

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

***Le rôle de la perception du soutien organisationnel
sur l'engagement des ressources humaines***

Cas des entreprises Algériennes

Elaboré par :

Noui lemya

encadré par :

Pr.Admane Merizek

Année universitaire :

2019/2020

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

***Le rôle de la perception du soutien organisationnel
sur l'engagement des ressources humaines***

Cas des entreprises Algériennes

Elaboré par :

Noui lemya

encadré par :

Pr. Admane Merizek

Année universitaire :

2019/2020

Remerciements

Je tiens, avant tout, à remercier dieu qui m'a donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de mon travail.

Je tiens aussi à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord à Pr. Merizek Admane, mon encadreur, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et que je ne remercierai jamais pour son soutien et sa patience.

Ensuite aux membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de mes reconnaissances.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements à mes amis et mes proches qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE

1- Cadre conceptuel du soutien organisationnel perçu (SOP)

1-1 Le soutien organisationnel perçu et le soutien social01

1-2 Les assises théoriques du soutien organisationnel perçu.....07

1-3 Types, dimensions et formes de soutien organisationnel12

1-4 Antécédents et conséquences de soutien organisationnel perçu.....19

2- L'impact de la perception du soutien organisationnel sur l'engagement des ressources humaines.

2-1 Vers une compréhension de l'engagement organisationnel33

2-2 Les dimensionnalités de l'engagement organisationnel40

2-3 Antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel49

2-4 La perception du soutien et l'engagement organisationnel55

3- la perception de soutien organisationnel et l'engagement du personnel : cas des entreprises Algériennes.

3-1 La méthodologie de recherche et analyse de l'existant.....64

3-2 Analyse des données et interprétation des résultats.....69

3-3 Discussions des résultats83

CONCLUSION GENERALE85

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOP : soutien organisationnel perçu

EO : engagement organisationnel

EOA/EA : engagement affectif

EON/EN : engagement normatif

EOC/EC : engagement calculé/continu

ELM : échange leader-membre

JO : justice organisationnelle

RO : récompenses organisationnelles

SS : soutien du superviseur

LISTE DES GRAPHES

Grphe N°01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe

Grphe N°02: La répartition de l'échantillon selon l'âge

Grphe N°03: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Grphe N°04: Répartition selon le secteur de l'entreprise

Grphe N°05: Répartition selon l'ancienneté professionnelle

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : Le processus de motivation

Figure N°02 : le modèle général d'engagement applicable au milieu du travail

Figure N°03 : Extrait du modèle tridimensionnel représente les antécédents de l'EO.

Figure N°04 : Extrait du modèle tridimensionnel représente les conséquences de l'EO.

Figure N°05 : Les corrélations entre les facteurs influences les types d'engagement organisationnel.

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Les trois paradigmes dans la conceptualisation du soutien social

Tableau N°02 : Antécédents et conséquences du SOP (Eisenberger, Kurtessis et al., 2015)

Tableau N°03 : Définitions d'EO selon les auteurs de l'approche unidimensionnelle.

Tableau 4 : Définitions d'EO selon les auteurs de l'approche multidimensionnelle.

Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon

Tableau N°06 : Analyse de fiabilité à travers le coefficient alpha de Cronbach

Tableau N°07 : Moyenne et écart type pour la justice organisationnelle

Tableau N°08 : Moyenne et écart type pour les récompenses organisationnelles

Tableau N°09 : moyenne et écart type pour le soutien du superviseur

Tableau N°10 : moyenne et écart type pour l'EOA

Tableau N°11 : moyenne et écart type pour l'EON

Tableau N°12 : moyenne et écart type pour l'EOC

Tableau N°13 : représentation des coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante « EOA », le Bêta standardisé, les tests de qualité de modèle, test d'influence T-test et le facteur d'inflation de variance.

Tableau N°14 : représentation des coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante « EON », le Bêta standardisé, les tests de qualité de modèle, test d'influence T-test et le facteur d'inflation de variance..

Tableau N°15 : représentation des coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante « EOC », le Bêta standardisé, les tests de qualité de modèle, test d'influence T-test et le facteur d'inflation de variance..

Tableau N°16 : la corrélation entre l'EA et les informations personnelles de l'échantillon

Tableau N°17 : la corrélation entre l'EN et les informations personnelles de l'échantillon

Tableau N°18 : la corrélation entre l'EC et les informations personnelles de l'échantillon

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

Face à un environnement dynamique, caractérisé par les progrès technologiques, la forte concurrence et des évolutions rapides, Cet environnement a contraint les organisations, à introduire des changements successifs dans leur fonctionnement, pour améliorer la l'efficacité, la productivité, la qualité, la rentabilité et accrue des bénéfices.

L'organisation met une grande pression sur l'individu pour réaliser ces objectives .C'est pour cela nombreux employés, ont es commencé à remettre en question et peut-être à redéfinir leurs relations avec leurs organisations. Non seulement l'environnement des affaires a changé, mais aussi le travail quotidien de nombreux employés qui ressentent la pression et le manque de soutien de la part de leurs organisations pour qu'ils s'adaptent aux changements en cours.

Aujourd'hui, l'organisation compris que sa performance ne tient pas seulement par les chiffres et les graphiques mais aussi par le capital humain, capital qu'une entreprise aurait intérêt à préserver et à enrichir.

J.Bodin il a dit « il n'est de richesse que l'homme », et c'est vrai. Le capital le plus important pour atteindre quelque chose c'est le capital humain, l'homme va aider l'organisation pour atteindre ces objectives à travers ses compétences de savoirs et de savoir - faire, ici si on considère que la compétence est un moteur qui permettant d'être efficace, on 'oublie pas que le soutien et la motivation sont l'énergie qui le fait fonctionner.

Le soutien organisationnel est un cadre à travers lequel nous pouvons explorer la relation employé-organisation, il décrit comment les employés perçoivent la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (c.-à-d. Le soutien organisationnel perçu (en anglais Perceived organizational support POS).

Depuis son introduction, le soutien organisationnel perçu a fait l'objet de nombreux travaux, et nombreuses études menées dans un contexte occidental a montré l'importance de ce concept tant sur le plan de ses antécédents que sur celui de ses conséquences pour l'individu et l'organisation, Mais sur le contexte algérien sont rares les études qui traitent le concept.

Parmi les travaux qui sont intéressés au concept du SOP, on retrouve celles du monsieur Robert Eisenberger, professeur au Département de psychologie et de gestion de l'université de Houston, sa théorie du soutien organisationnel avec son concept central de soutien organisationnel perçu est l'une des vues les plus fréquemment citées des relations employées-organisations, conduisant à plus de 350 études savantes et 600 000 références sur Internet¹.

¹ Le site web de Dr.Eisenberger <http://classweb.uh.edu/eisenberger/biographical-sketch/> (consulté le 22/04/2020)

Introduction générale

En peut dire que l'engagement organisationnel c'est l'un des feedbacks de soutien, beaucoup travaux dans le contexte occidental testent les deux concepts "le soutien organisationnel et l'engagement des employés envers leurs organisations" montre la relation positive entre l'engagement du type affectif et du type normatif avec le soutien de l'organisation, et la relation négative entre l'engagement calculé et le SOP.

La problématique :

Comment la perception du soutien organisationnel influence l'engagement des ressources humaines envers l'organisation ?

Notre problématique qui sera testée sur le cas des entreprises algérienne est instruite par d'autres questions secondaires à savoir :

Sous-questions :

Comment le SOP influence l'engagement affectif des ressources humaines envers l'organisation ?

Comment le SOP influence l'engagement normatif des ressources humaines envers l'organisation ?

Comment le SOP influence l'engagement calculée des ressources humaines envers l'organisation ?

A la lumière des questions posées et portant sur le thème de notre étude, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

- Le SOP influence positivement l'engagement affectif du personnel envers l'organisation.
- Le SOP influence positivement l'engagement normatif du personnel envers l'organisation.
- Le SOP influence négativement l'engagement continu des personnels envers l'organisation.

- Dans cette étude, la problématique de la recherche et le test des hypothèses sera étudié à l'aide des deux approches : descriptive et analytique afin de prendre en compte tous les aspects du sujet.

Dans le but d'apporter des éclaircissements au sujet de notre étude, nous avons dressé un plan de travail qui se compose de trois chapitres. Le premier porte sur la perception du soutien organisationnel, le deuxième traite l'impact du SOP sur l'engagement des personnels, et le dernier chapitre est consacré pour notre partie pratique.

Introduction générale

Pour répondre à nos questions et tenter de valider nos hypothèses, nous avons opté une étude quantitative suivie par un questionnaire et pour mesurer le degré de la compatibilité de notre étude théorique avec la réalité des entreprises Algériennes.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU (SOP).

Ce chapitre est divisé en quatre sections, la première sera consacrée pour exposer des généralités sur le SOP et le soutien social. Dans la deuxième section, nous allons parler sur les assises théoriques du SOP. La troisième section, nous permettra de distinguer entre ses dimensions, ses différents types, ainsi que ses formes. La dernière section sera consacrée aux antécédents et conséquences du soutien organisationnel perçu.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

1-1 Le SOP et le soutien social

Nous paraît utile, voire judicieux de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les détails de notre thème. Cette première section porte donc sur de concept qui nous aideront à mieux comprendre le sens, la teneur du soutien organisationnel perçu.

1-1-1 Définitions du SOP

1-1-1-1 Définition du soutien :

Le soutien d'une personne est l'une des plus nobles actions au sein des relations humaines. La définition du dictionnaire pour le terme soutien indique « action de soutenir, de supporter, d'aider ». Parmi les différentes significations de soutenir, on trouve celle d'« empêcher de souffrir en apportant du secours et du réconfort ».²

-Dans le dictionnaire français, le mot soutien à deux sens³ :

Le premier : Action de soutenir, d'aider, de défendre, de protéger.

Synonymes : épaulement, secours, défense, réconfort, assistance, protection, aide

Le deuxième: Personne qui soutient.

Synonymes : protecteur, défenseur

-Dans le dictionnaire française LAROUSSE⁴, le mot soutien est comme suit :

Ce qui soutient quelque chose.

SYNONYMES : arc-boutant - étau - étauçon – support

Action de soutenir quelqu'un, de lui apporter appui, protection,...

SYNONYMES : appui – défense

Action de soutenir quelque chose, d'empêcher son niveau de...

SYNONYMES : aide - allocation - secours - subside – subvention

Personne, groupe qui soutient un groupe, quelqu'un.

SYNONYMES : champion - défenseur - pilier - pivot

1-1-1-2 Définition du soutien organisationnel perçu

- La perception :

Terme de philosophie. Acte par lequel l'esprit aperçoit l'objet qui fait impression sur les sens.

Toute sensation, tout phénomène de sensibilité spéciale ou générale.

² Laurent Schmitt. ,(2012). Psychothérapie de soutien, Collection Pratiques en psychothérapie, Elsevier masson, p1.

³ <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/soutien/#definition> (consulte le 12/03/2020)

⁴ DICTIONNAIRE LAROUSSE <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soutien/73982> (consulté le 12/03/2020)

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

Connaissance des phénomènes du monde extérieur, assurée par le bon fonctionnement des zones cérébrales primaires, secondaires et autres, en relation avec l'intégration des sensations.

- Dans la littérature scientifique, le concept de soutien organisationnel est généralement défini de façon plutôt unanime. En effet, la majorité des travaux fondent leur définition sur l'étude d'Eisenberger et ses collègues (1986).

- EISENBERGER et al, définissent la SOP comme :

« *Les croyances générales des salariés relatives au degré de valorisation de leurs contributions par l'organisation et du soin qu'elle apporte à leur bien-être* ». ⁵

Selon la théorie du support organisationnel, quand les employés perçoivent un certain support en provenance de leur organisation, ils font preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs (Eisenberger, Armeli, & Rhoades, 2001, p 825).

Le soutien organisationnel perçu : il décrit « *la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail [...] Eisenberger et al. (1986, 1990) ont initialement forgé le concept de soutien organisationnel perçu pour mieux comprendre les mobiles, qui amènent les salariés à s'investir affectivement dans leur organisation.* » ⁶.

Cette relation entre l'organisation et le salarié correspond, à un échange qui définit ce que le salarié apporte à l'organisation, en termes de contribution et ce qu'il reçoit, en termes de rétribution, de la part de celle-ci sous des formes diverses.

La contribution du salarié correspond à sa force physique et l'habileté physique mais aussi son temps de présence, ses talents, ses savoirs, savoir-faire et savoirs-être, les résultats ou les performances qu'il réalise, sa notoriété personnelle, etc... La rétribution comprend :

- Le salaire, les primes, les gratifications et les avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés ;

Mais aussi les avantages en nature comme :

- Le logement de fonction, la voiture.

Tous ces éléments constituent la rémunération mais n'épuisent pas la rétribution auxquels il faut ajouter des éléments de nature, le plus souvent, symboliques et immatériels :

- Les satisfactions psychologiques que le salarié peut retirer dans l'exercice du travail. Le sentiment de réussite, le plaisir de créer, les relations avec les collègues, facilitent les efforts contributifs que le salarié déploie ;

⁵Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Reciprocation of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol.86, No.1, pp.42-51.

⁶ Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, *Bulletin de psychologie*, vol 04, n°490. pp 349-355.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

- l'enrichissement socioprofessionnel par l'acquisition de nouvelles compétences, par la formation et le parcours professionnel ;

- les gratifications symboliques (la médaille du travail...).

La réalisation de bien-être de salarié c'est un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ".

- Meyer et al, concluent que le soutien organisationnel perçu constitue l'antécédent le plus prédictif de l'engagement organisationnel. Il développe une proximité des relations qui favorise l'identification à l'organisation.⁷

- Des perceptions sont présentes chez les employés afin de rencontrer leurs besoins socio-émotionnels (besoins de respect, d'approbation, d'affiliation et d'estime de soi) et d'obtenir auprès de leur organisation, des récompenses pour leurs efforts supplémentaires (Rhoades & Eisenberger, 2002).

- L'implication de l'organisation envers les employés influence les attitudes et les comportements au travail de ces derniers. Les individus, percevant un SOP élevé, seront alors plus enclins à ressentir un sentiment d'obligation de lui rendre la pareille.⁸

-Le concept de soutien organisationnel et particulièrement le concept de soutien organisationnel perçu (SOP) développé par EISENBERGER et al. (1986), permet d'étudier la perception qu'a le salarié de la mesure dans laquelle l'organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être.

Le soutien organisationnel s'attache à la compréhension des processus de construction des comportements humains dans un contexte organisationnel. En personnifiant leur relation à l'entreprise, les salariés construisent des perceptions relatives aux actions de cette dernière envers eux, qu'ils jugent favorables ou non.

1-1-2 Le soutien social :

Depuis le début des années 1970, un intérêt croissant de la recherche en psychologie sociale et en psychologie est attribué à l'étude du concept de soutien social.

D'emblée, il faut remarquer les difficultés constatées par les différents chercheurs concernant la définition conceptuelle du soutien social et les limites relatives aux instruments pour le mesurer. Puisque il en résulte l'existence de nombreux outils de mesure.

En 1985, COHEN et SYME⁹ évoquaient la difficulté à étudier la littérature sur le soutien social «sachant qu'il existe presque autant de mesures du soutien social que d'études».

HUPCEY (1998) suggère que les définitions sur le soutien social se sont complexifiées depuis le début des années 1980 : étude de la quantité de relations entretenues

⁷ Biétry. F., creusier. J., Camus. S(2014)., Soutien perçu, engagement affectif et succès de carrière subjectif, le journal management de l'association internationale de management stratégique, vol.17,No.(1),pp.20-37.

⁸ Wuidar.D., Stinglhamber.F., Hanin .D., l'impact du support organisationnel perçu et de l'interaction travail-famille sur le stress des policiers, p5

⁹ COHEN S., SYME S.L., (1985), Social Support & Health, London, Academic Press

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

entre l'individu et son environnement, degré d'intégration des personnes dans un réseau social, qualité perçue du soutien reçu, caractéristiques individuelles et/ou comportementales des individus « fournisseurs » et des individus « receveurs de soutien », caractéristiques de la relation d'échange social.

1-1-2-1 Les approches du soutien social

Le caractère multidimensionnel du soutien social en fait un concept riche et complexe, qui exige de la part des chercheurs l'utilisation de définitions précises.

C'est pour ça, COHEN et al.¹⁰ (2000) ont mis en évidence une typologie intégrant trois paradigmes fondateurs des définitions du soutien social : l'approche sociologique, l'approche cognitive, l'approche des processus interpersonnels.

Nous présentons une synthèse des auteurs marquants dans l'évolution de la conceptualisation du soutien social sur la base de trois paradigmes recensés par COHEN et al. (2000).

Tableau N°01 : Les trois paradigmes dans la conceptualisation du soutien social

PARADIGMES	CARACTERISTIQUES	AUTEURS
<i>Approche sociologique</i>	-Etude du degré d'intégration sociale -Etude de la structure du réseau social	WEISS, 1974; LIN et al. (1979); THOITS (1982)
<i>Approche cognitive</i>	-Intégration sociale -Le soutien aide l'individu à se protéger contre les effets négatifs des événements -générateurs de stress.	CAPLAN (1974); CASSEL (1974, 1976); COBB (1976)
<i>Approche par les Processus Interpersonnels</i>	-Types de comportements d'aide "fournis" -Intentions de comportements d'aide des "fournisseurs" -Perception du soutien par les "receveurs"	COBB (1976); COHEN et al. (1985); THOITS (1985); SHUMAKER et BROWNELL (1984) PROCIDANO et HELLER (1983); TILDEN et al. (1990)

- Approche sociologique :

Deux concepts dans cette approche :

Le réseau social (social networks) (VAUX et al, 1986) : englobe la mesure de l'intégration sociale. La notion de réseau est déterminée par le nombre de liens établis entre l'individu et son entourage. De fait, l'étude du réseau social est dépendante de l'étude de l'intégration sociale caractérisée comme « la base objective en termes de nombre de personnes ou de soutien potentiel offert à un individu, compte tenu dans son environnement ».

¹⁰COHEN S., GOTTLIEB B., UNDERWOOD L., (2000), Social relationships and health, In, Measuring And intervening in social support, COHEN S., UNDERWOOD L., GOTTLIEB B., New York, Oxford University Press

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

L'intégration sociale (social integration ou social embeddedness) (BARRERA¹¹, 1981) : est un construit bidimensionnel. La première dimension est comportementale et se réfère à l'engagement d'un individu dans des relations sociales. La deuxième dimension est cognitive et concerne « *le sens de la communauté et l'identification à un rôle social* » Cette deuxième dimension de l'intégration sociale construirait la « *perception subjective d'intégration relative au sentiment d'appartenance, d'obligation mutuelle, et d'intimité* »¹².

- L'approche cognitive :

Marquée par les travaux fondateurs des effets du soutien social sur le processus général de la santé.

Les travaux de CAPLAN¹³, CASSEL¹⁴ et COBB¹⁵ ont en commun de considérer le soutien social comme un élément déterminant dans les stratégies de coping et d'adaptation de l'individu à son environnement. D'après ces auteurs, le soutien social influencerait significativement la qualité de vie et la santé des individus. Toutefois, si ces travaux traitent des ressources échangées dans la relation d'échange social, ils intègrent peu la nature de ces ressources dans la définition du soutien.

- L'approche du soutien social par les processus interpersonnels :

Les chercheurs souscrivant à ce courant de recherche étudient le réseau de soutien et la nature des ressources mobilisées dans la relation d'échange social entre un « receveur » et un « fournisseur » de soutien.

Dans cette perspective, COHEN et SYME¹⁶ suggèrent que le soutien devrait être étudié en tenant compte de trois interrogations : est-il attendu ? Est-il accepté ? Est-il reçu ?

Ces auteurs identifient plusieurs aspects significatifs dans la conceptualisation du soutien social: l'adéquation entre les comportements de soutien mobilisés par les « fournisseurs » et les comportements de soutien attendus par les « receveurs », la temporalité dans l'échange (moments appropriés pour mobiliser certains types de soutien), la comparaison des perceptions des comportements de soutien mobilisés du point de vue des « receveurs » et du point de vue des « fournisseurs », les caractéristiques individuelles et comportementales des acteurs de l'échange social, les aspects négatifs de la relation sociale et la non réciprocité dans l'échange.

¹¹ BARRERA M.J., (1981), Social support in the adjustment of pregnant adolescents: Assessment issues, In, Social networks and social support, GOTTLIEB B., pp. 69-96, Beverly Hills, Sage Editions

¹² SCHWARTZER R., KNOL N., REICKMAN N., (2003), Social support, In, Introduction to health psychology, KAPTEIN A., WEINMAN J., Oxford, England: Blackwell

¹³ CAPLAN G., (1974), Support systems and community mental health, New York, Behavioral Publications, pp. 1-40

¹⁴ CASSEL J.C., (1976). The contribution of the social environment to host resistances », American Journal of Epidemiology, Vol. 104, pp. 107-123

¹⁵ COBB S., (1976). Social support as a moderator of life stress », Psychosomatic Medicine, Vol. 38, p. 300-314

¹⁶ COHEN S., SYME S.L., (1985), Issues in the study and application of social support, In, Social Support and Health, COHEN S., SYME S.L. , Orlando, Florida, Academic Press, p. 3-22

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

1-1-2-2 Soutien social au travail :

Le soutien social au travail, c'est ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attention et d'affection, et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail.

C'est l'assistance dont elle peut bénéficier au sein de son groupe de travail et qui peut atténuer les effets négatifs d'événements et de conditions de travail. Mais c'est aussi une ressource positive essentielle pour l'amélioration de la qualité de vie au travail.

1-1-2-3 Le soutien social perçu :

Le soutien social perçu représente un point de vue subjectif. Il s'agit d'une transaction entre l'individu et son environnement, tel que perçue par celui-ci.

Pour PROCIDANO et al. (1983). « l'impact subjectif de l'aide apportée par l'entourage d'un individu et la mesure dans laquelle celui-ci estime que ses besoins et ses attentes sont satisfaits ».

La perception du soutien social est une notion complexe qui se subdivise en deux composantes : (1) la disponibilité et (2) la satisfaction.

- La disponibilité : concerne le fait de percevoir certaines personnes de l'entourage comme susceptibles de fournir une aide en cas de besoin.

- La satisfaction : est considérée comme l'aspect qualitatif du soutien social. GENTRY et KOBASA (1984), définissent la satisfaction vis-à-vis du soutien comme « une ressource psychologique, qui correspond à la perception qu'un individu a de la qualité de ses relations interpersonnelles ».

Ce n'est pas le nombre de connexions sociales qui est protecteur, mais la qualité de ces relations.

- Et bien que le SOP est une des formes de soutien social les plus étudiées. La théorie du soutien social et ses concepts deviennent la base de la théorie du soutien organisationnel.

La théorie du soutien social peut également être appliquée en milieu de travail. Les employés peuvent juger du soutien apporté par leur employeur et des effets que cela peut avoir sur leur cognition. Lorsque les employés sentent qu'ils sont soutenus par leur employeur, ils ressentent de la joie au travail, ils ont une perception positive du soutien organisationnel.

- Le soutien organisationnel s'attache à la compréhension des processus de construction des comportements humains dans un contexte organisationnel tandis que le soutien social permet d'appréhender l'influence des ressources interpersonnelles sur le processus général du stress et la qualité de vie des individus.¹⁷

¹⁷ Caroline, R.(2008). Le soutien social au travail: conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier. Sciences de l'homme et société.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

1-2 Les assises théoriques du SOP

- La théorie du SOP s'est développée et est articulée autour de trois postulats/notions clés qui sont : la notion d'anthropomorphisme, la théorie des échanges sociaux et la norme de réciprocité, et la satisfaction des besoins socio-émotionnels de l'employé¹⁸.

1-2-1 La notion d'anthropomorphisme

La notion d'anthropomorphisme, initialement promulguée par Levinson en 1965 dans son article "Reciprocation: the relationship between man and organization".

- Dans l'article que Levinson a publié en 1965, il a dit :

« Transference phenomena occur constantly in everyday life. It occurs with respect to organizations and institutions just as it occurs with individuals; that is, people project upon organizations human qualities and then relate to them as if the organizations did in fact have human qualities. They generalize from their feelings about people in the organization who are important to them, to the organization as a whole, as well as extrapolating from those attitudes they bring to the organization. »¹⁹

Comprenons ici que la notion anthropomorphisme fait référence à l'idée que tout employé a tendance à attribuer des caractéristiques humaines à son organisation, ce qui l'amène à voir les actions des agents de l'organisation comme étant des actions de l'organisation elle-même.

Levinson justifier la notion anthropomorphisme par trois facteurs, qui sont:

- l'organisation est responsable financièrement et moralement sur le comportement et les actes de ses agents.

- les précédents ou les usages, les traditions, les politiques, les normes de l'organisation s'inscrivent dans une continuité et prescrivent des comportements.

- l'organisation, exerce un pouvoir considérable par l'intermédiaire de ses agents, sur les individus L'organisation

Selon Eisenberger(1997), les employés condensent le point de vue de multiples acteurs de l'organisation au sein même de leur perception du soutien organisationnel, par le biais de ce processus de personnification de l'organisation.

Cette personnification de l'organisation, permet les employés à utiliser le même processus d'attribution dans l'évaluation de la relation avec l'organisation que le processus utilisé dans l'évaluation de relations interpersonnelles.

¹⁸ Rhoades,L .Eisenberger,R,(2002),Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 4,pp 698-699

¹⁹ Harry Levinson,(1964). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. Administrative Science Quarterly, Vol. 9, No. 4, pp. 370-390.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

Partant l'idée de Levinson de personnification, Eisenberger et al. (1986) avancent que les employés développent une perception concernant le degré de bienveillance de l'organisation à leur égard et ont formulé ce phénomène la SOP.

Selon eux, les employés ont tendance à considérer l'organisation comme un individu puissant ayant une personnalité et des motivations qui influencent favorablement ses orientations à leur égard.

1-2-2 La théorie d'échange social et la norme de réciprocité

La théorie de l'échange social dépend des contributions de: Mauss, Homans, Blau, Gouldner, Foa et Foa.

Mais au contexte organisationnel, Blau (1964) est considéré comme le premier à parler et écrit sur l'échange social tel qu'on le qualifie aujourd'hui et c'est lui qui a proposé les idées qui sont maintenant acceptées comme étant les «lois» de la théorie de l'échange social. De plus, la théorie de Gouldner (1960) sur la norme de réciprocité est reconnue pour expliquer les mécanismes qui gouvernent l'échange social.

Brièvement exposés, ces écrits scientifiques constituent donc les assises théoriques des études qui ont pour objectif de comprendre le rôle de l'échange social et de la norme de réciprocité dans les relations d'échanges vécues en milieu de travail, qui sont en fait déterminantes dans le fonctionnement des organisations.

1-2-2-1 L'échange social selon Blau (1964) :

Blau (1964) s'est basé sur les travaux de Homans (1958) afin de classer les relations d'échange en deux catégories:· économique et sociale.

- L'échange économique peut être défini comme un échange préalablement déterminé, dans lequel un contrat formel est utilisé pour s'assurer que chacune des parties s'incombe de ses obligations.
- L'échange qualifié de «social» entraîne pour sa part chez les individus des obligations plus diffuses, non intégrées à l'intérieur d'un marché préalablement conclu et acquittées à la discrétion des deux parties.

L'échange social est basé sur la «bonne foi» et la reconnaissance mutuelle des contributions²⁰.

Donc, selon Blau²¹, les relations d'échange impliquent également l'échange de bénéfices tangibles ou intangibles. Par contre, seul l'échange social peut faire place à des sentiments d'obligation qui mènent les employés à échanger des bénéfices intangibles tels que la considération et la loyauté.

²⁰ Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. Research in Organizational Behavior, Vol 12, 43-72.

²¹ BLAU, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley, p89-114.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

Blau, Il caractérise l'échange social comme « *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* ».

Au cœur de cette définition, trois conditions de base de l'échange social se dessinent :

- La réciprocité ;
- La temporalité ;
- La confiance dans l'échange.

BLAU (1964) précise le lien entre réciprocité et temporalité :

« Faire preuve hâtivement de réciprocité, ce qui suppose un refus de rester temporairement redevable et dès lors une insistance mise sur une relation à caractère plus commercial, est considéré comme indécent ».

- En d'autres termes, lorsqu'un individu s'investit dans une relation d'échange, il prend le risque de ne pas recevoir de contrepartie. Dans cette perspective, la confiance apparaît comme le noyau du processus d'échange social.

La théorie de l'échange social considère la relation d'emploi comme un échange entre l'employeur et l'employé.

D'une manière générale, l'échange social est un comportement social fondé, entre autres, sur les principes des coûts, des bénéfices et du renforcement.

Les êtres humains sont plus intéressés par les relations interpersonnelles qui rapportent que par celles qui coûtent. De plus, les individus préfèrent les relations avec des gens avec qui ils ont des affinités « [...] parce qu'une telle similitude est renforçant ou plaisante » (Vallerand, 2006, p. 30).

Dans une relation d'échange social, les individus sont intéressés à maintenir un équilibre entre leurs investissements et les bénéfices reçus afin de ne pas se sentir redevables envers l'autre partie.

L'échange social implique alors l'existence d'une volonté de réciprocité qui crée une contrainte vers l'équilibre en atténuant le sentiment de dette ressentie par les parties en cause. Cette volonté de réciprocité sert de mécanisme de départ aux interactions sociales.

1-2-2-2 La norme de réciprocité selon Gouldner (1960):

Une norme utilisée pour comprendre les processus régissant l'échange social, Certaines théories élaborées sur les relations d'échange sous-entendent que la motivation principale des individus à rendre les bénéfices qu'ils reçoivent est liée à la satisfaction de leurs intérêts individuels.

Selon sa théorie, les fondements de l'échange social reposent ainsi sur des principes moraux qui impliquent davantage qu'un simple calcul coûts/bénéfices. De cette façon, l'échange social est alors basé sur une norme de réciprocité qui contraint les individus à répondre positivement

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

à un traitement favorable reçu d'autrui. La norme de réciprocité implique le développement d'une obligation morale universelle agissant comme mécanisme de départ à un échange bénéfique entre deux parties. Plus précisément, cette norme de réciprocité réfère à deux principes ²²:

- 1) les individus doivent aider ceux qui les ont aidés
- 2) les individus ne doivent pas heurter ceux qui les ont aidés.

Même si la théorie de Blau (1964) et de Gouldner (1960) sont les plus fréquemment utilisées pour expliquer les relations d'échange social vécues en milieu organisationnel, il s'avère qu'elles comprennent certaines contradictions, ces contradictions ils-ont expliqués par Cole, Schaninger, Harris, Coyle-Shapiro et Conway.

- Cole, Schaninger Jr et Harris (2002) ont mis en relief que selon Blau (1964), aux premiers stades de la relation d'échange social, une des parties doit obligatoirement accorder sa confiance à l'autre partie afin d'espérer un «retour d'ascenseur» suite à ses investissements. Néanmoins, cette facette de la théorie de Blau spécifiant que la relation d'échange social se construit progressivement est quelque peu contradictoire avec la conception de Gouldner (1960), qui indique que l'obligation ressentie est implicite chez tous les individus.

Au contraire de Blau, Gouldner maintient en effet que l'obligation morale ressentie dans l'échange est basée sur une norme de réciprocité présente à différents niveaux chez les individus avant même que la relation ne soit entamée. Cette norme de réciprocité est pour Gouldner (1960), centrale dans le développement de la relation d'échange social, en perpétuant de façon continue les retours d'obligations et en renforçant le sentiment de dette chez les individus.

- Coyle-Shapiro et Conway²³ (2004) avancent que le contenu de la relation d'échange social selon Gouldner, représenté par la valeur des ressources échangées, influence significativement le processus, soit l'intensité de l'obligation ressentie quant au retour des bénéfices octroyés. Cependant, c'est plutôt la relation inverse qui s'applique dans le cas de la théorie de Blau (1964).

Malgré ces divergences, nous pouvons affirmer que les chercheurs reliés au comportement organisationnel ont intégré ces deux théories en se concentrant, d'une part, sur l'échange social plutôt qu'économique et en considérant, d'autre part, la norme de réciprocité comme mécanisme explicatif de la relation d'échange social.

²² Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 25, 161-178.

²³ Coyle-Shapiro, J.A-M. & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J.A-M Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (Eds), *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford: Oxford University Press.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

- En conséquence, la théorie de l'échange social telle qu'elle est examinée aujourd'hui s'éloigne d'une conception purement économique et suggère qu'une organisation qui agit pour le bien de ses employés génère une obligation morale de rendre la pareille chez ces derniers.

Cette obligation morale, entre autres renforcée par l'interdépendance des parties, la norme universelle de réciprocité et l'adhésion individuelle à cette dernière, mène les employés à adopter des attitudes et des comportements positifs afin de réduire leur sentiment de dette vis-à-vis de leur organisation.

1-2-3 La satisfaction des besoins socio-émotionnels de l'employé

Enfin, ce qui concerne la satisfaction des besoins socio-émotionnels des employés, qui occupe un rôle essentiel dans le développement de la perception de soutien de la part de l'organisation. En fait, pour plusieurs auteurs, le SOP émerge lorsque les employés voient leurs besoins socio-émotionnels comblés par l'organisation (Armeli et al., 1998; Eisenberger, Armeli, & Rhoades, 2001; Eisenberger et al., 2004).

- Selon Hill²⁴ (1987), les individus ont des contacts sociaux afin de satisfaire les trois besoins socio-émotionnels suivants :

- Le besoin de recevoir des éloges et de la reconnaissance (estime de soi) ;
- Le besoin de recevoir de l'affection et de la stimulation cognitive (besoin d'affiliation) ;
- Le besoin de recevoir de la sympathie et du réconfort (besoin de soutien émotionnel) (Hill, 1987; Armeli, et al, 1998, p. 289).

Les besoins socio-émotionnels sont :

l'estime de soi, l'acceptation sociale, le sentiment d'appartenance et le soutien émotionnel (Armeli et al., 1998)²⁵.

La satisfaction des besoins socio-émotionnels donnerait l'assurance aux employés de recevoir de l'aide en cas de besoin et d'être récompensés lorsqu'ils produisent des efforts au travail (Eisenberger et al., 2001; George et al., 1993).

La satisfaction des besoins socio-émotionnels permettrait aussi de forger l'identité sociale de l'individu et ce faisant d'améliorer son bien-être psychologique.

²⁴ Hill, C. A. (1987). Affiliation Motivation: People Who Need People... But in Different Ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.52, No.5, 1008-1018.

²⁵ Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, No.2, pp.288- 297.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

1-3 Types, dimensions et formes de du soutien organisationnel

1-3-1 Les types du SOP :

1-3-1-1 Selon leurs sources :

Le soutien organisationnel peut être apporté par les supérieurs hiérarchiques ou par les collègues²⁶.

- **Le soutien de superviseur du travail :**

Le soutien organisationnel peut être apporté par le superviseur. Ce dernier il a des responsabilités envers la direction en tant qu'un agent et représentant de l'organisation, et envers ses subordonnés d'encadrer et d'évaluer la performance des employés.

Les employés comprennent donc l'influence que peut avoir l'évaluation des superviseurs sur l'évaluation globale de l'équipe de gestion sur leur contribution.²⁷

D'ailleurs, les développements récents des travaux sur le soutien organisationnel se concentrent sur l'étude des relations que les cadres de proximité entretiennent avec leurs collaborateurs. Le manager de proximité occupe une place importante pour créer un cadre favorable à la mobilisation de ses collaborateurs. Il est le garant du climat organisationnel de ses équipes et à ce titre, il a rôle crucial à jouer dans le processus de socialisation organisationnelle de ses dernières. Selon les auteurs qui souscrivent à ce courant de recherche, le manager de proximité influence la performance individuelle de ses collaborateurs puisqu'il a le pouvoir d'induire ou de faciliter l'induction de comportements que l'organisation valorise ou attend de ses salariés.

Ces approches sont avant tout normatives. D'ailleurs un des développements récents sur le soutien organisationnel s'inscrit dans les modèles intégrateurs de l'engagement et la performance (MEYER *et al*, 2004).

Parfois, les travailleurs portent un jugement sur l'organisation dans laquelle ils travaillent, par le traitement et le comportement des superviseurs envers eux.

Donc le superviseur doit montrer certaines caractéristiques qui a une contribution dans l'amélioreront la perception des employés envers leurs organisation.

²⁶ LOUIS M.R., POSNER B.Z , POWELL. G.N., (1983), « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, Vol. 36, pp. 857-866

²⁷ R.Eisenberger,R,Stinglhamber.F, Vandenberghhe.C, Ivan L. Sucharski, L.Rhoades ,(2002)Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention,, *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No. 3, pp.565–573

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

- **Le soutien des collègues du travail :**

A notre connaissance, le soutien des collègues est moins investigué par rapport au soutien du superviseur.

Le soutien entre collègues peut prendre forme dans des relations fondées sur l'empathie, la confiance, l'entraide et la réciprocité.²⁸

Le soutien des collègues fait référence au degré de cohésion dans le groupe, à l'esprit d'équipe, de même qu'à l'assistance et à la collaboration des collègues dans l'accomplissement de différentes tâches.

Dans le milieu du travail, le soutien des collègues peut se manifester sous deux formes :

1) Soutien opérationnel : centré sur la tâche (soutien instrumental).

Ce soutien fait partie de recevoir un coup de main, des conseils ou des idées, pour résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation de son travail.

2) Soutien émotionnel : centré sur la personne (soutien socio-émotionnel). Le fait de sentir que l'on peut parler librement de ses difficultés et d'être écouté peut aider à surmonter plus facilement un problème.

Lorsqu'il existe un lien de confiance important entre les membres d'une même équipe, cela rend le soutien des collègues est élevé. Ce soutien se traduit par des collègues qui :

- offrent leur aide pour surmonter les difficultés
- partagent les tâches
- se répartissent le travail en période de pointe et qui prennent des moments ensemble pour délibérer sur les façons de faire le travail.

À l'inverse, un soutien social faible peut se manifester par :

- la présence de harcèlement
- d'incivilités
- de conflits
- de remarques hostiles ou irrespectueuses entre les collègues.
- un climat de compétition et de méfiance
- l'utilisation de conduites déloyales

²⁸ Lemire Auclair,E,(juin 2016), soutien social entre collègues de travail : reconnaître le bon grain de l'ivraie, <http://lespointsdequilibre.com/blog/2016/06/10/soutien-social-entre-collegues-de-travail-reconnaitre-le-bon-grain-de-livraie/> (consulté le 18/06/2020)

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

- l'isolement et le chacun pour soi.

Pourquoi s'en préoccuper?

Un soutien entre collègues élevé peut s'avérer un facteur de protection important pour la santé des travailleurs. C'est ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attentions particulières et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. Un fort soutien entre collègues est généralement favorable à l'intégration des nouveaux employés et à la rétention du personnel.

Lorsqu'une organisation du travail nuit au développement d'un soutien fort entre les collègues, l'isolement, l'absence de coopération et les conflits interpersonnels qui en découlent représentent un facteur de risque à la détresse psychologique et à la santé en général.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : soutien entre collègues.²⁹

- Mettre en place un programme d'accueil aux nouveaux employés en impliquant des collègues plus anciens pour favoriser le mentorat et le parrainage;
- Organiser des rencontres d'équipe sur une base régulière qui laisse du temps aux collègues pour parler de leur travail, partager de l'information, débattre des idées et échanger sur leurs pratiques;
- Organiser des formations en équipe pour permettre aux gens d'échanger entre eux sur la nouvelle matière apprise;
- Organiser des activités entre équipes ou services afin de favoriser le partage et la collaboration;
- Privilégier des modes d'évaluation du rendement ou de rétroaction centrés sur la dimension collective du travail et limiter l'évaluation individuelle des performances. De telles pratiques de gestion favorisent la collaboration et limite la compétition entre collègues;
- Mettre à la disposition des travailleurs des lieux communs ou des activités qui favorisent la création d'espaces de paroles autour des temps de pause ou de repas;
- Adopter un style de gestion de proximité avec les employés de manière à intervenir rapidement en cas de mésententes ou de conflits. Des conflits non résolus détériorent grandement le climat de travail, peuvent entraîner la création de clans et affectent négativement la cohésion et l'esprit d'équipe. L'ensemble des collègues est touché de près ou de loin par un conflit qui se détériore;

²⁹ Fiche 2-D : Indicateur « Soutien social des collègues institut national de santé publique Québec, disponible sur https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2d_soutien_social_collegues.pdf. (consulté le 18/06/2020)

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

- Informer les travailleurs sur l'existence de réseaux ou d'association de travailleurs et favoriser la participation à des activités ou des congrès entre travailleurs de même métier, profession ou domaine d'activité.

1-3-1-2 selon sa nature :

Worley³⁰ dans son thèse de doctorat il a donné deux types de soutien organisationnel, qui sont : le soutien matériel et immatériel

- **Le soutien matériel :**

Premièrement, le soutien organisationnel est une croyance mondiale selon laquelle l'organisation reconnaît et valorise la contribution des employés telle qu'elle se reflète dans les ressources tangibles telles que la rémunération, le grade, l'enrichissement de l'emploi, les récompenses ou d'autres formes de rémunération et d'avantages (Eisenberger et al., 1986; Levinson, 1965). Du point de vue de l'échange social et de la réciprocité, cette notion de soutien organisationnel suggère que le soutien perçu augmenterait l'espoir d'un employé que l'organisation récompenserait plus d'efforts pour atteindre les objectifs organisationnels. Dans la mesure où le soutien perçu répondait également aux besoins de louange et d'approbation, l'employé incorporerait l'appartenance organisationnelle à son identité et développerait par la suite un attachement affectif positif à l'organisation.

- **Le soutien immatériel :**

La deuxième composante du soutien organisationnel est la perception que l'organisation est concernée et soucieuse du bien-être socio-émotionnel des employés. Cet aspect du soutien organisationnel comprend, par exemple, la perception par l'employé de la réaction probable de l'organisation face à de futures maladies. Les éléments de mesure qui reflètent cette composante de la conception du soutien organisationnel perçu exploitent les croyances et les perceptions des employés en ce qui concerne les politiques et pratiques organisationnelles relatives au temps d'absence du travail pour des raisons personnelles ou les soins familiaux. De même, le soutien organisationnel perçu est considéré comme un accord selon lequel une assistance sera disponible de la part de l'organisation lorsque les employés en auront besoin pour effectuer efficacement les tâches de travail et faire face aux situations stressantes.

1-3-2 Les dimensions du SOP :

Les travaux de Eisenberger et ces collègues qui ils font traiter le sujet de soutien organisationnel, ils montrent que le concept est unidimensionnelle, repose sur le degré de valorisation de contribution de l'employé et le souci pour son bien-être.

1-3-3 Formes de la perception du soutien organisationnel :

La recherche a tenté d'expliquer comment le soutien organisationnel perçu se construit chez l'individu. Ces facteurs explicatifs sont résumés par Allen et ses collègues (2005) comme suit :

³⁰ Worley, Jody A., (2006) , A factor analytic study to evaluate the structure of the survey of perceived organizational support, these de doctorat, Oklahoma University,p21.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

1-3-3-1 La perception que l'individu a de son organisation :

Notamment sur la justice et la politique de l'organisation. Le soutien organisationnel perçu est ainsi positivement lié à la justice procédurale et la justice distributive (voici les définitions de ces concepts dans la section suivante). Wayne et ses collègues (2002) ont par ailleurs montré que la justice procédurale a un impact encore plus important que la justice distributive sur la perception que l'individu a de son organisation.

1-3-3-2 Les conditions de travail et la reconnaissance professionnelle :

Les promotions, les conditions de travail favorables, les augmentations salariales contribuent au renforcement du soutien organisationnel perçu si les employés ont la sensation que ces éléments sont le fruit d'une action volontaire de l'organisation plutôt que le fruit d'une négociation gouvernementale ou syndicale. Ainsi « les hausses salariales obtenues par les négociations syndicales ont plutôt comme conséquence une baisse du soutien organisationnel perçu car elles ne sont pas attribuées à la volonté organisationnelle mais à une crainte venue de l'extérieur » (Fabre, 2007).

1-3-3-3 Le soutien managérial³¹ :

Le management est perçu comme le représentant des valeurs de l'organisation qui l'emploie. La qualité du lien de la relation entre manager et employé est renforcée par le fait que le salarié identifie le manager à l'organisation.

1-3-3-4 La personnalité de l'individu :

Les variables dispositionnelles influencent le soutien organisationnel perçu³². En effet, la tendance dispositionnelle positive ou négative a un impact sur la lecture des événements faite par le salarié et leur interprétation. D'autre part, la dimension de la personnalité de l'affectivité positive par exemple favorise les relations de travail harmonieuses et a donc une tendance à renforcer le soutien organisationnel perçu. A l'inverse, l'affectivité négative inhibe le développement de relations de travail favorables et diminue donc le soutien organisationnel perçu de l'employé. C'est dans cette perspective que nous émettons l'hypothèse que le degré de locus de contrôle d'un individu modère le lien existant entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de quitter.

³¹ Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived Organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, vo.81, No.3, 219–227.

³² Aquino, K., Griffith, R. W., Allen, D. G., Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, vol40, No (5), 1208- 1227.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

1-3-3-5 Les pratiques des ressources humaines³³:

Au sein de l'organisation, Les PGRH qui prennent le souci pour le bien-être sont le signe évident pour le salarié que l'organisation lui porte de l'attention, qu'elle montre une volonté de s'investir en sa faveur, ce qui a tendance à renforcer le soutien organisationnel perçu³⁴.

Ainsi, une des fonctions majeures des PGRH est d'agir comme lien entre l'organisation et ses employés, en représentant une des voies principales par laquelle les dirigeants démontrent leur intérêt et leur appréciation à leurs ressources.

Trois PGRH ont finalement été retenues sur base de modèle de Lawler (1986) sont: Le développement des compétences, la reconnaissance non-monétaire et le partage d'information.

➤ Le développement des compétences

Le développement des compétences représente les efforts investis pour allouer de la formation et offrir des possibilités pour maximiser l'utilisation des compétences. Plusieurs initiatives peuvent favoriser le développement de compétences telles que la qualité des activités de développement professionnel offertes et les ressources disponibles pour se perfectionner. Allen, Sore et Griffeth aussi Stinglhamber et Vandenberghe, ils ont fait des recherches portant sur la relation entre les PGRH et le SOP ont pour la majorité inséré une PGRH reliée au développement des compétences. Point d'étonnement car depuis plus de vingt ans, Eisenberger et al. (1986) ont indiqué que la SOP est suscitée par des actions de l'organisation qui suggèrent un investissement dans les employés, ce qui est par définition le cas des pratiques de développement des compétences qui favorisent, auprès des employés, la perception que l'organisation investit concrètement dans leur potentiel.

➤ La reconnaissance non-monétaire

Le SOP est engendrée lorsque les employés évaluent que l'organisation valorise leurs contributions. On peut donc anticiper qu'une forme de reconnaissance informelle, non-anticipée et ponctuelle de l'organisation favorisera le SOP., les organisations à travers la reconnaissance non-monétaire, ont la possibilité de poser des gestes simples et gratuits pour témoigner leur appréciation aux employés. Ceci peut s'illustrer par des gestes informels et spontanés tels que des courriels ou des coups de téléphone mentionnant «bon travail» ou «merci», ou encore par des incitatifs de nature non pécuniaire tels que des certificats cadeaux ou la tenue de galas pour souligner les contributions exceptionnelles. D'ailleurs, certaines études ont intégré des pratiques comme la rétroaction (Hutchison et Gartska, 1996), la reconnaissance pour du bon travail (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001), et la

³³ Nadine quenneville, Gilles Simard, Kathleen bentein, Pratiques de gestion des ressources humaines et mobilisation : Le rôle des relations d'échange social employé-organisation et employé supérieur, suite une thèse de doctorat de Nadine Quenneville.(2007), la théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés, université du Québec, Montréal, p57-59.

³⁴ Allen, D., Shore, L., Griffeth R. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process, Journal of management, vol.29, No.1, pp. 99-118.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

reconnaissance de la part des gestionnaires (Wayne, Shore, Bommer et Tetrick, 2002) comme pratiques informelles de reconnaissance non monétaire.

➤ Le partage d'information

Le partage de l'information, perçu comme une marque de confiance à l'égard de l'intelligence des individus, regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (top-down) et recevoir (bottom-up) de l'information (Tremblay, Chênevert et al., 2005, p.73). Ils y'a vais des plusieurs canaux peuvent être empruntés pour partager les nouveautés ou les projets de l'organisation, on peut citer: les réunions d'équipe, les publications internes, ou la mise en place de boîtes à suggestions. peu d'études impliquant les processus d'échanges sociaux entre l'employé et l'organisation, l'étude de Wayne et al. (2002) a révélé que l'information privilégiée provenant des gestionnaires augmente le SOP et celle d'Allen (1992) que la qualité de la communication provenant de la haute direction prédit le SOP.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

1-4 Antécédents et conséquences du soutien organisationnel perçu

Le SOP est constitué d'antécédents et a des conséquences positives ou négatives qui concernent leur bien-être subjectif, leur orientation envers l'organisation et le travail, ainsi que leurs comportements.

1-4-1 Antécédents du SOP ³⁵ :

Tableau N°02 : Antécédents et conséquences du SOP (Eisenberger, Kurtessis et al., 2015)

Les Antécédents		Les conséquences	
Catégories	Variables	catégories	Variables
Traitement par les membres de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> -Surveillance abusive -Structure de considération et d'initiation -Échange entre dirigeants et membres -Soutien du superviseur et des collègues -Leadership transformationnel et transactionnel 	Orientation vers l'organisation et le travail	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement organisationnel affectif - Échange économique et social avec l'organisation - Obligation ressentie et engagement normatif - Implication au travail - Identification organisationnelle - Espérance performance-récompense - Confiance
Qualité de la relation employé-organisation	<ul style="list-style-type: none"> - justice -Politique organisationnelle perçue -Contrats psychologiques -Valeur congruence avec l'organisation. 	Le bien-être subjectif	<ul style="list-style-type: none"> -Bien-être psychologique positif -Bien-être psychologique négatif
-pratiques en matière de ressource humaines et conditions du travail	<ul style="list-style-type: none"> -Sécurité d'emploi -Pratiques de travail flexibles et favorables à la famille -Opportunités de développement -Caractéristiques du rôle professionnel 	Résultats comportementaux	<ul style="list-style-type: none"> -Performance dans le rôle -Comportement de citoyenneté organisationnelle -Comportement au travail contre-productif -retrait

1-4-1-1 Traitement par les membres de l'organisation:

Un traitement favorable de la part des membres de l'organisation devrait renforcer l'opinion des employés selon laquelle l'organisation est orientée positivement vers eux. Parce qu'ils

³⁵ Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M T. et al., (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. Journal of Management, pp. 1-31

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

attribuent des caractéristiques humaines à l'organisation et considèrent les membres de l'organisation comme des agents de l'organisation, les employés auront tendance à attribuer les actions liées au rôle prises par les membres de l'organisation à l'organisation elle-même. Ainsi, les comportements des membres de l'organisation qui répondent aux besoins socio-émotionnels devraient avoir une influence particulièrement forte sur le soutien organisationnel perçu.

➤ **Structure de considération et d'initiation :**

La considération du leader, la mesure dans laquelle le manager est favorable et se soucie du bien-être des subordonnés, est généralement contrastée avec la structure initiatrice, dans laquelle le manager communique clairement les attentes du rôle de travail aux subordonnés. Bien que les adeptes associent les deux types de leadership à l'efficacité³⁶.

La considération devrait être plus fortement liée positivement au SOP car il transmet plus directement une haute estime pour le groupe de travail.

➤ **Échange leader-membre:**

Une relation ELM de haute qualité se caractérise par une confiance et un respect mutuel dans lesquels le leader fournit un soutien et des ressources substantiels et le subalterne offre un effort et des performances proportionnés. Parce que les dirigeants sont des représentants de l'organisation.

- Théorie d'échange Leader-Membre

La théorie des échanges leader-membre (ELM) remonte sur les effets des processus d'échange intégrés dans la relation entre un employé et son superviseur immédiat.

Émanation de la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, cette théorie porte sur les aspects relationnels et réciproques du leadership afin d'expliquer les attitudes et les comportements des employés.

Cette approche soutient que les leaders et les suiveurs ont la capacité de s'influencer les uns les autres selon un processus fondé sur la perception.

La théorie des échanges leader-membre postule que les gestionnaires traitent différemment leurs subordonnés selon la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec chacun d'eux.

- Selon Sparrowe et Liden (1997)³⁷ :

La relation entre les leaders et les employés varient de transactions strictement contractuelles à l'échange de bénéfices non spécifiés qui s'étendent au-delà de la description de la fonction.

Quand un leader fournit des avantages qui ont de la valeur pour l'employé, la réciprocité s'enclenche de sorte que l'employé se sent obligé non seulement de fournir un travail adéquat

³⁶ Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, and Remus Ilies, (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 1, pp.36-51

³⁷ Liden, R. C., Sparrowe, R., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.15, pp.47-119.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

qui profite au leader, mais aussi de dépasser les exigences définies dans son contrat. Ce type de comportement de la part de l'employé incite alors le leader à adopter des comportements qui renforcent celui de l'employé.

Certaines recherches soutiennent que les leaders déterminent deux groupes de subordonnés selon le niveau de confiance qui s'établit entre eux. Ceux qui sont jugés dignes de confiance font partie du cercle du leader (*in-group*), les autres sont exclus (*out-group*).

Le leader établit des relations de qualité basées sur la confiance mutuelle, le respect réciproque des capacités professionnelles et les responsabilités partagées. Ainsi, une relation de qualité pourrait se traduire par des rapports personnalisés entre le leader et le membre du cercle qui se verrait alors confier des tâches intéressantes ou plus de latitude dans son rôle ou des responsabilités importantes, ou encore qui aurait accès à l'information ou participerait au processus décisionnel.

Le leader pourrait aussi offrir d'autres bénéfices aux membres de son cercle comme son appui personnel, son affection ou des récompenses.

Selon les chercheurs, le rendement de l'employé est influencé par la qualité de l'échange leader-membre; celui qui fait partie du cercle est plus performant que celui qui en est exclu. Le membre du cercle retire de la satisfaction de son travail, s'engage envers l'organisation et manifeste un comportement de citoyenneté organisationnelle

D'autre part, l'exclu présente plus de stress, d'insatisfaction, d'absentéisme et démissionne plus souvent que le membre du cercle du leader. De plus, certains employés qui perçoivent une mauvaise qualité de l'échange leader-membre avec leur superviseur sont susceptibles d'exercer des représailles envers l'organisation qui les emploie. En ce sens, une mauvaise qualité de l'échange leader-membre entraîne non seulement la diminution de l'adoption de comportements désirables de l'employé, mais en encore l'apparition de comportements inadéquats.

La théorie des échanges leader-membre identifie spécifiquement le supérieur immédiat comme le représentant de l'organisation avec lequel l'employé entretient une relation d'échange et de réciprocité.

Selon Wang et Noe (2010), il serait nécessaire d'effectuer plus de recherche concernant des liens entre les échanges leader-membre et l'adoption de comportements de partage des connaissances par des employés, car il n'existe pas de résultats empiriques sur ce sujet.

✓ ELM devrait être positivement associé à POS.

➤ Soutien du superviseur et des collègues :

Les études de Rhoades et Eisenberger (2002), d'Eisenberger et al. (2002) et d'Eisenberger et al. (2010) rapportent des liens très forts entre le soutien du superviseur et le SOP.

La méta-analyse de Kurtessis et ses collaborateurs, confirme ce postulat, car leurs résultats ont mis en évidence un lien plus fort du superviseur avec le SOP ($p= 0,60$) que celui des collègues ou de l'équipe avec le SOP.

Toutefois, selon la théorie du SOP (Eisenberger et al, 1986 ; Rhoades et Eisenberger, 2002), le soutien d'un membre de l'organisation ayant un statut élevé est plus lié au SOP, car ce dernier serait davantage identifié avec l'organisation.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

Les employés dans une organisation se forment une idée générale concernant la façon dont l'organisation considère leur contribution et prend soin de leur bien-être. Ils ont également tendance à augmenter une croyance sur la façon dont les superviseurs et les collègues évaluent leurs contributions et prennent soin de leur bien-être.

Carnabuci et Eisenberger (2012) supporte l'existence d'un lien fort entre le soutien des collègues et le SOP.

➤ **Surveillance abusive :**

Néanmoins, l'importance de lien précédent peut varier selon le degré avec lequel l'employé identifie le superviseur avec l'organisation (Eisenberger et al, 2002). Ainsi, lorsque l'employé identifie fortement le superviseur avec l'organisation, il aura tendance à analyser le style de supervision et les comportements adoptés par le superviseur comme résultant de l'organisation et non comme un choix personnel, propre à celui-ci. Par conséquent, Shoss et al. (2013) ont mis en évidence qu'une supervision abusive aurait tendance à réduire le SOP et entraînerait des conséquences négatives pour l'organisation. Des comportements contre-productifs pourraient être observés.

➤ **Leadership transformationnel et transactionnel :**

En effet, le leadership transformationnel, compte tenu du fait qu'il soit orienté vers la considération individuelle, l'attention aux besoins des subordonnés, la stimulation de la motivation, de l'engagement et de l'implication, il est fortement relié au SOP. En outre, les employés peuvent également attribuer le soutien de l'équipe de travail et des collègues à l'organisation dans la mesure où l'organisation à travers ses leaders est le garant de la culture organisationnelle. En effet, la direction va instaurer et promouvoir la culture et les règles organisationnelles qui soutiennent des relations positives et le soutien entre collègues.

Selon les auteurs, grâce au réseau social au travail, les travailleuses et travailleurs peuvent avoir accès à des ressources importantes pour la réalisation de leur travail et pour leur intégration dans l'organisation (exemples : l'information, les conseils professionnels, l'expertise ou encore les fournitures).

Dans la littérature traitant du leadership du début des années 1990, le style de Leadership transformationnel fait son apparition. Plusieurs auteurs ont démontré et étudié les particularités de cette typologie regroupant plusieurs pratiques du soutien.

- Le leadership transformationnel se veut une façon pour le leader d'amener les membres de l'organisation à transformer leur vision afin qu'ils pensent davantage au bien de l'organisation et non seulement à leur propre bien.

-les pratiques de soutien provenant du leadership transformationnel motivent les subordonnés à changer leurs attitudes, leurs croyances et leurs valeurs afin qu'ils atteignent des performances qui dépassent les attentes. Le leadership transformationnel permet de prendre en compte tous les employés faisant partie de l'équipe et non les membres de manière individuelle. Il est composé de quatre dimensions : le charisme ou l'influence idéalisée,

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

l'inspiration ou la motivation inspirée, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle.

1-4-1-2 Qualité de la relation employé-organisation

➤ La justice organisationnelle :

Est considérée comme l'une des principales sources de SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002; Kurtessis et al, 2015).

Le concept de justice organisationnelle sert à décrire et à expliquer les effets de la perception de l'équité par les employés dans le contexte d'une relation d'emploi.

La justice organisationnelle peut être définie comme un ensemble de règles et de normes sociales qui encadrent le comportement des représentants d'une organisation lorsqu'il s'agit de distribuer des ressources et des avantages (justice distributive) en respectant certaines règles et procédures (justice procédurale) et d'entrer en relations interpersonnelles avec des subordonnés (justice interactionnelle).³⁸

Les perceptions des employés concernent donc au moins trois dimensions de la justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. À l'aide de ces trois (3) dimensions, la justice organisationnelle peut expliquer pourquoi les employés adoptent des comportements inadéquats lorsqu'ils estiment leur rétribution inéquitable, ou que les règles et les procédures de rétribution ne sont pas respectées ou que les interactions les concernant sont inappropriées.

La justice organisationnelle est considérée comme l'une des principales sources de SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002; Kurtessis et al, 2015). La perception de justice organisationnelle s'effectue au moyen d'une évaluation de différents aspects d'une situation, selon lesquels l'individu va juger qu'il a été traité justement ou injustement.

➤ Politique organisationnelle perçue :

En ce qui a trait aux politiques organisationnelles, elles impliquent davantage les intérêts à sens unique.

L'orientation des politiques organisationnelles peut suggérer aux employés que l'organisation se préoccupe plus de sa propre prospérité et qu'elle est prête à s'engager vers des comportements dangereux ou nocifs au détriment des employés. Les politiques organisationnelles impliquent en effet, des perceptions de favoritisme, manque de méritocratie et de discussion franche, la présence de cliques ou de petits groupes (Kurtessis et al, 2015).

Elles ont un lien négatif avec le SOP (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015). Ainsi, plus les politiques organisationnelles sont présentes dans l'organisation, moins le soutien est perçu par les travailleuses et travailleurs.

³⁸ El Akeami, A. Partie 1 : la justice organisationnelle. In, Comportement organisationnelle, VOL n°2, p27.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

➤ **Contrat psychologique:**

- Concept anglo-saxon d'origine nord-américaine, le phénomène du contrat psychologique englobe plusieurs notions reliées à son élaboration, son maintien, son état et aux conséquences de son état sur le comportement des employés.

- Un contrat psychologique est une métaphore utilisée pour désigner un phénomène étudié dans plusieurs disciplines dont la psychologie, le marketing et les relations industrielles.

- Dans le contexte de la relation d'emploi, le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble de croyances individuelles élaborées au sujet d'obligations explicites ou implicites concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre un employé et son employeur ou ses agents.

- Rousseau (2011) définit les obligations comme des actes résultant des engagements de l'employé ou de l'employeur l'un envers l'autre. Elle stipule que le concept d'obligation est au centre de la théorie du contrat psychologique.

- Phénomène essentiellement cognitif, le contrat psychologique est un schéma mental que chaque membre d'une organisation élabore à partir de sa perception de la réalité.

Le contrat psychologique influence l'affect³⁹.

Alors, le contrat psychologique reflète les croyances des employés sur leurs relations d'échange social avec leur organisation, les obligations mutuelles et la mesure dans laquelle ces obligations sont remplies. Les obligations pourraient être basées sur des promesses explicites faites par l'organisation ou des attentes implicites des employés.

- Étant donné que la plupart des obligations organisationnelles sont considérées par les employés comme des promesses volontaires implicites ou explicites (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995), la rupture de contrat devrait avoir une forte relation négative avec POS (Aselage & Eisenberger, 2009). Mais l'exécution de contrat se sera créé une relation positive avec le SOP.

➤ **Valeur congruence avec l'organisation :**

Parmi les aspects de la relation entre l'employé et l'organisation ayant un impact sur la qualité de celle-ci, nous allons aborder sur la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles.

La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est associée au concept d'adéquation personne-organisation (Chatman, 1989).

³⁹ Rousseau, D.M. (2011). The individual-organization relationship: the psychological contract. In Zedeck, S. (ed). APA Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 3, American psychology association, Washington, pp. 191-220.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

- Du côté individuel, les valeurs sont définies comme des croyances profondes et durables qui constituent la base pour orienter nos actions et les justifier, développer nos attitudes et évaluer les autres (Rokeach, 1968, p.308, cité dans Erdogan et al, 2004).

- Du côté organisationnel, les objectifs de l'organisation reflètent les valeurs et les obligations des fondateurs et des leaders. Ces valeurs peuvent être vues, entre autres, à travers les normes et les règles instaurées. Ces dernières constituent une base élaborée et généralisée qui justifie le fonctionnement de l'organisation, les systèmes qui vont être mis en place, par exemple : les comportements appropriés et non appropriés des membres de celle-ci.

Ainsi, on peut parler de congruence de valeurs lorsque les valeurs (croyances et les priorités) des employés sont similaires à aux normes et valeurs de l'organisation (Chatman, 1989, p.308).

1-4-1-3 Pratiques en matière de ressources humaines et conditions de travail:

Les pratiques de gestion des ressources humaines qui prennent en compte le bien-être sont le signe évident pour le salarié que l'organisation lui porte de l'attention, qu'elle montre une volonté de s'investir en sa faveur, ce qui a tendance à renforcer le soutien organisationnel perçu (Guerrero & al, 2009 ; Allen, 2003). Celles-ci intègrent entre autres, la sécurité de l'emploi, la formation, l'autonomie ou encore les opportunités de carrière.

➤ Sécurité d'emploi :

La sécurité du travail consiste pour l'organisation à prévoir toutes les mesures préventives contre les risques et accidents de travail, ce qui implique d'assurer la sécurité de ses salariés.

➤ Pratiques de travail flexibles et favorables à la famille:

Gouldner (1960) a suggéré que l'octroi d'avantages spécifiques aux besoins d'une personne créerait une obligation de réciprocité plus grande, car ces avantages sont plus préoccupants pour le bien-être de la personne. Par exemple, le nombre important d'employés qui ont peu de désir ou de besoin de pratiques de travail flexibles et axées sur la famille peuvent associer ces avantages dans une faible mesure aux SOP. Cet argument suggère que l'utilisation réelle des avantages, plutôt que la simple disponibilité des avantages, devrait être positivement associée aux SOP.

➤ Opportunités de développement :

L'autonomie a un impact important sur la perception de soutien organisationnel chez les travailleuses et travailleurs. Plusieurs études révèlent un lien très fort entre l'autonomie et le SOP (Eisenberger, Rhoades, et Cameron, 1999; Yoon et al, 1996; Yoon et Lim 1999; Eisenberger et Rhoades, 2002; Kurtessis et al, 2015).

On peut parler d'autonomie, lorsque les employés ont un sentiment de contrôle sur la façon dont ils font leur travail, ce qui inclue notamment, les horaires, les procédures de travail et la variété des tâches. En offrant un niveau satisfaisant d'autonomie à ses employés, l'organisation

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

démontre sa confiance envers ses travailleurs. Ainsi, plus l'autonomie augmente, plus la perception du soutien organisationnel il croît.

➤ Caractéristiques du rôle professionnel :

Les conditions de travail favorables, les promotions, les augmentations salariales contribuent au renforcement du soutien organisationnel perçu si les employés ont la sensation que ces éléments sont le fruit d'une action volontaire de l'organisation plutôt que le fruit d'une négociation gouvernementale ou syndicale par exemple (Eisenberger & al., 1986 ; Shore & al, 1995). Ainsi « les hausses salariales obtenues par les négociations syndicales ont plutôt comme conséquence une baisse du soutien organisationnel perçu car elles ne sont pas attribuées à la volonté organisationnelle mais à une crainte venue de l'extérieur » (Fabre, 2007).

Les caractéristiques du rôle au travail pertinentes pour l'organisation perçue comprennent les enrichissements de l'emploi, tels que la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'autonomie et la rétroaction (Hackman et Oldham, 1980), et les facteurs de stress, tels que l'ambiguïté, les conflits et la surcharge (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal, 1964).

Eisenberger et al. (1997) ont indiqué que les conditions d'enrichissement de l'emploi étaient considérées par les employés comme étant plus contrôlées par l'organisation que les facteurs de stress. Par conséquent, les caractéristiques de l'enrichissement de l'emploi devraient être plus étroitement liées au soutien organisationnel perçu qu'aux facteurs de stress.

1-4-2 Les conséquences:

1-4-2-1 Orientation vers l'organisation et le travail

➤ L'engagement organisationnel:

Le soutien organisationnel peut être conceptualisé dans une optique d'échange social entre les travailleurs et l'organisation. À cet effet, les résultats de plusieurs études empiriques démontrent un lien entre le soutien organisationnel et l'engagement affectif, normatif et calculé (Wayne et al., 1997; Rhoades et al., 2001; Rhoades et Eisenberger, 2002).

En va détailler cette relation entre le SOP et l'engagement dans le deuxième chapitre.

➤ Échange économique et social avec l'organisation :

Les relations d'échange social diffèrent des relations économiques en ce qu'elles mettent l'accent sur les gains à long terme associés à la confiance dans son partenaire.

Shore, Tetrick, Lynch et Barksdale (2006) ont fait valoir que la confiance, l'investissement de ressources accrues en temps et en efforts et une perspective à long terme caractérisent la relation d'échange social des employés avec l'organisation, contrairement à une relation économique dans laquelle les employés font du commerce. Effort de travail spécifié pour des récompenses à court terme spécifiées. Les investissements perçus plus importants de la part

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

de l'organisation fournis par l'échange social, par opposition à l'échange économique, devraient produire un POS plus élevé.

Le SOP est en relation négative avec l'échange économique, contrairement avec l'échange sociale selon les résultats montrés par Eisenberger en 2015.

➤ **Implication au travail :**

L'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur travail

Elle exprime le degré d'identification d'une personne à son travail, et plus particulièrement l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-même.

Elle repose sur les besoins identifié par MASLOW:

- Appartenance
- Estime des autres
- Estime de soi
- Accomplissement personnel

L'implication au travail peut être définie comme le degré d'identification psychologique d'une personne à son travail, ou l'importance du travail dans la représentation complète de soi de celle-ci⁴⁰. L'implication fait référence à l'importance du travail pour l'individu et à la place que le travail prend dans la perception de la valeur de la personne. Ainsi, les personnes très impliquées dans leur travail auront tendance à considérer leur travail comme un aspect majeur de leur identité. L'implication au travail a une relation positive avec le SOP (Kurtessis et al, 2015 ; Eisenberger et al, 2002). Par conséquent, plus les travailleuses et travailleurs perçoivent du soutien organisationnel, plus elles/ils seront impliqués dans leur travail. Le SOP a donc pour effet d'amplifier l'implication des individus au travail.

➤ **Identification organisationnelle :**

Mael et Ashforth(1992) définit l'identification organisationnelle comme suit :

“Organizational identification is defined as a perceived oneness with an organization and the experience of the organization's successes and failures as one's own”.

Pour Edward et Peccei, l'identification organisationnelle est :

“A psychological linkage between the individual and the organization where by the individual feels a deep, self-defining affective and cognitive bond with the organization as a social entity”⁴¹.

⁴⁰ Lodahl, T.M. et Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psycho/ogy, vol4, No (1).pp,24-33. Doi: 10.1037/h0021692

⁴¹ Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. European Journal of Work and Organizational Psychology, p30.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

L'identification est à la fois un processus et un produit (Bullis et Bach, 1986). En tant que processus, l'identification organisationnelle peut être définie comme l'évolution du concept de soi qui consiste pour un individu à intégrer son appartenance organisationnelle dans sa définition de lui-même. En tant que produit, l'identification organisationnelle est généralement conceptualisée comme une construction cognitive qui consiste pour un individu en un sentiment d'appartenance à l'organisation, en l'impression de ne faire qu'un avec celle-ci, en la perception d'une consonance entre ses valeurs et celles de l'organisation (Ashforth et Mael, 1989).

➤ **Espérance performance-récompense :**

Le SOP devrait accroître l'espoir des employés que les efforts accrus de la part de l'organisation seront récompensés (Eisenberger et al., 1990). Ces récompenses peuvent être aussi bien symboliques que tangibles.

➤ **Confiance :**

Eisenberger, Fasolo et Davis-La-Mastro (1990 : 57) invoquent précisément la confiance organisationnelle pour expliquer les effets du SOP. Ils notent que le SOP crée la confiance que l'organisation est capable de remplir ses obligations et de récompenser les efforts des individus. Les bases motivationnelles de la confiance résident dans le fait que la relation d'emploi ne peut être durable sans l'existence préalable d'une confiance.

Selon la théorie de l'échange social, c'est la confiance créée par l'échange social favorable qui incite l'employé à développer des réactions favorables à l'organisation. En l'absence de confiance, l'échange social ne peut pas se développer et seul un échange de nature plus économique et transactionnelle peut exister entre l'employé et son organisation.

1-4-2-2 Bien-être subjectif :

Selon Kahneman et Diener (2003), le bien-être subjectif consiste en la recherche du plaisir et des sensations plaisantes dans la vie, se basant sur un rapport entre émotions positives et négatives.

Les cinq ingrédients du bien être psychologique

- adéquation interpersonnelle au travail :

Vivre des relations positives avec les personnes avec lesquelles on interagit dans le cadre de son travail

- Epanouissement dans le travail :

Percevoir qu'on accomplit un travail signifiant et stimulant, qui permet de s'y réaliser comme individu

- sentiment de compétence :

Sentir qu'on possède les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et qu'on maîtrise les tâches à réaliser

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

- Reconnaissance au travail :

Se sentir apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne

- volonté d'engagement au travail :

Vouloir s'engager activement dans l'organisation et contribuer à son bon fonctionnement et à son succès

➤ **Bien-être psychologique positif :**

La satisfaction qui a été définie comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'appréciation de son travail ou de ses expériences de travail [Locke, 1976, p.1300]⁴²

On peut définir celui-ci comme une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation (Dagenais-Desmarais, 2010). Le bien-être psychologique au travail n'est pas déterminé principalement par des circonstances de vie objectives (par exemple, un statut d'emploi ou un salaire), mais beaucoup plus par le point de vue de la personne qui le ressent. Il n'est pas non plus l'absence de maladie, mais bien la présence de caractéristiques positives chez le travailleur.

1-4-2-3 Résultats comportementaux

➤ **Performance au travail :**

Dans la littérature on note également un effet positif du soutien organisationnel sur la performance au travail (Cullen et al, 2014; Lynch et al, 1999; Rhoades et al, 2002).

Les résultats de ces études suggèrent que la présence du SOP aurait tendance à faire croître la performance au travail. Cette dernière peut être définie comme l'efficacité avec laquelle les travailleuses et travailleurs effectuent les activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation, directement en réalisant une partie du processus ou indirectement, en fournissant le matériel ou les services nécessaires.

➤ **Comportement de citoyenneté organisationnelle :**

Selon Organ⁴³, les comportements de citoyenneté organisationnelle correspondent à : *« des conduites individuelles non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction ».*

⁴² « a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences » [Locke, 1976, p. 1300].

⁴³ ORGAN ,Dennis. Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome, Lexington, Lexington books, 1988. P4

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

Le fait que ces conduites ne relèvent pas du cadre prescrit de l'emploi occupé par les employés, explique pourquoi elles sont appréciées des praticiens de l'entreprise, notamment parce qu'elles favorisent « *la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation* »⁴⁴.

La contribution des comportements de citoyenneté à l'efficacité organisationnelle a été démontrée à plusieurs. D'un point de vue pratique, leur intérêt réside dans le fait qu'ils correspondent à des conduites volontaires, qui ne nécessitent ni programmes d'incitation ni récompenses institutionnalisées. Toutefois, il est important d'avoir à l'esprit que l'efficacité générée ne porte pas sur les critères objectifs, par exemple, la quantité de produits manufacturés ou de ventes réalisées. Les gains d'efficacité résultent de la salubrité du climat de travail, associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, selon Organ (1988), un contexte organisationnel, qui repose sur la qualité des échanges sociaux, a pour conséquence directe, d'inciter les salariés à la réciprocité, en présentant des comportements citoyens envers leur organisation (par exemple, civisme, esprit d'équipe, etc.) ou envers leurs collègues de travail, que ceux-ci occupent une fonction de cadres ou qu'ils soient des pairs (par exemple, l'entraide, etc.). En favorisant la coopération entre les salariés, les comportements de citoyenneté organisationnelle forment la cohésion entre pairs au sein des groupes de travail, mais, également, au sein de la ligne hiérarchique.

L'étude du lien empirique entre le soutien organisationnel perçu et les comportements de citoyenneté organisationnelle est récente, mais déjà bien documentée (Organ, Podsakoff, MacKensie, 2006). Ainsi, il ressort, de la littérature, que ces deux variables scellent la réciprocité entre l'organisation et ses employés. En contrepartie de la perception des efforts faits par l'employeur pour que le travail au quotidien se réalise dans de bonnes conditions, les employés sont incités à rétrocéder, sous la forme d'une coopération volontaire, qui peut s'exprimer envers l'organisation (par exemple, civisme) et les individus qui y travaillent (par exemple, entraide).

➤ **Comportement au travail contre-productif :**

Les premières recherches sur les comportements contre-productifs ont été effectuées vers la fin du 19^e siècle. À cette époque, Taylor (1895) mettait en lumière le concept de la flânerie chez les travailleurs. Depuis, on note une augmentation de l'attention portée aux comportements contre-productifs au travail, dont la violence, le vol, la malhonnêteté, l'absentéisme, l'abus de drogues et d'alcool, et de l'agression⁴⁵.

Les comportements contre-productifs seront définis comme les comportements des membres de l'organisation, intentionnels ou non, dirigés vers l'organisation ou l'individu, susceptibles

⁴⁴ PODSAKOFF (Philipp), MACKENSIE (Scott). – Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance : a review and suggestion for future research, *Human performance*, vol10, No2, 1997, p p. 133-152

⁴⁵ Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 10, No (1-2), pp. 36-50.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

d'engendrer une diminution de la performance et une augmentation de coûts pour les organisations⁴⁶.

Le soutien organisationnel il diminuer comportements d'arriver en retard sans autorisation, de parler négativement sur l'organisation, de déroger volontairement aux normes de l'organisation avec un objectif précis.

➤ **Intention de Retrait :**

L'examen des conséquences du soutien organisationnel perçu sur l'intention des employés de quitter leur organisation n'est actuellement pas documentée. Il est, néanmoins, envisageable de tenir compte d'une série de résultats de recherches indépendantes. En effet, des observations préliminaires attestent que le soutien organisationnel perçu joue un rôle important dans la décision des salariés de rester au service de leur organisation.

Ainsi, plus le salarié estime que son organisation le soutien en pratiquant des politiques de ressources humaines centrées sur le développement de son bien-être professionnel, plus son intention de quitter son employeur est faible (Allen, Shore, Griffeth, 2003 ; Shaffer, Harrison, Gilley, Luk, 2001 ; Wayne, Shore, Liden, 1997). La prise en compte des quelques résultats, livrés actuellement par la recherche empirique, permettent d'avancer que la perception d'un soutien organisationnel incite l'employé à la citoyenneté envers son organisation et/ou ses membres avec, pour conséquence, une réduction de son intention de s'absenter et de quitter son entreprise.

CONCLUSION :

Le soutien organisationnel, en particulier sa perception, repose sur trois fondements théoriques, Comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, qui sont:

La théorie anthropomorphique, qui considérait le soutien des agents de l'organisation comme étant le support de l'organisation elle-même.

La théorie de l'échange social et le mécanisme explicatif de celui-ci, qui est la norme de réciprocité, mène les employés à adopter des attitudes et des comportements positifs afin de réduire leur sentiment de dette vis-à-vis de leur organisation.

Et enfin la théorie de la satisfaction des besoins socio-émotionnels de l'employé, qui a classé les besoins en trois catégories: estime de soi, besoin d'affiliation et les besoin de soutien émotionnel.

Nous avons expliqué que le soutien organisationnel il diffère du soutien social ce dernier concentre sur la compréhension de l'influence des ressources interpersonnelles sur la qualité

⁴⁶ Sackett, P. R., & Devore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, et C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology*, Vol. 1, pp.145–164. London: Sage.

1. CADRE CONCEPTUEL DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERCU

de vie des individus, tandis que le soutien organisationnel se concentre sur la compréhension des processus de construction des comportements humains.

Le soutien organisationnel a de nombreux types et formes de sa perception, mais il reste unidimensionnel, de sorte que le type de soutien est déterminé en fonction de sa source (soutien du superviseur ou soutien de collègues) ou en fonction de sa nature (matérielle ou morale), et les formes de sa perception sont déterminées de plusieurs manières, car il peut être lié à ce que l'individu remarque dans l'organisation. Elle est liée au traitement de l'individu par l'organisation en reconnaissance de ses contributions, et elle peut être en fonction du degré de proximité du manager à ses subordonnés ou elle est liée à la personnalité soit pessimiste ou optimiste du travailleur ou à travers les pratiques de ressources humaines, à savoir le développement des compétences, la reconnaissance non-monnaire et l'échange d'informations.

Le soutien organisationnel a aussi des précédents et des conséquences en relation négative ou positive avec sa perception. Parmi les précédents qui ont une corrélation positive avec la perception du soutien, on trouve: la justice organisationnelle, le leadership, les pratiques en matière de ressources humaines, le soutien du superviseur et des collègues et en relation négative avec la supervision abusive et la politique de ressources humaines, et comme conséquences de la perception du soutien organisationnel on se trouve les comportements positifs tels que le comportement de citoyenneté, l'engagement organisationnel, le sentiment d'appartenance, la réalisation du bien-être de soi et même l'amélioration de la performance au travail.

La perception du soutien réduit les comportements négatifs tels que parler négativement sur l'organisation, s'écarter volontairement de ses normes et de l'intention de s'en quitter.

2. L'IMPACT DU LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Ce chapitre est divisé en quatre sections, la première sera consacrée pour exposer des généralités sur l'engagement organisationnel, l'articulation thématique entre ce dernier avec la satisfaction et la motivation. Dans la deuxième section, nous allons parler sur les dimensionnalités de l'engagement organisationnel. La troisième section, nous permettra de distinguer entre ses antécédents et ses conséquences. La dernière section sera consacrée à l'impact du SOP sur l'engagement des personnels.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2-1 Vers une compréhension de l'EO :

Considérant l'importance entourant le concept de l'engagement organisationnel dans un contexte de travail constamment en mouvement, il apparaît indiqué d'offrir une explication du concept de l'engagement organisationnel. Nous commençons donc cette section du chapitre avec une définition de l'engagement organisationnel, alors que les modèles seront évoqués dans la seconde section.

2-1-1 L'origine du concept :

Le concept d'engagement est apparu pour la première fois dans les années 1960, et Becker qui Il a été professeur de sociologie à l'Université Northwestern de Chicago et à l'Université Washington de Seattle. Il est considéré comme l'un des premiers chercheurs qui définir le concept dans une cadre de la relation employée-organisation, pour lui :

« Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity⁴⁷ ».

Et si nous traduisons cette définition en français, alors nous disons :

« L'engagement se matérialise lorsqu' une personne, à travers les investissements ou avantages reliés à son emploi, associe des intérêts superflus à un domaine d'activité cohérent ».

Dans le dictionnaire anglais Oxford en 1969, le mot « commitment » définie comme : un engagement qui restreint la liberté d'action.

Mais avant l'année 1960, et exactement en 1956, Becker et ses collègues ont mentionné que concept d'engagement jouit d'une utilisation théorique dans l'étude des carrières professionnelles. Ils expliquent le fait qu'habituellement les hommes s'installent dans une carrière, dans un domaine bien déterminé, et ne changent ni d'emploi ni de carrière, avec l'empressement proverbial de l'*homo economicus* soumis aux conditions changeantes du marché, en se référant au processus par lequel les hommes s'engagent vis-à-vis d'un métier particulier. James Carper et Becker avons découvert que des étudiants diplômés de physiologie, qui voulaient au départ devenir médecins, avaient finalement développé un engagement envers le domaine de la physiologie tel que le diplôme de médecin qu'ils avaient auparavant tant convoité ne les intéressait plus du tout⁴⁸.

Dans le début de son apparition le concept d'engagement traite comme unidimensionnel, mais avec le temps, nombreux chercheurs à commencent traité le concept en différentes manières, soient uni soit multidimensionnels.

⁴⁷ Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, VOL.66, No (1), p32

⁴⁸ Traduit par Camille Debras et Anton Perdoncin, (2006). Howard S. Becker, « « Notes sur le concept d'engagement » », *Tracés. Revue de Sciences humaines* [En ligne], 11 | 2006, mis en ligne le 28 septembre 2008, p 179, référence originale : Becker ,H.S., et Carper, J. « The Development of Identification with an Occupation », *American Journal of Sociology*, LXI (janvier 1956), pp.289-298.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Chez les francophones, le terme « commitment » qui on a choisi à le traité, connu des traductions incompatibles

Il y a des chercheurs qui ne font pas de distinction entre les deux termes anglais « commitment » et « involvement ».

Il y avait une différence dans la traduction du mot « commitment » jusqu'au aujourd'hui mais décroissement, il y'a des auteurs et chercheurs qui traduire le mot par implication et d'autres par engagement.

Mais pourquoi cette confusion dans la traduction !

Cette confusion existant entre les deux termes, résulte du timing de leurs apparitions.

Le terme « involvement » et apparu avant celui de « commitment » et fut traduit par implication. Or lorsque le « commitment » a commencé à préoccuper les chercheurs français, ces derniers l'ont traduit lui aussi de l'anglais vers le français par l'implication⁴⁹.

Contrairement aux chercheurs canadiens, et les auteurs Québécois en particulier qu'ils ont garderont la traduction initiale du concept de « commitment » à savoirs l'engagement⁵⁰.

Mais dans les derniers années le terme engagement devenir le mot la plus utilisable pour explique le mot anglais « commitment », même chez les français.

2-1-2 Définition du concept :

L'engagement organisationnel permet de décrire la qualité de la relation entre une personne et son organisation, à l'intérieur d'une orientation théorique proactive et positive.

- Porter et Dubin (1974) sont les premiers à s'être intéressés à la relation entre l'individu et son organisation.

Ces deux auteurs affirment que l'engagement des employés envers leur travail représente une relation positive qui pourrait subséquemment apporter une plus grande valeur à leur vie en général.

- Steers et Rhodes (1978) définissent l'engagement organisationnel comme étant un « *Agreement on the part of the employees with the goals and objectives of an organization and a willingness to work toward those goals*⁵¹ ».

On peut voir que cette définition du concept comporte deux aspects :

- un premier aspect se concentre sur l'acceptation des buts et des objectifs de l'entreprise.

⁴⁹ Neveu J.P.(1996).la démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire, economica, p64.

⁵⁰ Valéau, P.(2004). Gérer l'implication dans le respect des différences ;des associations aux autres organisations, habitationalisation à diriger des recherches-spécialité gestion présentée à l'université de lille1.chapitre1.

⁵¹ Steers, R. & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: a process mode!. Journal of applied Psychology, VOL.63, No(4), p 399.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

- le deuxième aspect est lié aux conséquences de l'engagement et rapporte le désir de travailler pour réaliser les objectifs organisationnels.

- Selon R.T. Mowday et al. (1982), l'engagement organisationnel est :

« The relative strength of an individual's identification with, and involvement in a particular organization⁵² ».

C-à-dire le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre.

- Meyer et Allen⁵³ (1991) définissent l'engagement organisationnel comme :

« A psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization»

L'engagement organisationnel, définie comme le lien qui unit un individu à son organisation, et à travers cet état psychologique se décline en trois types : l'engagement affectif, de continuité et normatif qui on va traiter dans la section 2.

2-1-3 L'articulation entre l'engagement organisationnelle et les différents concepts relatifs à l'organisation :

2-1-3-1 Satisfaction au travail :

Il existe un lien très puissant entre l'engagement et la satisfaction au travail. La satisfaction au travail consiste en une évaluation de l'activité professionnelle, basée sur une comparaison de différentes facettes de l'activité professionnelle par rapport à des standards internes ou externes (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993).

- Les standards internes du travail concernent des aspects liés à la nature même de l'activité professionnelle, comme l'utilisation d'habileté ou l'accomplissement de soi.

Les aspects externes au travail comprennent le salaire, la progression de carrière ou la reconnaissance du travail réalisé (Pohl, 2002).⁵⁴

La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Si ces deux derniers concepts sont fortement corrélés, ils sont empiriquement distincts (Brooke et al., 1988). En effet, la satisfaction au travail est une attitude positive de l'employé à l'égard de son travail, influencée par la perception générale qu'à un employé de son travail et de ses caractéristiques.

⁵² Mowday, R., Porter, L. Et Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academie Press Inc, New York, p226 .

⁵³ Meyer N.J. & Allen J.P,(1991). "A three component conceptualization of organizational commitment" Human Resource Management Review, n°1, p. 67.

⁵⁴ Danny Tungisa Kapela1 et Sabine Pohl2,(2017).soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : Le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse.,collectif Le Travail Humain, tome 80, n°2. p242

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

L'engagement organisationnel (EO) c'est le lien psychologique qui unit un employé à son organisation.⁵⁵

2-1-3-2 la motivation :

Les littératures sur l'EO et la motivation ont évolué quelque peu indépendamment.

La motivation a été un concept difficile à définir correctement, en partie parce qu'il «existe de nombreuses orientations philosophiques sur la nature des êtres humains et sur ce que l'on peut savoir sur les personnes» (Pinder, 1998, p. 11).

Nous aborderons d'abord le concept de motivation et ses théories, puis sa relation avec l'engagement.

La motivation consiste une force qui pousse les employés à obtenir certaines récompenses de leur travail⁵⁶

D'après PATRICE Roussel :

« La motivation est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge du travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités⁵⁷ ».

Et ainsi «l'ensemble de forces énergétique qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et peut déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée».

⁵⁵ Safy-godineau,F.,Fall,A., C arassus,D.(2018).soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et Satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme dans la fonction Publique territoriale. 29ème congrès agrh : «expérimentations locales, contextualisation des solutions : pour aligner une gestion des ressources humaines avec la métamorphose des organisations.p4

⁵⁶ P.Moulette,O.Roques.(2014).gestion des ressources humaines.2^{ème} édition.Paris,France,Dunod,p108.

⁵⁷ PATRICK Roussel,(1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris, pp.73-74.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

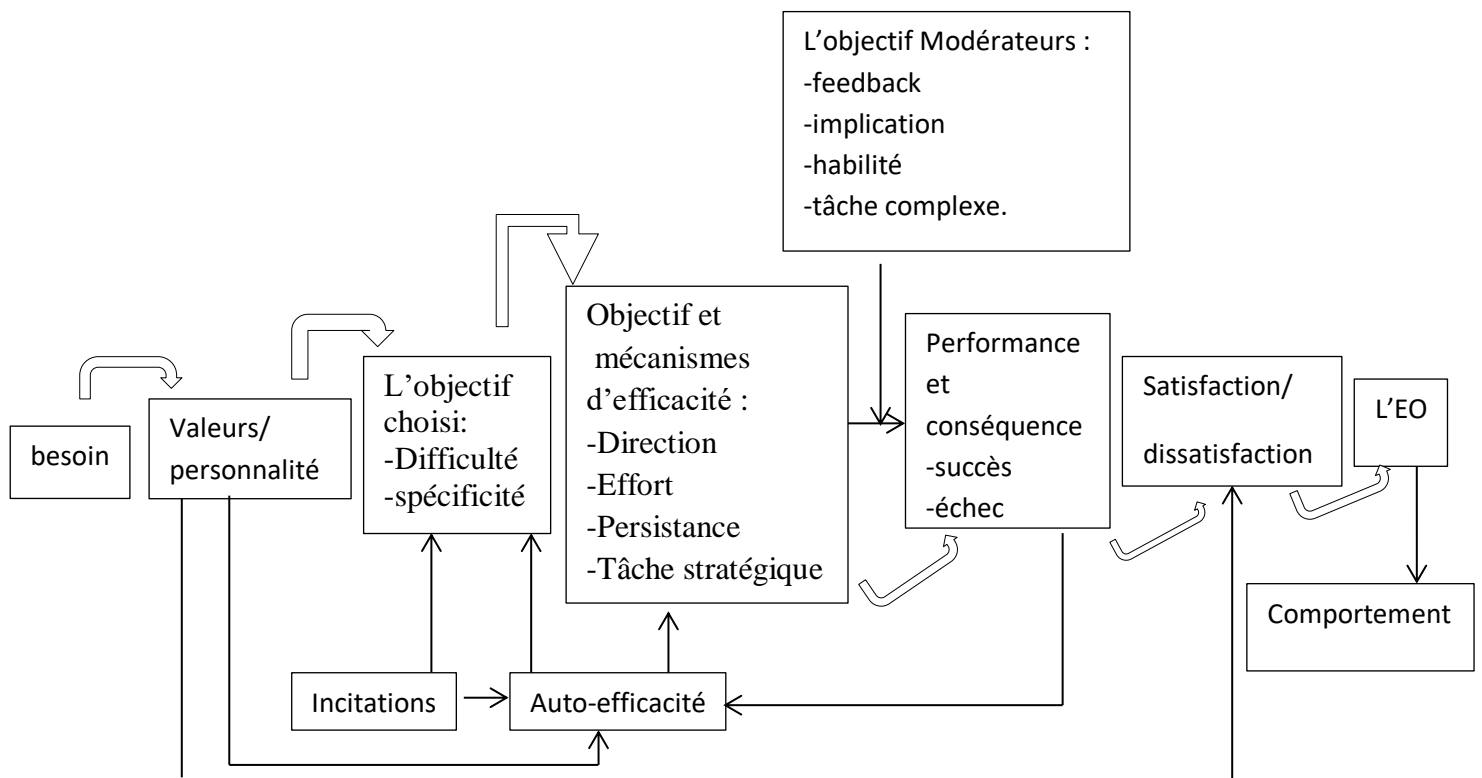


Figure 1: La processus de motivation, traduction libre, cité de Meyer et al(2004), à l'origine de "The Motivation to Work: What We Know" by E. A. Locke, in *Advances in Motivation and Achievement*, Vol. 10, M. L. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.), p. 402.

Nous présentons une représentation simplifiée du processus de motivation tel que décrit par Locke (1997) dans la figure 1.

La définition d'objectifs est au cœur du processus de motivation. Vraisemblablement, tout comportement motivé consciemment est orienté vers un objectif, que les objectifs soient auto-générés ou attribués par d'autres. Les objectifs naturels découlent de l'activation des besoins humains fondamentaux, des valeurs personnelles, des traits de personnalité et des perceptions d'auto-efficacité façonnées par l'expérience et la socialisation. Les individus fixent ou acceptent également des objectifs en réponse à des incitations externes. Les objectifs que les individus choisissent peuvent varier en difficulté et en spécificité, et ces attributs, combinés à des perceptions d'auto-efficacité, aident à déterminer la direction du comportement, la quantité d'effort déployé, le degré de persévérance et la probabilité que les individus développent des stratégies pour faciliter l'atteinte des objectifs. Ces derniers servent de mécanismes par lesquels les choix d'objectifs et les croyances en matière d'efficacité influencent le comportement (Locke et Latham, 1990, 2002). Selon Locke (1997), la performance qui résulte de ces efforts affecte le niveau de satisfaction ressenti qui, avec l'engagement organisationnel, peut conduire à d'autres formes d'action (par exemple, l'emploi et l'évitement du travail, la déviance, l'ajustement). En plus de cette chaîne causale allant des incitations internes et externes aux objectifs et, en fin de compte, à la performance et à la satisfaction, Locke a identifié un ensemble de conditions de modération nécessaires à la

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

réalisation des objectifs: rétroaction, engagement envers les objectifs, capacité et complexité des tâches.

L'établissement d'objectifs figure parmi les théories les plus dominantes de la motivation au travail, et le modèle général de Locke est l'un des plus complets à ce jour. Peut-être plus important encore, les liens de causalité qu'il propose sont généralement bien étayés par des preuves empiriques (Locke, 1997; Pinder, 1998). Pour cette raison, avec les modifications décrites ci-dessous, le modèle de Locke fournit une excellente base pour intégrer les processus de motivation et d'engagement.⁵⁸

Motivation et engagement: une comparaison :

Pour faire différence entre l'EO de la motivation, Herscovitch et Meyer (2001) ont recours à la théorie de l'échange social, composée de la théorie de l'équité et de la théorie des attentes, et associée aussi bien à l'EO qu'à la motivation.

La motivation au travail découle des théories de la motivation dont la théorie de la fixation des objectifs et contribue davantage à expliquer la performance au travail alors que l'EO trouve ses origines en sociologie et examine les questions des départs volontaires des employés et leur intention de quitter les organisations⁵⁹.

La comparaison des définitions de motivation et d'engagement révèle une similitude évidente: les deux ont été décrites comme des forces énergisantes ayant des implications pour le comportement. Il faut cependant noter que Pinder (1998) a décrit la motivation comme un ensemble de forces énergisantes et que Meyer et Herscovitch (2001) ont défini l'engagement comme une force qui lie un individu à une ligne de conduite. Cela implique que la motivation est un concept plus large que l'engagement et que l'engagement fait partie d'un ensemble de forces énergisantes qui contribuent à un comportement motivé (intentionnel). Cependant, le caractère contraignant de l'engagement le rend plutôt unique parmi les nombreuses forces. En effet, si nous considérons son utilisation dans le langage courant, nous voyons que le terme engagement est généralement réservé à des actions ou décisions importantes qui ont des implications à relativement long terme (par exemple, engagement envers un mariage; engagement à améliorer la productivité ou la satisfaction des employés). En revanche, nous nous référons à une personne comme étant motivée à faire quelque chose, même dans les cas qui ont des implications relativement triviales et à court terme (par exemple, se motiver à éteindre la télévision et à faire du travail).

Bien sûr, même lorsque l'engagement est impliqué, la motivation peut refluer et s'écouler au fil du temps à mesure que l'engagement augmente et diminue en importance. Par exemple, un engagement à obtenir un diplôme universitaire devrait contribuer à des niveaux généralement élevés de motivation pour étudier, mais le comportement au jour le jour sera également façonné par d'autres sources de motivation (par exemple, les besoins, les valeurs, les incitations) qui font irruption et font l'engagement à long terme est momentanément moins saillant. Néanmoins, nous soutenons que l'engagement peut être une source de motivation

⁵⁸ J.Meyer,E.Becker, C. Vandenberghe.(2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, Journal of Applied Psychology. p 993. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991.

⁵⁹ Ibid , p994.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

particulièrement puissante et peut souvent conduire à la persistance dans une ligne de conduite, même face à des forces opposées (cf. Brickman, 1987; Scholl, 1991).

Comme autre point de comparaison, il ressort clairement de notre discussion sur la théorie de la motivation et de l'engagement que toutes deux se sont développées dans le but de comprendre, prédire et influencer le comportement des employés.

Comme nous l'avons noté au début, cependant, les théoriciens de la motivation ont généralement été plus soucieux d'expliquer la performance des tâches.

Cela se reflète clairement dans le modèle de Locke (1997). En revanche, les théoriciens de l'engagement se sont historiquement concentrés davantage sur l'explication de la rétention ou du roulement des employés. Cependant, ce dernier a clairement changé, comme le montre le modèle de Meyer et Herscovitch (2001) où des prédictions sont faites concernant les effets de l'engagement sur tout comportement (focal ou discrétionnaire) présentant un intérêt pour la cible de cet engagement. Pour les raisons qui seront expliquées ci-dessous, nous pensons que le modèle de Locke peut également être appliqué pour expliquer toute forme de comportement intentionnel (par exemple, la fréquentation, le roulement, la performance en poste, la citoyenneté organisationnelle). Par conséquent, à la lumière du chevauchement évident dans le but et l'implication, nous soutenons que l'intégration de la théorie de l'engagement et de la motivation est à la fois plausible et justifiée.

En somme, alors que nous nous tournons vers le développement de notre modèle intégrateur, nous proposons que l'engagement fasse partie d'un processus de motivation plus général et se distingue des autres composantes de ce processus. Notre objectif dans la section suivante est d'expliquer plus en détail où l'engagement s'inscrit dans le processus de motivation et pourquoi son inclusion aide à comprendre et à influencer le comportement en milieu de travail (Meyer, Becker et vandenbergh, 2004).

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2-2 Les dimensionnalités de l'EO :

L'EO a été définie de plusieurs fois et de façon tellement différentes qu'un consensus sur sa définition est difficile à trouver. Face à cette multitude de définitions relative au concept d'EO, les chercheurs de divers disciplines attribuaient leurs propres définitions et significations au concept d'EO, augmentant ainsi la difficulté de comprendre le concept et ont proposé différents classements permettant de se repérer.

Au début de la recherche sur l'EO, il est appréhendé par les chercheurs comme un concept unidimensionnel. Dès lors, une des façons d'appréhender ce concept consistait à le distinguer selon sa nature attitudinale ou comportemental.

Ensuite sont apparus l'approche multidimensionnelle de l'EO, qui a été distinguées de l'approche unidimensionnelle.

2-2-1 L'approche unidimensionnelle de l'EO :

La distinction entre engagement attitudinal et comportemental est désormais bien établie dans la littérature sur l'engagement organisationnel.

Tableau N°0 3 : Définitions d'EO selon les auteurs de l'approche unidimensionnelle.

Les auteurs	Définitions de l'EO	Forme d'EO
Beker(1960)	L'engagement se matérialise lorsqu' une personne, à travers les investissements ou avantages liés à son emploi, associe des intérêts superflus à un domaine d'activité cohérent ⁶⁰ .	EOC
Sheldon(1971)	. . . une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation ⁶¹ .	EOA
Hrebiniak et Alutto (1972)	... un phénomène structurel résultant des transactions et des changements entre l 'individu et son organisation concernant les investissements ou avantages liés au travail et acquis au cours du temps ⁶²	EOC
Buchanan (1974)	... un partisan, un attachement affectif aux buts et valeurs d'une organisation, du rôle d'une personne en fonction de ces objectifs et ces valeurs, et à l'organisation en soi, indépendamment de la valeur purement instrumentale qui pourrait y être associée ⁶³ .	EOA
Porter, Steers, Mowday et Boulian(1974)	..la force de l'identification d'un individu et son implication, à une organisation particulière ⁶⁴ .	EOA
Wiener (1982)	l'ensemble des pressions intériorisées qui amènent la personne à agir de façon à rencontrer les objectifs et intérêts de l'organisation ⁶⁵ .	EON

⁶⁰ Traduction libre « Comrnitment come into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent li ne of activity ». Beker(1960,p32)

⁶¹Traduction libre . . . An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization>.Sheldon (1971,p.143)

⁶² Traduction libre. . . A structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alteration in side bets or investments over time ». Hrebiniak et Alutto (1972, p. 556

⁶³ Traduction libre « ... A partisan, affective attachment to the and values of an organization, to one's rote , in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth».Buchanan (1974, p. 533)

⁶⁴ Traduction libre « ... The strength of an individual 's identification with and involvement in a particular organization ». Porter, Steers, Mowday et Boulian(1974,p 604)

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2-2-1-1 L'engagement attitudinale :

→ Selon DUBOIS et JOLIBERT, Les attitudes sont :

«Des dispositions acquises au cours des interactions de l'individu et de l'environnement...reliées à la satisfaction des besoins de l'individu ».

Mowday *et al*(1982),définissent l'engagement attitudinale comme suit:

“Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways, it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization⁶⁶”.

On comprend que l'engagement attitudinale se concentre sur le processus par lequel les employés en viennent à penser à leur relation avec l'organisation. À bien des égards, il peut être considéré comme un état d'esprit dans lequel les individus considèrent dans quelle mesure leurs propres valeurs et objectifs sont conformes à ceux de l'organisation.

Donc, l'engagement attitudinale elle correspond au processus psychologique par lequel les individus envisagent la nature de leurs relations avec leur organisation, leur manager, leur travail, etc.

2-2-1-2 L'engagement comportemental:

Selon Mowday *et al* :

« Someone becoming bound by his actions or behaviors that exceed formal and/or normative expectations ', we are in effect focusing on overt manifestations of commitment. Such behaviors represent sunk costs in the organization where individuals forgo alternative courses of action and choose to link themselves to the organization⁶⁷ ».

On comprend que l'engagement comportemental découle de l'exécution répétée de gestes qui avec le temps, se transforment en engagement.

2-2-2 L'approche multidimensionnelle de l'EO :

Le rejet de la perspective unidimensionnelle de l'EO, prendrait sa ligne de départ des questionnements soulevés autour des travaux de Porter *et al*. Mais aussi de l'OCQ de Mowday *et al* qui postulaient l'EO unidimensionnel.

⁶⁵Traduction libre « ... The totality of internalized pressures to act in a way that meets organizational goals and interests ».Wiener (1982, p.493)

⁶⁶ Mowday *et al.*, 1982 ,p.26, cités par Allen et Meyer, 1991.Op.cit. P 62

⁶⁷ Mowday *et al.*, 1979, p.225

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Tableau N°04 : Définitions d'EO selon les auteurs de l'approche multidimensionnelle.

Les modèles	Les dimensions de modèle	Formes d'EO
Modèle de Kanter(1968)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement émotionnel ▪ Engagement calculé 	1968
Modèle d'Angle et Perry (1981)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'engagement de support des objectifs organisationnels (<i>value commitment</i>) ▪ L'engagement de maintien de l'appartenance organisationnelle (<i>commitment to stay</i>) 	1981
Modèle de O'Reilly et Chatman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La soumission (compliance) ▪ L'identification ▪ L'internalisation ou intériorisation (internalization) 	1986
Modèle de Penley et Gould (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement moral ▪ Engagement calculé ▪ Engagement aliénant 	1988
Modèle de Meyer et Allen(1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement affectif ▪ Engagement calculé ▪ Engagement normatif 	1991
Modèle de Meyer et Schoorman (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement de continuité ▪ Support les objectifs organisationnels 	1992
Modèle de Jaros et ces collègues(1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement affectif ▪ Engagement de continuité ▪ Engagement moral 	1993
Modèle de Meyer et Herscovitch(2001)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'attachement affectif (EOA) ▪ les coûts perçus (EOC) ▪ l'obligation de rester (EON) 	2001

2. *L'IMPACT DU LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*

2-2-2-1 Modèle de Kanter(1968) :

- Kanter pense que l'engagement possède deux dimensions d'engagement distinctes :
- ✓ Engagement émotionnel : L'engagement de cohésion fait référence à l'attachement affectif et émotionnel d'un individu vis-à-vis du groupe ce type d'engagement il-est comme l'EA.
- ✓ Engagement calculé : L'engagement ici serait le bénéfice associé à la fois à une participation continue et au coût associé à un éventuel départ de l'organisation ce type d'engagement il-est comme l'EC.

2-2-2-2 Modèle d'Angle et Perry⁶⁸(1981) :

Cette modèle, voient dans le modèle proposé par Porter *et al.* (1974) mais aussi de l'OCQ de Mowday *et al.* (1979) qui postulaient l'EO unidimensionnel, et à partir de l'OCQ, Angle et Perry extraient deux dimensions distinctes :

- ✓ **L'engagement de support des objectifs organisationnels** (*value commitment*) :

Basée sur le regard positif posé par l'individu sur l'organisation, cette première dimension concerne les items liés à la fierté d'appartenance organisationnelle, à l'adhésion aux valeurs, aux efforts fournis pour la réussite de l'organisation et à l'intérêt porté à son succès.

- ✓ **L'engagement de maintien de l'appartenance organisationnelle** (*commitment to stay*) :

Cette dimension reflète davantage un lien raisonné, et on peut dire c'est l'équivalente de l'EOC.

En mettant en avant les deux dimensions du modèle de Porter *et al.* (1974), cette approche éclaire la conception de ces auteurs. Cependant, la simplicité de cette conceptualisation ne permet pas de prendre en compte la richesse du concept, contrairement à ce qu'ont fait d'autres approches depuis.

2-2-2-3 Modèle de O'Reilly et Chatman⁶⁹ (1986) :

Concevant l'engagement organisationnel comme un :

« L'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspectives de son organisation »

O'Reilly et Chatman, Pensent que l'engagement possède trois dimensions distinctes, dimensions qu'ils ont reprises de Kelman⁷⁰ (1958) :

⁶⁸ Angle H.L. et Perry J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, vol.26, pp.1-14.

⁶⁹ O'Reilly C., Chatman J, (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior *Journal of Applied Psychology*. Vol.71, n°3, p. 492-499.

2. **L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

✓ **La soumission** (*compliance*) :

Elle correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçues en échange de ses contributions. L'individu serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir seront satisfaisantes rapport à ses efforts.

✓ **L'identification** (*identification*) :

L'identification a trait au processus par lequel un individu intègre certains attributs, mobiles ou caractéristiques de l'organisation : l'engagement basé sur l'identification traduit donc un désir d'affiliation, d'appartenance avec celle-ci.

✓ **L'internalisation ou intériorisation** (*internalization*).

Elle reflète la congruence entre les valeurs de l'individu et celle de l'organisation. Elle dépasse l'identification, c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ces valeurs.

Les principales critiques liées à ce modèle sont relatives à la clarté des dimensions :

- L'identification et l'internalisation ont des bases proches voire similaires qui les rend difficile à distinguer (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990, Vandenberg, Self et Seo, 1994)
- Les mesures de ces deux dimensions sont, en outre, fortement corrélées⁷¹; C'est pourquoi les items de ces deux dimensions ont été regroupés pour n'en former plus qu'une.
- L'échelle relative à la soumission se montre peu fiable⁷², et selon Neveu⁷³ (1994) ses items reflètent insuffisamment la mesure de l'engagement instrumentale.
- Pour Penley et Gould (1988), ce modèle ne fournit qu'une explication incomplète des dimensions affective et instrumentale.

2-2-2-4 **Modèle de Penley et Gould**⁷⁴ (1988) :

Se basent sur les travaux d'Etzioni (1961, 1975) pour proposer un nouveau modèle tridimensionnel. Pour eux, l'EO peut donc prendre la forme d'un engagement morale (*moral commitment*), calculée (*Calculative commitment*) et aliénante (*alienative commitment*).

- ✓ **L'engagement moral** reflète l'acceptation et l'identification aux objectifs de l'organisation.

⁷⁰ Kelman H.C. (1958). Compliance, identification and internalisation: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, vol.2, p.51-60.

⁷¹ Meyer JP and Herscovitch L, (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, p. 299.

⁷² Vandenberg, R, Self R et Seo J.A (1994). Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures, *Journal of Management*. Vol. 20. N°1, p. 123-140

⁷³ Neveu J.P. (1994). A propos de l'intention de départ, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°12, p.27-38.

⁷⁴ Penley L.E. et Gould S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement : a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol.9, n°1, p.43-59.

2. *L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*

- ✓ **L'engagement calculé** traduit un échange entre les efforts et les récompenses. Cette vision instrumentale se rapproche de celle d' O'Reilly et Chatman (1986).
- ✓ **L'engagement aliénant** correspond, elle, à un manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne et externe. Si au niveau externe, ce manque de contrôle reflète l'absence d'alternative perçue, au niveau interne il correspond à un déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Ces dernières seraient perçues comme distribuées aléatoirement et non comme la contrepartie équivalente des efforts fournis. Perçu comme négatif, ce lien est caractérisé par un faible désir de répondre aux demandes de l'organisation tout en souhaitant rester membre de celle-ci.

L'intérêt de cette approche se trouve dans le développement de la dimension aliénante qui va bien plus loin que la vision instrumentale. En effet, ils expliquent le maintien du lien à l'organisation à partir :

- D'un échange immédiat entre les efforts et les récompenses
- De la peur de perdre les avantages futurs qui découlent de ces efforts (cotisation retraite, par exemple),
- Du manque d'opportunité professionnel perçu ou,
- De la perte de liens familiaux en cas de mobilité géographique.

Ce modèle est pourtant confronté à un certain nombre de problèmes :

Tout d'abord, la dimension aliénante peut être considérée comme le prolongement de la vision calculée (notamment lorsqu'elle concerne la perte d'investissement). C'est ainsi que Colle (2006) souligne sa redondance avec la dimension calculée. Pour Meyer et Herscovitch (2001), ces deux dimensions traduisent deux concepts différents : la dimension calculée serait davantage une forme de motivation instrumentale qu'une forme d'engagement.

Par ailleurs, une ambiguïté semble exister. En effet, alors que la proximité des dimensions aliénante et calculée est soulignée, Penley et Gould (1988) associent davantage la forme aliénante à la forme morale, en les considérant comme les deux facettes du lien affectif à l'organisation. Cette vision est corroborée par la corrélation modérée qui existe entre ces deux dimensions (-0,35). Cette ambiguïté s'explique grâce à l'intitulé des items. En effet, la dimension aliénante traduit en réalité des sentiments de colère vis-à-vis de l'organisation ce qui n'est pas le cas dans la définition proposée par les auteurs.

Penley et Gould (1988) ainsi qu' O'Reilly et Chatman (1986) estiment nécessaire de les regrouper en un seul modèle « affective et instrumentale.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2-2-2-5 Modèle de Meyer et Allen (1991) :

Le modèle de Meyer et Allen c'est le modèle le plus cité et le plus populaire lorsqu'il s'agit d'aborder l'EO⁷⁵.

Cette modèle contient trois composants sont : l'engagement organisationnel affectif, calculé et normatif

- L'engagement organisationnel affectif(EOA) :

Revient à la définition d'EO de Meyer et Allen dans la première section, l'EOA reflète :

Le désir d'un individu de rester membre de son organisation, et réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication des employés à l'organisation. Comme Meyer et Allen le définissent :

“Affective commitment refers to the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so⁷⁶” (p 67).

- L'engagement organisationnel normatif(EON) :

C'est le besoin et l'obligation qu'il a de poursuivre d'employabilité chez l'organisation, comme simplement la chose appropriée.

“Normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment. Employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization”(Meyer,Allen, p67)

- L'engagement organisationnel calculé(EOC) :

Reflète l'obligation morale qu'il ressent et qui le pousse à maintenir son lien à l'organisation, l'EOC renvoie à l'évaluation des coûts par l'employé advenant son départ de l'organisation comme les deux auteurs dire :

“Continuance commitment refers to an awareness of the costs associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so”(Meyer, Allen, p 67).

2-2-2-6 Modèle de Meyer et schoorman (1992)

- En se basant sur la distinction motivationnelle proposée par March et Simon (1958), Mayer et Schoorman proposent un modèle bidimensionnel, Suivant ces auteurs, la décision de participer se baserait sur un échange entre l'employé et l'organisation, l'employé comparant

⁷⁵ Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. Psychologie du travail et des organisations, vol.11 , 135-150.

⁷⁶ Meyer .N.J. & Allen J.P. Op.cit .,p.67.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

ce que lui offre l'organisation aux efforts qu'il doit déployer pour en demeurer membre, tandis que la décision performe se fonderait surtout sur la force de l'identification de l'employé aux objectifs et valeurs de l'organisation.

Selon eux, l'engagement organisationnel comprend deux dimensions :

✓ La motivation à produire

Basée sur la croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, cette dimension (*value commitment*) traduit la volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation.

✓ La motivation à participer

L'engagement de continuité, quant à elle, reflète le désir de rester membre de l'organisation. Ce désir repose sur l'évaluation de l'échange entre les efforts fournis par l'individu et les récompenses offertes par l'organisation.

Cette approche est relativement similaire à celle proposée par Angle et Perry (1981).

En effet, la motivation à produire correspond à l'engagement de support des objectifs organisationnels et la motivation à participer correspond à l'implication de maintien de l'appartenance organisationnelle. Dès lors, le seul avantage de ce modèle, par rapport au précédent est de mettre en avant la motivation qui pousse l'individu à s'impliquer.

2-2-2-7 Modèle de Jaros et ses collègues (1993) :

Ils proposent trois formes de l'EO soit, l'engagement organisationnel de type : affectif, calculé et moral.

- L'engagement affectif pour Jaros et al :

c'est le degré d'attachement d'un individu psychologiquement à l'organisation à travers des sentiments tels que la loyauté, la chaleur, le bonheur de travail, l'accomplissement de soi, le plaisir ,...etc⁷⁷.

- L'engagement de continuité :

Le degré avec lequel un individu expérimente le fait d'être confiné à un endroit en raison des coûts élevés associés à son départ de l'organisation⁷⁸.

⁷⁷ Traduction libre : « ... The degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, happiness, pleasure, and so on » (Jaros et al., 1993, p.953).

⁷⁸ Traduction libre : « ... The degree to which an individual experiences a sense of being locked in place because of the high cost of leaving » (Jaros et al. , 1993, p.953).

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

- L'engagement moral :

Le degré dans lequel un individu attaché psychologiquement à son organisation à travers l'internalisation de ses buts, valeurs et missions⁷⁹.

Quand on à parler sur les deux types d'engagement : affectif et moral, il est important de faire la différence entre eux.

L'engagement moral ce ne pas forcément un attachement émotionnel comme l'EOA, il traduit le sens du devoir, il est aussi différent de l'engagement de continuité puisque ne varie pas forcément en fonction de calculs personnels.

2-2-2-8 Modèle de Meyer et Herscovitch(2001) :

Tous les modèles précédents ils ont étudié par Meyer et Herscovitch en 2001, et ces dernier ils on a construit un modèle générale intégrant plusieurs conceptualisation de l'EO, le modèle présente dans la figure suivante :

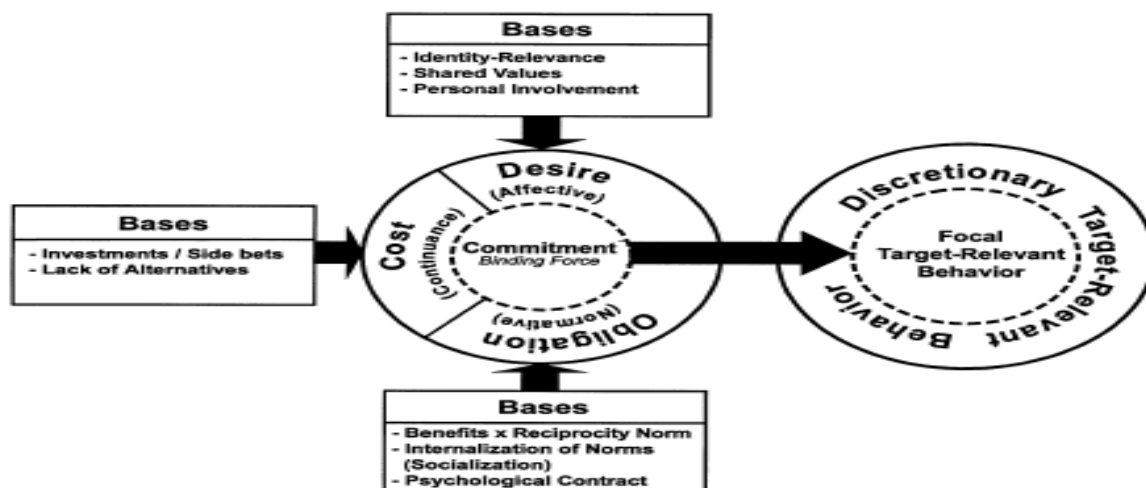


Figure 2: le modèle générale d'engagement applicable au milieu du travail(Meyer et Herscovitch,2001)

La différence avec les anciens modèles se trouve au niveau de la notion d'état d'esprit qui caractérise l'engagement. L'état d'esprit reflète trois types distincts sont : l'attachement affectif, les coûts perçus et l'obligation de rester. On les retrouve dans les trois dimensions d'EO : affective, normative et de continuité.

⁷⁹ Traductin libre : « the degree which an individual is psychologically attached to an employing organization through internalization of its goals, values and missions »(Jaro et al. , 1993, p.955).

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2-3 antécédents et conséquences de l'EO :

Plusieurs antécédents et de conséquences peuvent être trouvés dans la littérature qui traitant le sujet de l'engagement organisationnel.

2-3-1 Les antécédents de l'EO :

D'abord, Les antécédents peuvent être propres à l'individu ou à son travail. Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky⁸⁰ (2002) distinguent les antécédents liés aux caractéristiques personnelles, les expériences professionnelles, les alternatives, les investissements et à la socialisation. La figure 1 présente un résumé des liens hypothétiques entre les trois composantes de l'engagement et les variables considérées comme leurs antécédents et corrélats :

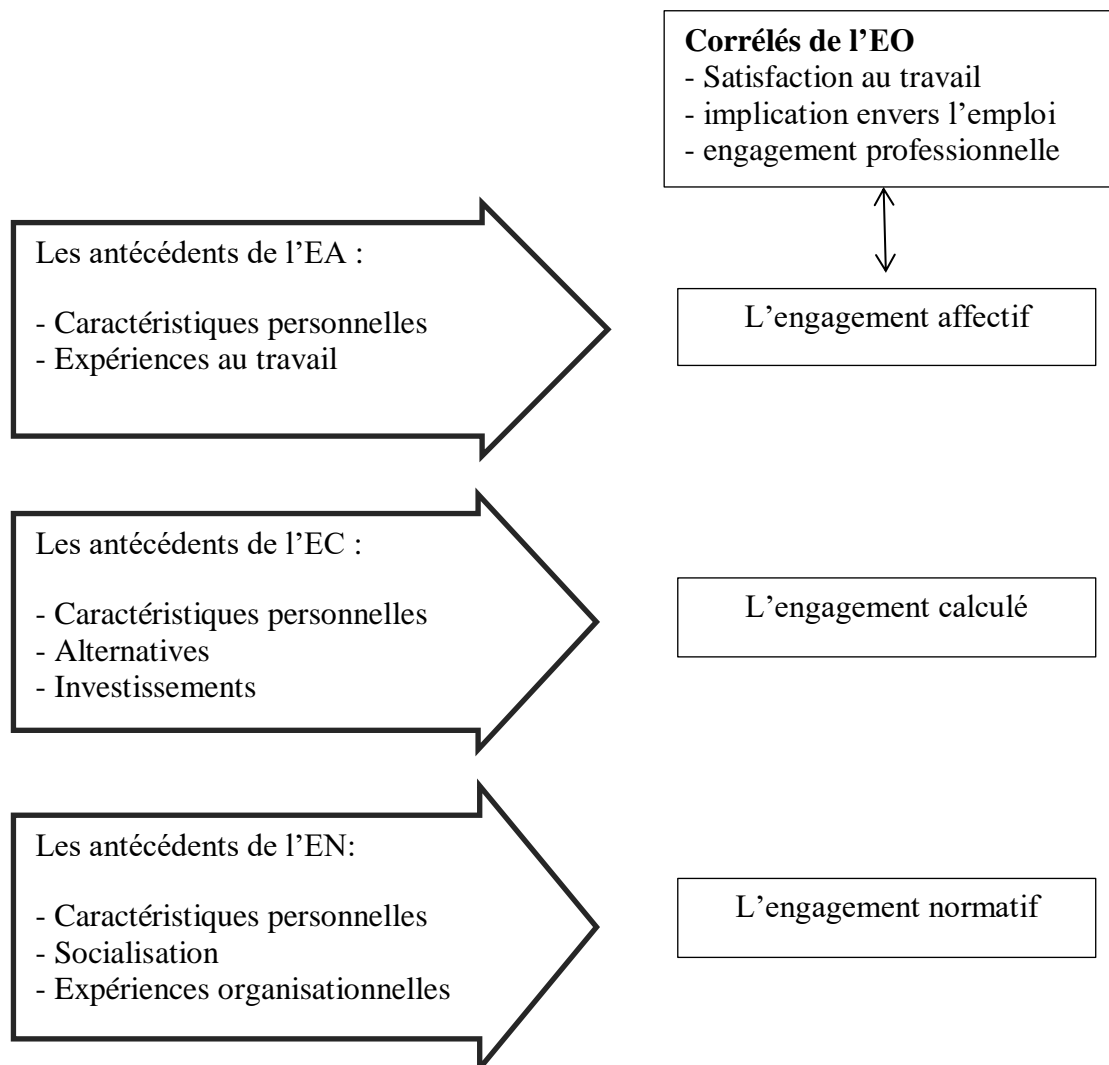


Figure 3 - Extrait du modèle tri-dimensionnel tiré de Meyer et al. 2002, p.22

Meyer et al dans ce modèle ils regroupent les antécédents en quatre catégories. Comme on peut l'observer dans la figure 3, les différentes catégories sont :

⁸⁰ Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky.(2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences., Journal of Vocational Behavior ,vol.61,pp. 20–52.

2. *L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*

- Les caractéristiques personnelles :

Meyer et Allen en 1991, proposent deux types de caractéristiques personnelles susceptibles d'influencer l'engagement affectif :

- ✓ les variables sociodémographiques :

Des exemples des variables sociodémographiques : l'âge, le sexe, l'état civil, l'ancienneté et le niveau d'éducation.

La relation entre les variables sociodémographiques et l'engagement organisationnel ne sont ni forte ni faible, même lorsque la relation est observé, elle ne peut pas être interprétées sans équivoque⁸¹.

Mottaz⁸² a démontré que les liens entre ses caractéristiques sociodémographiques et l'engagement sont indirects et disparaissent lorsque les récompenses et les valeurs du travail sont contrôlées.

Prenons, par exemple, quelques variables sociodémographiques dans les littératures qui lient avec l'engagement organisationnel:

➤ **L'ancienneté :**

Les études de DeCottis et Summers (1987), Morrow et McEiroy(1987), Mathieu et Zajac(1990)(Expérience dans l'organisation), Meyer et al(2002).ont conclu que l'EO affectif, calculé et normatif sont corrélé positivement avec l'ancienneté.

Les études sur l'expérience dans le poste et son lien avec les formes d'engagement pas significatif.

➤ **L'âge :**

L'EO est positivement corrélé à l'âge des employés, les plus âgés étant davantage engagés. Les études de Paillé et de Beek et Wilson ont, quant à elles, obtenu des corrélations positives élevées entre l'âge et l'EO, ces corrélations pouvant s'expliquer par diverses raisons telles qu'une meilleure satisfaction au travail ou de meilleures positions hiérarchiques.

Beek et Wilson qui ont obtenu des corrélations positives élevées entre l'âge et l'engagement organisationnel expliquent cette relation par l'ampleur de l'association entre l'âge et l'ancienneté plutôt que par l'âge lui-même.

➤ **Le sexe :**

En ce qui concerne les études impliquant le genre et l'engagement, les corrélations sont peu convaincantes pour certains auteurs. En effet, Kushmlk et Mathieu et Zajac, en examinant quatorze études, n'ont pas constaté de relation significative entre le sexe et l'engagement affectif.. À l'opposé, Belghiti-Mahut et Briole ont observé que les hommes semblent se sentir plus engagés affectivement que les femmes. Selon ces auteurs, « [...] l'engagement limité des femmes peut constituer une forme de réponse aux demandes de l'autre sphère, la sphère familiale, dans un souci d'accommodation, d'équilibre. Les femmes connaîtraient plus de difficultés à concilier carrière réussie et vie familiale épanouie ». Donc en ce cas le lien entre le sexe et les formes d'engagement pas significatif.

⁸¹ Salancik, G. R.(1977). "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief." Pp. 1-54 in New Directions in Organizational Behavior, edited by B. M. Staw and G. R. Salancik. Chicago: St. Clair Press.

⁸² Mottaz, C. J. (1988). "Determinants of Organizational Commitment." Human Relations, vol.41,pp, 467-482.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

➤ **Niveau d'éducation :**

En ce qui concerne le niveau d'éducation, une très faible corrélation positive est parfois observée entre le fait d'être éduqué et l'engagement affectif (Angle et Perry, 1983; Lok et Crawford, 1999, Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et autres, 2002), alors que dans d'autres cas, les relations ne sont pas significatives (Abdulla et Shaw, 1999 et DeCottis et Summers, 1987; Mowday et autres, 1982, Saba, Lemire et Henri, 2002 et Steers, 1977).

Selon Mowday et autres (1982), les relations non significatives peuvent s'expliquer par le fait que les individus les plus formés ont des attentes que les organisations ne peuvent satisfaire. L'étude de Saba, Guérin et Wils (1992) corrobore cette explication. En effet, leur étude a démontré que plus les banquiers (cadres et professionnels) étaient instruits et moins ils étaient attachés à leur organisation.

✓ les variables d'attitudes :

Parmi les variables d'attitudes: la perception de l'individu de ses compétences, ce dernier c'est l'une des caractéristiques personnelles (la personnalité, les valeurs) pouvant prédisposer certains individus à être plus engagés que d'autres dans l'organisation (Meyer et Allen, 1997).

• La socialisation :

Dans l'article fondateur d'Edgar Schein (1968), la socialisation est définie comme « le processus d'apprentissage des ficelles d'un emploi, d'endoctrinement et de formation, le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous-unités ». Selon l'auteur, la socialisation dans l'organisation se rapporte à l'apprentissage du système de valeurs, des normes et des comportements appropriés.

Cela comprend les objectifs de l'organisation et les responsabilités de chaque membre, et un ensemble de règles qui permettent à l'organisation de maintenir son identité et son intégrité. Par exemple, un employé de Ford n'est pas sensé conduire une Chevrolet, il ne doit pas critiquer l'entreprise en public, ne doit pas porter certains accoutrements ni fréquenter les mauvais endroits. Pour « modeler » les individus, les organisations font parfois passer ces derniers par une phase destructrice qui consiste à les « nettoyer » de leurs anciennes valeurs. Les rites d'initiation religieux ou l'engagement dans l'armée sont des exemples illustrant bien le propos de l'auteur. Lorsque les novices entrent dans la nouvelle institution, leur ancienne identité est symboliquement détruite par le fait de se dévêtir, de changer de coupe de cheveux et d'adopter de nouveaux vêtements (uniforme). La pensée de Van Maanen (1978) repose également sur un postulat de forte influence organisationnelle notamment lorsqu'il considère que la socialisation correspond au « traitement 65 », à la transformation, à la manipulation des individus par l'organisation. Les personnes sont véritablement sculptées, moulées par l'entité qu'elles rejoignent. Pour l'auteur, les différences individuelles dans les résultats de la socialisation sont certes expliquées en partie par la variété des types de personnalité, mais

2. L'IMPACT DU LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

elles résultent surtout des différentes méthodes appliquées pour intégrer les nouveaux membres.⁸³

- les expériences du travail :

Rhoades et al. Parlent sur trois catégories major des expériences au travail sont : les récompenses organisationnelles, justice procédurale et le soutien de superviseur⁸⁴, Ces trois catégories ils sont reliés positivement à l'EOA, et comme on a vue dans le premier chapitre sont des conséquences du SOP, donc le SOP est un variable médiatrice entre l'EOA et les expériences au travail.(Meyer, Herscovitch,2001)

La perception de soutien organisationnel a particulièrement retenu notre attention.

- les alternatives et les investissements :

Meyer et al (2002) montrent que la forme de continuité est liée négativement aux expériences de travail. En ce qui concerne la catégorie sur les possibilités d'alternatives, une corrélation négative a été notée entre les antécédentes «transférabilité des compétences» et «transférabilité de l'éducation» avec la forme de continuité, alors que la relation inverse a été notée pour ces deux mêmes antécédents et les formes affectives et normatives. En ce qui concerne les mesures d'investissement, la corrélation est plus forte avec AC et NC qu'avec CC (Meyer et al., 2002, p. 32).

2-3-3 les conséquences de l'EO :

Selon Meyer et Allen (1997), il existe trois principales conséquences de l'engagement organisationnel (voir la figure).

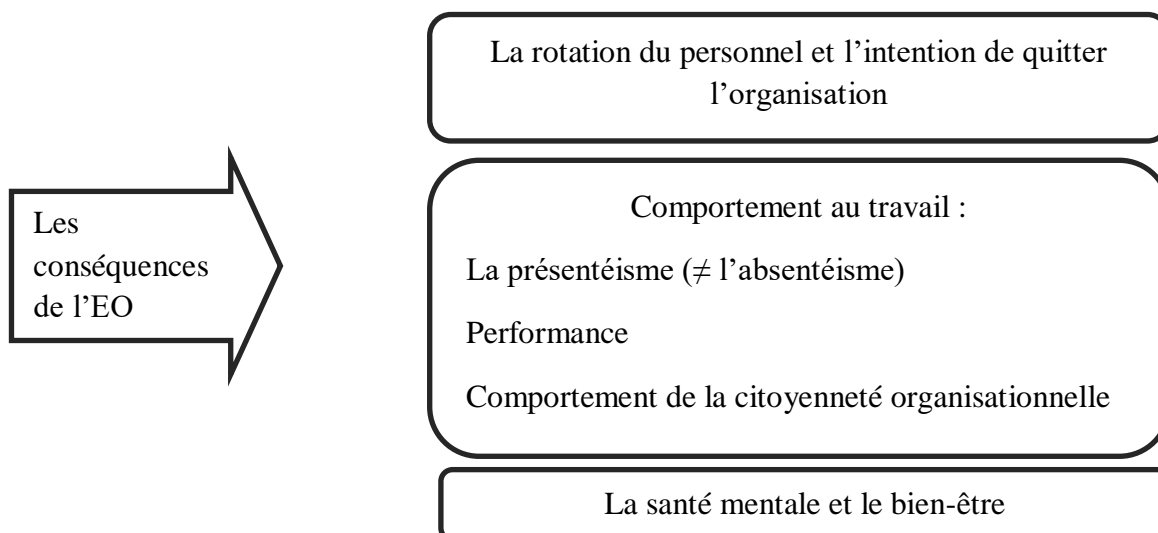


Figure 4- Extrait du modèle tri-dimensionnel tiré de Meyer et al. 2002, p.22

⁸³ Lacaz.D.,Catherine Fabre.F., collection de comportement organisationnelle :contrat psychologique, émotions du travail et socialisation organisationnelle,volume01,chapitre07,pp. 275-276.

⁸⁴ Rhoades., Eisenberger., Armeli,(2001), organizational commitment to the organization: contribution of perceived organizational support., journal of applied psychology, vol.86,No.5, p.826.

2. *L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES*

- La rotation du personnel et l'intention de quitter l'organisation :

De nombreuses études ont montré que l'EO est négativement corrélée à l'intention de quitter son organisation (Meyer *et al*, 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990). Ainsi, selon Wasti (2005) l'intention de partir de l'organisation est bien moins forte pour les salariés hautement impliqués et ceux dont le profil combine un fort engagement affective et normative que pour les autres profils d'engagement. Selon Meyer et ses collègues. (2002), alors que toutes les formes d'EO sont négativement corrélées à l'intention de quitter l'organisation.

- Comportement au travail :

L'absentéisme :

L'absentéisme est défini comme : « *la non-présence physique d'un individu à un endroit donné et à un moment donné alors qu'on attend de lui qu'il soit là* »⁸⁵.

Et quand à parler sur l'absentéisme, la distinction entre absence et absentéisme est importante et négligée⁸⁶.

L'absence se caractérise comme un évènement ponctuel et normal de la vie de travail, associée aux congés réglementaires (congés payés, congés de formation, congé maternité, congés spéciaux, etc...

L'absentéisme se caractérise comme un comportement chronique, répétitif, volontaire, habituel et systématique de manque d'assiduité sur son lieu de travail⁸⁷.

L'étude de Meyer et al démontre que seule la dimension affective de l'EO est négativement corrélée avec l'absentéisme.

Performance :

En ce qui concerne la performance, des liens positifs ont été observés avec l'EOA et avec l'EON même s'ils sont plus faibles. Ces liens sont négatifs avec l'EOC (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer *et al.*, 2002).

Comportement de la citoyenneté :

Les comportements de citoyenneté organisationnels sont positivement reliés à l'EO affective et normative mais le lien avec l'engagement de continuité est proche de zéro (Meyer *et al*, 2002). Les comportements de loyauté et d'altruisme sont en effet très forts pour les salariés

⁸⁵ HARRISON, D. A. & PRICE, K. H. (2003). Context of consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings", Human Resource Management Review, 13, p 204

⁸⁶ Whitston et Edwards (1990) WHITSTON, C., & EDWARDS, P.K. (1990). Managing Absence in an NHS Hospital. Industrial Relations Journal, vol.21, No.(4), p 288

⁸⁷ Huver,, HUVER, B. (2013). Du présentéisme au travail : Mesures et facteurs explicatifs, Thèse de Doctorat de sciences économiques, Lille 1

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

très impliqués et ayant un profil d'engagement combinant les dimensions affectives et normatives (Wasti, 2005).

- La santé mentale et le bien-être :

L'entreprise qui veut proposer à ses salariés le bien-être décent conforme à leurs attentes doit assurer un « mieux vivre » au travail.

Les DRH sont convaincus que proposer un milieu de travail peu stimulant; c'est ignorer l'importance de l'estime de soi. Penser accroître la productivité et la qualité en poussant les salariés à la limite de leurs capacités; c'est faire fi des coûts cachés du stress. Investir dans le bien-être au travail; dans des conditions de vie au travail épanouissantes; la qualité du cadre professionnel et la prévention des risques psychosociaux est; au contraire un gage d'efficacité et de performance⁸⁸.

L'Organisation Mondiale de la santé (OMS) définit la santé mentale comme:

Un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté⁸⁹.

Dans ce sens, la santé mentale est le fondement du bien-être d'un individu et du bon fonctionnement d'une communauté. Ainsi, la santé psychologique peut être perçue sous deux angles complémentaires : le bien-être et la détresse. Le bien-être peut se définir comme « un état de plénitude (bonheur) qui s'exprime par la prédominance des états positifs sur les affects négatifs⁹⁰ ».

L'étude réalisée par Meyer et al démontre le lien positif entre l'EOA et l'EON avec la santé mentale et le bien-être, contrairement la relation entre ces derniers avec l'EOC.

⁸⁸ Peretti, J. (2016). *Gestion des ressources humaines*. 21^{ème} édition, Magnard-Vuibert, p194.

⁸⁹ <http://sante.gouv.qc.ca/problemes-de-sante/sante-mentale/>,

<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr/>

⁹⁰ Zawieja et Guarnieri, Zawieja, P. Et Guarnieri, F. (2014). *Dictionnaire des risques psychosociaux*. :Le Seuil.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

2-4 L'impact de la perception du soutien sur l'engagement organisationnel :

Le soutien perçu comme un antécédent de l'engagement organisationnel, l'un des facteurs qui aident à cultiver l'engagement organisationnel est la perception des employés du soutien disponible au travail. C'est-à-dire lorsque les employés ont l'impression d'être appuyés par des collègues, des superviseurs et/ou l'organisation, ils sont susceptibles de développer un sentiment d'engagement. Particulièrement le soutien organisationnel fait référence aux perceptions des individus quant à l'égard de l'évaluation par l'organisation des contributions des employés et tient compte de leur bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986).

La relation entre le soutien perçu au travail et l'engagement des employés s'explique par la théorie de l'échange social. Selon Blau (1964), l'échange social est basé sur une contrepartie, ce qui signifie « ceci pour cela »⁹¹.

D'autre part, la théorie de l'identité sociale aide également à expliquer la relation entre le soutien et l'engagement organisationnel.

La théorie de l'identité dite propose que les employés demeurent fidèles lorsqu'ils ressentent leurs valeurs aux yeux de leur organisation. Selon Fuller et al, « lorsque l'employé sentent que leur organisation les valorise et les apprécie, c'est un signe de respect organisationnel pour eux ou de leur statut élevé au sein de l'organisation ⁹² ». Ce sentiment de statut élevé accroît l'identité sociale des employés qui, à leur tour, renforce leur engagement envers l'organisation. Des études antérieures ont montré la relation entre le soutien perçu et l'engagement organisationnel.

Par exemple, Nelson et Quick⁹³ (1991) ont constaté que le soutien des superviseurs et le soutien des collègues avaient un impact positif sur l'engagement organisationnel des nouveaux arrivants au sein de l'organisation, bien qu'ils aient eu une incidence négative sur leur intention de quitter l'organisation. L'étude de Bartlett⁹⁴ (2001) a montré que les employés étaient plus affectivement engagés à l'organisation lorsqu'ils recevaient le soutien du superviseur et de leurs collègues. Dans l'étude de Ko et coll., l'appui perçu des superviseurs et le soutien des collègues étaient des antécédents de l'engagement affectif, tandis que le soutien à la supervision était fortement lié à l'engagement continu. Eisenberger et al⁹⁵. (2001)

⁹¹ Boyun Woo., Packianathan Chelladurai, (2012). Dynamics of Perceived Support and Work Attitudes: The Case of Fitness Club Employees, *Human Resource Management Research*, vol.2, No.(1): 6-18

⁹² Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K. & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, p.789.

⁹³ Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, vol.12, pp. 543-554.

⁹⁴ Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12, pp. 335-352.

⁹⁵ Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.42-51.

2. L'IMPACT DU LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

ont constaté que le soutien ou le soutien organisationnel augmentait le sentiment des employés pour le bien-être et les objectifs de l'organisation et s'en souciait, ce sentiment a mené à l'augmentation de leur engagement envers l'organisation.

2-4-1 La perception du soutien organisationnel et le degré d'engagement : les corrélations

2-4-1-1 La corrélation entre le SOP et l'EOA :

Eisenberger et al. Ont observé une relation positive entre l'engagement affectif et la mesure dans laquelle les employés croient que l'organisation leur fournit le soutien nécessaire, valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être.⁹⁶

Shore et ses collègues (Shore et Tetrick, 1991 : Shore et Wayne, 1993) ont trouvé de fortes corrélations positives entre le SOP et l'engagement affectif

Ils ont suggéré que les perceptions de « valoriser la contribution de l'employé et soucie pour leur bien-être » de la part de l'organisation peuvent conduire les employés à éprouver un attachement affectif

le soutien organisationnel perçu est « à quel point l'organisation valorise les contributions des employés et se soucie d'eux ». Le soutien organisationnel perçu se développe en répondant aux besoins socio-émotionnels des employés et en se montrant prêts à récompenser les efforts supplémentaires des employés et à fournir de l'aide dont les employés auraient besoin pour mieux faire leur travail. Le soutien organisationnel perçu renforce l'effort des employés dans l'organisation, ce qui entraîne une plus grande contribution à la réalisation des objectifs de l'organisation La relation entre le SOP et le EA trouve ses racines dans la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité de Blau, qui fixent que les employés perçoivent l'organisation comme une source de besoins sociaux – émotionnels tels que l'estime, le respect, etc., en plus d'être une source d'avantages tangibles (à savoir la rémunération, les avantages, etc.). La perception du soutien crée dans l'esprit des employés l'obligation de rendre la pareille sous forme d'engagement envers l'organisation. Par conséquent, les organisations s'efforcent d'offrir un climat favorable à leurs employés. La perception quant au type de soutien requis par les employés de l'organisation pour appuyer diffère d'un secteur à l'autre et, par conséquent, il devient de la responsabilité de l'organisation de comprendre les besoins des employés à se sentir soutenus. Les organisations devraient offrir un climat favorable pour stimuler l'engagement et le rendement des employés. Les organisations créent un environnement de travail positif qui assure la participation des employés à la prise de décisions, à l'échange social équitable, au système de reconnaissance équitable et de récompense, afin d'améliorer le soutien organisationnel perçu, ce qui est essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels avec les employés engagés.

2-4-1-2 La corrélation entre le SOP et l'EON :

⁹⁶ M.P. O'Driscoll., D.M. Randall.(1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment, Applied psychology: an international review, vol. 48, No (2).p199

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

L'EN est peut-être mieux connue comme l'une des composantes de l'engagement organisationnel. Cependant, la notion d'engagement fondé sur l'obligation à une histoire beaucoup plus longue, remontant à la théorie et à la recherche sociologiques des années 60 et 70. Par exemple, (Kanter, 1968, p. 501) a décrit l'engagement de contrôle évaluatif (l'EN) comme «l'engagement envers les normes, les valeurs et les convictions internes qui obligent moralement l'individu», et a fait valoir qu'il était conceptuellement distinct de l'engagement de cohésion (attachement aux relations sociales sur un fort impact positif) et un engagement de continuité (engagement envers des rôles sociaux basé sur la pondération des coûts et des récompenses). De même, (Etzioni, 1975, 1999) a décrit l'implication morale dans une organisation comme une orientation positive de haute intensité qui se développe par l'intériorisation des objectifs, des valeurs et des normes organisationnels. Il a soutenu que l'implication morale lie les individus à l'organisation avec un sens du devoir et a une plus forte influence sur le comportement individuel que l'engagement basé sur les coûts lorsque les circonstances changent (Etzioni, 1975, 1999).

Enfin, écrivant dans un contexte japonais, Marsh & Mannari (1977, p. 59) ont soutenu que les employés qui acceptent la norme de l'engagement à vie «considèrent qu'il est moralement juste de rester dans l'entreprise, quel que soit le degré de valorisation ou de satisfaction de l'entreprise lui au fil des ans.

Dans les années 1980, Wiener et ses collègues ont mené une série d'études fondées sur ce qu'ils ont décrit comme une «vision normative» de l'engagement organisationnel. Wiener (1982, p. 421) a défini l'engagement comme reflétant «la totalité des pressions normatives intériorisées pour agir d'une manière qui répond aux objectifs et aux intérêts de l'organisation» et a soutenu que les employés engagés sont prêts à faire des sacrifices personnels pour le bien de l'organisation parce qu'ils «Je crois que c'est la chose» juste et morale à faire.» Cela contraste avec la motivation instrumentale où le comportement est davantage guidé par une évaluation des coûts et des bénéfices personnels. Selon Wiener, l'engagement (normatif) se développe à la suite de processus de socialisation culturelle / familiale et organisationnelle.

Comme Wiener, Scholl (1981) a soutenu que l'engagement doit être clairement distingué de la motivation instrumentale. Il a défini l'engagement comme :

«Une force stabilisatrice qui agit pour maintenir la direction comportementale lorsque les conditions d'attente / d'équité ne sont pas remplies et ne fonctionnent pas» (p. 593).

Bien que Scholl ne considère pas l'engagement comme reflétant nécessairement une internalisation des normes, il impliquait une norme particulièrement puissante comme mécanisme sous-jacent, à savoir la norme de réciprocité (Gouldner, 1960).

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Plus précisément, il a fait valoir que, dans la mesure où cette norme est en vigueur, « nous nous attendrions à ce que la dette contractée au moyen de primes anticipées agisse de manière à maintenir l'individu dans un système particulier jusqu'à ce que la dette soit remboursée.⁹⁷

Bien qu'il y ait des différences dans les définitions précédentes, Meyer et Allen (1991) ont noté qu'elles reflétaient un thème commun de l'obligation. Étant donné l'accord général sur le fait que ce sens d'obligation découle de l'intériorisation des influences normatives, ils ont adopté le terme «engagement normatif». Ils ont fait valoir que «les employés ayant un fort engagement normatif resteront dans une organisation en raison de leur conviction que c'est « la bonne chose » et « morale à faire » (p. 67). Plus récemment, Meyer et Herscovitch (2001) ont défini l'EN plus généralement comme «l'état d'esprit que l'on a l'obligation de poursuivre une ligne de conduite pertinente pour un objectif particulier» (p. 316). Dans leur application de ce modèle aux initiatives de changement organisationnel, Herscovitch et Meyer (2002) ont défini l'EN comme «un sentiment d'obligation de soutenir le changement» (p. 475).

Les études sur le SOP et l'EON démontrent la relation positive entre ces deux concepts, l'employé qui reçoit le soutien il rend le pareil.

Il a toujours été constaté que le SOP avait une relation positive avec l'EA et, dans une méta-analyse récente, il a été identifié comme l'un de ses corrélats les plus forts ($\rho = 0,63$; Meyer et al., 2002). Selon la théorie du soutien organisationnel, le SOP contribue au développement de l'EA en aidant à satisfaire les besoins socio-émotionnels des employés et en créant une obligation ressentie envers l'organisation (Armeli, Eisenberger, Fasolo et Lynch, 1998). On pourrait cependant soutenir que la création d'une obligation de réciprocité est plus susceptible de créer de l'EN que l'EA. En effet, bien qu'il y ait eu beaucoup moins d'études, il a également été constaté que le SOP était en corrélation assez forte avec la EN ($\rho = 0,47$; Meyer et al., 2002). Si le SOP crée des conditions propices au développement à la fois de l'EA (par la satisfaction des besoins) et de l'EN (en créant une obligation ressentie), les deux formes d'engagement devraient être corrélées même si elles sont conceptuellement distinctes.

Cependant, pour avoir ses effets les plus puissants et les plus bénéfiques pour les employeurs et les employés, l'EN doit être vécue comme un sens du devoir moral plutôt que comme une obligation endettée.

Alors, que peuvent faire les organisations pour inculquer un sens du devoir moral? Comme nous l'avons noté précédemment, la congruence des valeurs et le SOP était plus élevée chez les employés du groupe de profil à dominante EA / EN. Lorsque les employeurs offrent un environnement favorable et promeuvent des valeurs auxquelles les employés peuvent s'identifier, ils sont plus susceptibles de favoriser une relation fondée sur la compassion et la préoccupation mutuelles (c.-à-d. Où la satisfaction des besoins de l'organisation est valorisée

⁹⁷ Scholl, R. W. ,Scholl,(1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, p 594.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

pour elle-même). Un sens aigu du devoir moral peut également être atteint en mettant l'accent sur une idéologie organisationnelle et un engagement envers des objectifs valables.

Il ne faut pas oublier que les employés développent de multiples engagements en milieu de travail. Par conséquent, dans les cas où il n'est pas possible de favoriser un engagement moral dans une relation à long terme avec l'organisation, les organisations pourraient bénéficier d'aider à construire un engagement moral fort envers d'autres domaines (par exemple, les politiques, les professions, les clients) dont les objectifs chevauchent ceux de l'organisation (voir Meyer, 2009). En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, il est prouvé que les employés ayant une forte EA et EN à une initiative de changement rapportent les niveaux les plus élevés de soutien discrétionnaire à l'initiative (Albion, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer et al., 2007).

2-4-1-3 La corrélation entre le SOP et l'EOC :

Eisenberger et al en 1990, n'ont pas exploré directement les liens entre le soutien et l'engagement de la continuité; bien qu'ils aient laissé entendre que le soutien perçu améliorerait cette forme d'engagement en créant un climat de confiance dans la volonté de l'organisation de s'acquitter de ses obligations envers les employés.

Shore et ses collègues ont trouvé un manque d'association entre le soutien et l'engagement de continuité. Et que l'engagement de continuité est plus susceptible d'être influencé par les perceptions d'être mal traités plutôt que les perceptions de soutien de l'organisation.⁹⁸

2-4-2 Le SOP et l'EO durant la pandémie COVID-19

En 2019, moins de 10 % des chefs d'entreprise du G20 et des pays de l'OCDE ont considéré une pandémie comme un risque mondial imminent, et ils ne s'attendaient pas à ce qu'une pandémie puisse tester leur réputation publique en tant qu'employeur responsable. Bien qu'à l'heure actuelle, l'accent soit mis sur la santé publique et l'impact économique de la pandémie de COVID-19, la main-d'œuvre et les implications sociétales ne sont pas moins profondes (WEF 2020). Au cours d'une situation d'urgence complexe comme la pandémie de COVID-19, les dirigeants se trouvent dans une position où on s'attend à ce qu'ils s'assurent que les opérations commerciales se poursuivent, tout en s'assurant que le personnel de soutien assure la livraison. Il est donc courant de constater que la majeure partie du soutien accordé au personnel vise à s'assurer qu'il est en mesure de continuer à travailler confortablement. Bien que cela soit nécessaire, les dirigeants ne doivent pas perdre de vue les besoins psychosociaux de leur personnel. La compréhension de ces besoins aidera à réduire les effets négatifs de la pandémie et à maintenir leur fonctionnement afin qu'ils puissent participer au processus de rétablissement après la pandémie. La recherche a montré que lorsque les employés se sentent soutenus par l'organisation, plus leur attachement au travail, leur engagement au travail, leur satisfaction au travail, leur participation au travail, leur désir de demeurer au service de

⁹⁸ M.P. O'Driscoll, D.M. Randall. Op.cit., p199

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

l'organisation, les comportements de citoyenneté organisationnelle (comportements discrétionnaires bénéfiques pour l'organisation et qui sont une question de choix personnel) et le rendement au travail (Guide en milieu de travail sur la santé et la sécurité psychologiques). Le soutien organisationnel est un facteur essentiel pour assurer la résilience organisationnelle. Vogus et Sutcliffe (2007) définissent la résilience comme « le maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles de telle sorte que l'organisation émerge de ces conditions renforcée et plus débrouillarde ». Le stress extrême ou continu nuit souvent à la capacité des gens de se concentrer et de prendre de bonnes décisions. Vous constaterez peut-être que vos membres du personnel et vous-même êtes incapables de fonctionner à votre niveau habituel, juste à un moment où une performance extraordinaire est nécessaire. Répondre aux besoins psychosociaux du personnel dans la mesure du possible n'est pas seulement de la gentillesse, mais une étape essentielle qui les aidera à retrouver leurs capacités professionnelles.

Donc comment les organisations peuvent soutenir leur employés dans une situation comme la pandémie COVID-19 ?

Voici quelques-unes des façons dont les organisations peuvent soutenir leurs employés⁹⁹ :

2-4-2-1. Psychoéducation

Les employés sont susceptibles d'éprouver une variété de réactions négatives pendant et après la pandémie. La psychoéducation aide à sensibiliser les gens aux réactions typiques afin que les gens comprennent qu'ils ne réagissent pas de façon excessive, qu'ils ne sont pas faibles ou qu'ils deviennent fous. Les organisations peuvent organiser des séances de sensibilisation pour les employés par un conseiller du personnel ou des ressources disponibles dans leur emplacement. Dans certaines organisations, des séances de brise-glace ont été organisées toutes les deux semaines où les employés, de la haute direction à la direction inférieure, parlent de questions sociales autres que les défis de travail normaux. Cela crée un capital de liaison plus fort pour l'organisation et le capital social nécessaire pour que l'entreprise survive après le COVID-19.

2-4-2-2 Formation Fournir de l'éducation et de la formation à tout le personnel afin de sensibiliser les professionnels et la santé mentale.

Mais comment cette formation peut être effectuée et où elle peut être consultée ?

Certaines organisations offrent actuellement des cours gratuits en ligne et il est du devoir du gestionnaire de ligne de s'assurer que les employés s'engagent dans des cours de perfectionnement du personnel pertinents (c.-à-d. en fonction des besoins professionnels et de santé mentale).

⁹⁹ Ndunge ,A,(2020). The Role of Organisational Support in Helping Employees cope with the Effects of COVID-19, Strathmore University Business School, disponible sur: <https://sbs.strathmore.edu/news/the-role-of-organisational-support-in-helping-employees-cope-with-the-effects-of-covid-19/>(consulté le 05/08/2020)

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

En outre, l'organisation peut fournir des informations sur les problèmes de santé mentale à tout le personnel dont le rôle consiste à diriger, soutenir ou gérer. Certaines organisations ont fourni des liens vers des sites de médias sociaux et des canaux médiatiques qui offrent de l'aérobic et des exercices physiques dans des espaces limités (à domicile).

2-4-2-3 Soutien social (formel et informel)

Au cours d'une réponse de crise particulièrement prolongée ou intense, les dirigeants peuvent envisager de créer un « système de jumelage » au sein des ministères pour aider à se surveiller les uns les autres pour détecter les signes avant-coureurs de problèmes de santé mentale. Il est important d'offrir un sentiment de sécurité et un environnement de rétablissement favorable à votre personnel le plus rapidement possible, en reconnaissant qu'il peut avoir besoin de temps pour s'occuper de ses besoins familiaux. Si possible, organisez des cérémonies en ligne où le personnel peut se réunir, d'abord pour reconnaître et pleurer les pertes partagées, puis marquer des développements positifs au fur et à mesure que la reprise se poursuit. Même si les progrès sont lents après un événement de grande envergure, célébrer de petites étapes peut aider à garder les membres du personnel concentrés sur le rétablissement plutôt que de s'attarder sur ce qui a été perdu.

2-4-2-4 communications claires :

Les organisations de communication doivent soutenir leurs employés par une communication claire pendant toutes les phases de la réponse d'une organisation à COVID-19.

La communication respectueuse en milieu de travail devrait être encouragée, surtout de sorte que les problèmes de santé psychologique peuvent être discutés de façon sécuritaire et ouverte. Des efforts devraient être faits pour faire en sorte que les avantages et les programmes de l'entreprise soient sensibilisés aux avantages et aux programmes auxquels les employés peuvent avoir accès pour répondre à leurs problèmes de santé psychologique. Lorsque les employés qui ne travaillent pas pour des raisons de santé mentale, les chefs d'équipe devraient s'efforcer de maintenir une communication régulière et de soutien avec eux. Enregistrez-vous régulièrement et tenez tout le personnel informé de la situation d'urgence et des modalités de travail

2-4-2-5 Politiques et programmes officiels

Au niveau des politiques organisationnelles, les dirigeants doivent envisager d'offrir des avantages complets qui appuient la santé mentale des employés (c.-à-d. la couverture pour ce qui suit : psychologues ou autres professionnels de la santé mentale réglementés; Programmes d'aide aux employés et à la famille; médicaments d'ordonnance). Élaborer des programmes et des procédures pour traiter les risques propres à la profession pour la santé et la sécurité psychologiques. Il serait utile pour les organisations d'identifier une personne-ressource qui connaît bien les problèmes de santé mentale et qui est responsable de faciliter les retours de travail sains et réussis. Les organisations devraient formuler des plans détaillés de retour au travail qui comprennent une gamme d'options pour faire face aux problèmes de santé mentale

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

(p. ex., retour au travail gradué). Il est important d'assurer la coordination entre les principaux participants au processus de retour au travail.

2-4-2-6 Leadership clair et attentes Un environnement de travail où il existe un leadership et un soutien efficaces qui aident les employés à savoir ce qu'ils doivent faire, comment leur travail contribue à l'organisation et s'il y a des changements imminents, augmente la résilience et le bien-être des employés. Il est également important que les dirigeants protègent leur personnel contre les facteurs de stress organisationnels et politiques tout en reconnaissant les limites organisationnelles. Les leaders efficaces sont transparents, empathiques et créent la confiance, et leurs comportements aident à calmer, soutenir et même dynamiser les employés afin qu'ils se sentent investis dans une mission et un but communs, et adoptent de nouvelles façons de travailler (WEF 2020).

2-4-2-7 Éduquer les membres du personnel sur la nécessité de pratiquer l'auto-soin.

Dans la mesure où il est possible, les dirigeants devraient modéliser de bons mécanismes d'adaptation pour le personnel pendant les périodes normales de travail et tout au long de la réponse à la crise. Il ya aussi quelques choses que les organisations devraient éviter:

- ✓ Ne forcez pas ou ne faites pas pression sur les gens pour qu'ils partagent leurs histoires avec vous.
- ✓ Ne permettez pas aux gens de se divulguer à leur propre rythme et à leur façon.
- ✓ Ne leur dites pas comment vous pensez qu'ils devraient se sentir ou ce qu'ils auraient dû faire différemment.
- ✓ N'expliquez pas pourquoi vous pensez qu'ils ont vécu cette catastrophe en opinions ou croyances.
- ✓ Ne faites pas de promesses que vous ne pouvez pas tenir. Par exemple, ne rassurez pas avec confiance les survivants que l'aide ou les ressources arriveront bientôt ou que vous serez disponible pour les aider sur une longue période si vous n'en êtes pas certain.

Donc...

Il est important que les dirigeants soient conscients de ces facteurs de stress, car ils sont également susceptibles de les affronter alors qu'ils soutiennent leurs équipes et qu'ils doivent eux aussi maintenir leur résilience personnelle et professionnelle. Les dirigeants doivent prêter attention à la façon dont la pandémie a pu les avoir touchés à un niveau personnel afin qu'ils maintiennent également leur propre résilience. Les situations d'urgence complexes comme la pandémie de COVID-19 n'entraînent pas toujours des conséquences négatives.

2. L'IMPACT DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL SUR L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

CONCLUSION:

-L'engagement, la satisfaction et la motivation sont des termes différents mais complémentaires. Par exemple, l'engagement et la satisfaction sont expérimentalement distincts. La satisfaction est une attitude positive envers le travail de l'individu. L'engagement est le lien psychologique qui lie l'individu à son organisation.

En ce qui concerne la motivation, il s'agit d'un concept plus large que l'engagement fondé sur le désir de faire des efforts (ensemble de forces énergisantes) pour atteindre un but, quant à l'engagement fait partie d'un ensemble de forces énergisantes qui contribuent à un comportement motivé.

L'engagement organisationnel a deux approches, une approche unidimensionnelle et une approche multidimensionnelle. Dans l'approche unidimensionnelle, une classe considère l'engagement comme étant un engagement au désir (un groupe d'états mentaux dans lequel l'individu considère dans quelle mesure ses valeurs sont compatibles avec l'organisation) et une autre classe qu'il considère l'engagement comme étant un engagement comportemental (comportements appliqués de l'engagement). On ce qui concerne l'approche multidimensionnel elles peuvent être résumées dans le modèle final de Meyer et Herscovitch en considérant que l'engagement se divise en trois types : émotionnel, normatif et continu, et ces catégories sont considérées pour déterminer le niveau d'état mental qui caractérise l'engagement.

L'engagement organisationnel a plusieurs précédents et se traduit également par une relation négative et positive avec l'engagement, et cela diffère d'un type à l'autre. Nous avons divisé les précédents en quatre catégories: caractéristiques personnelles, socialisation, expériences de travail, investissements et alternatives, et ce dernier à une relation négative avec l'engagement. Quant à ses conséquences, ils sont représentés dans le roulement du personnel qui est totalement associé négativement à l'engagement affectif et normatif, l'absentéisme qui est négativement lié à l'engagement affectif uniquement, la performance au travail et la santé mentale qui sont en corrélation positive avec un comportement affectif et normatif et enfin de citoyenneté qui est positivement lié à tous les types.

Les différentes études qui ont traité de l'impact de la perception du soutien organisationnel sur l'engagement des employés ont résumé que: plus l'organisation soutient ses employés, plus leur niveau d'engagement est élevé, car la levée du soutien conduit le travailleur à se sentir responsable de la réciprocité, ce qui conduit à réduire les comportements d'absentéisme au travail sans réelle raison et améliore la santé mentale du travailleur.

**3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES
PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES SITUEES EN ALGERIE.**

**3. LA PERCEPTION DU
SOUTIEN ORGANISATIONNEL
ET L'ENGAGEMENT DU
PERSONNEL : CAS DES
ENTREPRISES ALGERIENNES.**

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

3-1 La méthodologie de recherche et l'analyse de l'existant

La méthodologie de la recherche utilisée

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable, mais le choix de cette dernière, diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs visés par l'étude.

Les techniques utilisées

Nous allons présenter, la technique que nous allons utiliser dans la collecte des informations nécessaires pour notre étude c'est :

□□ Le questionnaire

Après avoir traité la question du soutien organisationnel perçue et de l'engagement du personnel, nous avons décidé de consacrer cet élément à l'étude pratique.

L'aspect pratique n'est rien d'autre qu'une incarnation de ce dont nous avons discuté dans le côté théorique de l'étude et de l'analyse et de son applicabilité sur le terrain dans les organisations situées dans notre pays , et le questionnaire a été publié sur les sites Web de Facebook et LinkedIn dans le processus d'étude des hypothèses de recherche, et il n'a pas été possible de collecter des données auprès des entreprises. Et même effectuer le stage en raison de la pandémie Covid 19.

Plusieurs traitements statistiques ont été effectués à l'aide du logiciel SPSS sur les données issues des 43 questionnaires récoltés. Dans un premier temps, pour chaque échelle composant le questionnaire, les réponses des sujets ont fait l'objet d'une analyse en composantes principales. Dans un deuxième temps, nous avons évalué la consistance interne des items d'une même échelle par l'intermédiaire du coefficient alpha de Cronbach. Dans un troisième temps, des analyses corrélationnelles entre les différentes variables ont été effectuées et ce, au moyen du coefficient de corrélation de Bravais-Pearson. Enfin, dans un quatrième temps, nous avons réalisé des analyses de régression linéaire multiple car on a 3 variables explicative, et on a analyser les différences entre les variables dépendants et les informations des répondants. Ces dernières ont un avantage au regard de nos hypothèses de recherche. En effet, elle permet d'évaluer la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

3-1-1 Caractéristiques de l'échantillon :

Notre échantillon regroupe des caractéristiques suivantes :

Le sexe :

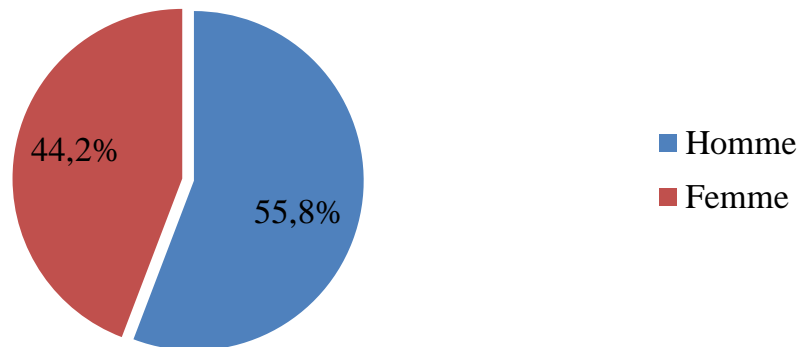
Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon

Variables	Catégorie	Total	Pourcentage
Sexe	Homme	24	55,8
	Femme	19	44,2
	Total	43	100
Age	20-30 ans	17	39,5
	30-40 ans	17	39,5
	40-50 ans	7	16,3
	Plus de 50 ans	2	4,7
	Total	43	100
Fonction	Cadre supérieur	14	32,6
	Gestionnaire intermédiaire	19	44,2
	Opérationnel	10	23,3
	Total	43	100
Secteur de l'entreprise	Public	14	32,6
	Privé	11	25,6
	Public-privé	18	41,9
	Total	43	100
Ancienneté	Moins de 3 ans	18	41,9
	3-8 ans	12	27,9
	8-15 ans	8	18,6
	15-20 ans	3	7
	Plus de 20 ans	2	4,7
	Total	43	100

Source : élaboré par nos soins

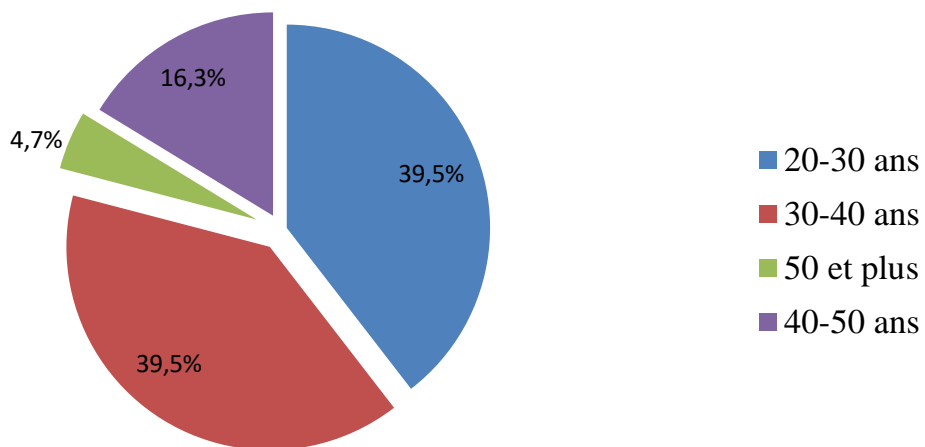
3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Graphe N°01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe



Concernant les personnes ayant répondu sur le questionnaire, 55,8 % représentent les hommes contre 44,2 % des femmes. D'après ces résultats, l'analyse qui peut être faite est que la population masculine au niveau de l'encadrement est plus forte que la population féminine.

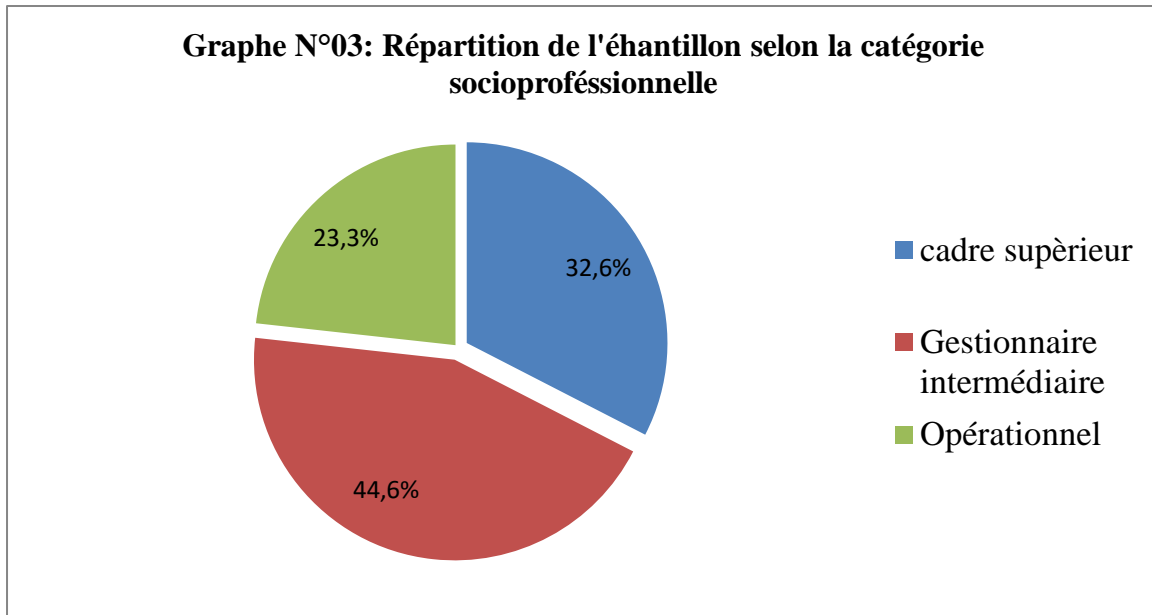
Graphe N°02: La répartition de l'échantillon selon l'âge



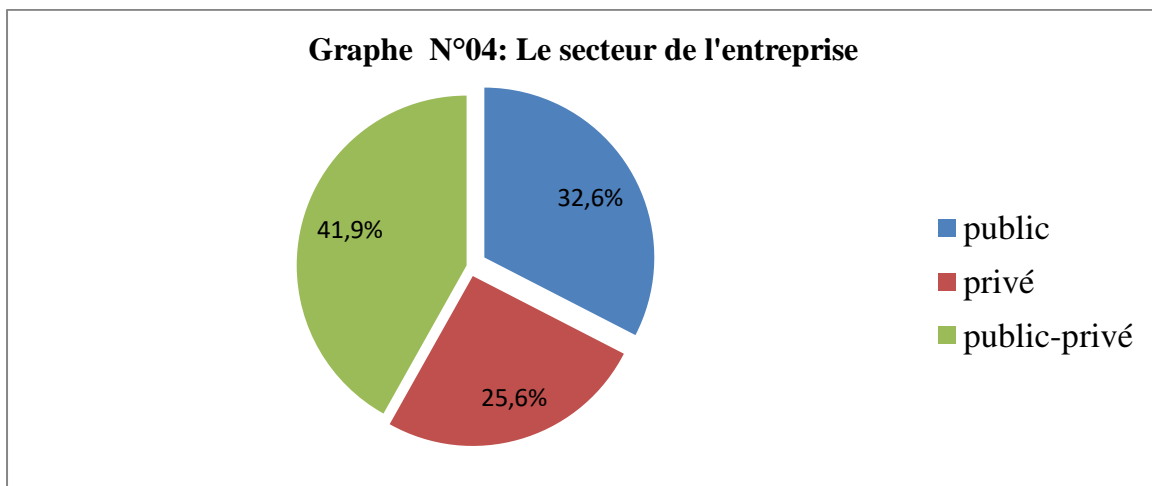
À partir de ce graphe, nous pouvons qualifier que les jeunes sont les plus présentés sur les réseaux sociaux « LinkedIn, facebook,..).

Notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge, la plus dominante est celle qui se situe entre [20-40[une catégorie qui représente 79 % des employés qui répondent. Celle de [40-50[vient en seconde position avec 16,3 % de notre échantillon et nous avons que 4,7 % qui ont plus de 50 ans.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

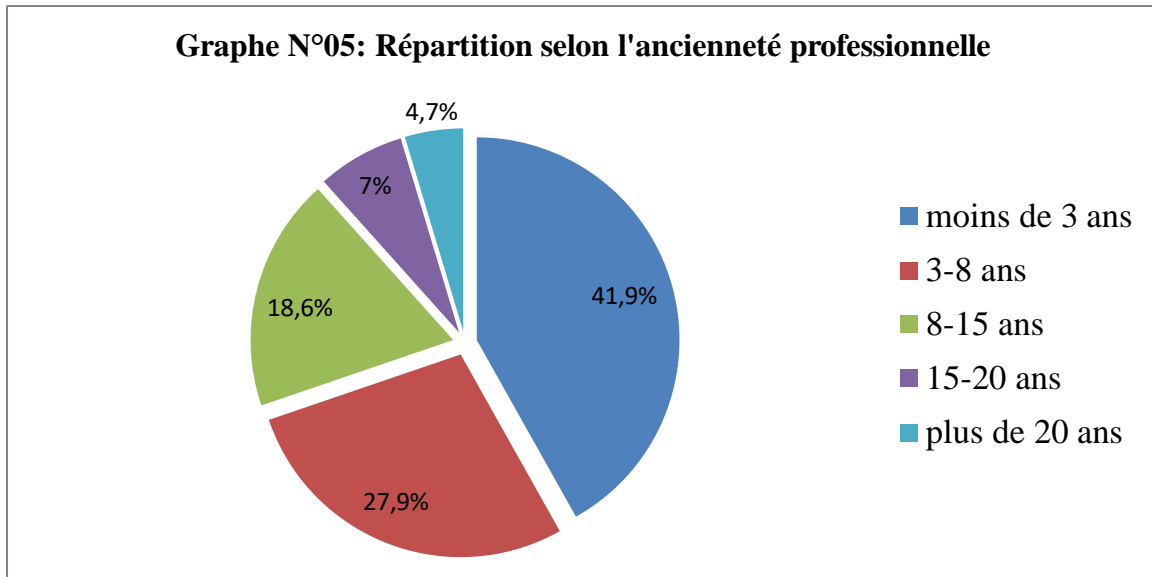


Nous remarquons que 44,6 % de notre échantillon est représenté par la catégorie gestionnaire intermédiaire, suivi par la catégorie cadre supérieur avec un taux de 32,6 % et pour finir, nous avons les catégories exécution avec de taux de 23,3%.



Nous remarquons que 41,9% de notre échantillon est représenté par les employés des entreprises mixte « public-privé », suivi par les employés des entreprises public au taux de 32.6% et pour finir, nous avons la présentation les employés des entreprises privé avec le taux de 25,6%.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.



Suive a l'âge, les plus présentés sur les réseaux sociaux sont des jeunes qui ont une expérience de moins de 3 ans au taux de 41,9%, puis qui ont une expérience entre 3 et 8 ans de taux de 27,9%, puis qui ont une expérience entre 8-15 ans de taux de 18,6%, puis qui ont une expérience entre 15 et 20 ans de taux de 7% et enfin qui ont une expérience de 20 ans et plus avec de taux de 4,7%.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

3-2 Analyse des données et interprétation des résultats:

Cette section sera consacrée au traitement des résultats obtenus lors de questionnaire distribué sur les sites web « linkdIn » et « Facebook », pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche, qui sont à titre de rappel :

- **Hypothèse n° 01 :** - Le SOP influence positivement l'engagement affectif des personnels envers l'organisation.
- **Hypothèse n°02 :** - Le SOP influence positivement l'engagement normatif des personnels envers l'organisation.
- **Hypothèse n°03 :** - Le SOP influence négativement l'engagement continu des personnels envers l'organisation.

Après le traitement des résultats obtenus, il sera possible de confirmer ou infirmer les hypothèses précédemment citées.

Avant d'entamer l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de questionnaire, nous avons jugé utile de préciser que notre étude tente de répondre à une problématique de recherche qui porte sur l'influence de la perception du soutien organisationnel sur l'engagement des ressources humaines

3-2-1 Analyse de fiabilité : Coefficient alpha de Cronbach

Indice statistique variant entre 0 et 1 qui permet d'évaluer l'homogénéité (la consistance ou cohérence interne) d'un instrument d'évaluation ou de mesure composé par un ensemble d'items qui, tous, devraient contribuer à appréhender une même entité (ou dimension). Cet indice traduit un degré d'homogénéité (une consistance interne) d'autant plus élevé(e) que sa valeur est proche de 1. Dans la pratique, on considère généralement que l'homogénéité de l'instrument est acceptable lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0.70.

Tableau N°06 : analyse de fiabilité a travers le coefficient alpha de cronbach

Les variables	ITEMS	Alpha de Cronbach
La justice organisationnelle	4	0.944
Les récompenses organisationnelles	4	0.89
Le soutien de superviseur	6	0.847
L'engagement organisationnel affectif	6	0.975
L'engagement organisationnel normatif	6	0.921
L'engagement organisationnel calculé	6	0.978

Source : élaboré par nos soins, en fonction des sorties de logiciel spss

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Tous les variables sont homogènes, car ils ont proche de 1.

3-2-2. Moyenne et l'écart type :

La moyenne : La moyenne est l'indicateur le plus simple pour résumer l'information fournie par un ensemble de données statistique : elle est égale à la somme de ces données divisées par leur nombre.

L'écart-type : L'écart-type sert à mesurer la dispersion, ou l'étalement, d'un ensemble de valeurs par rapport à la moyenne. Il s'obtient par calcul de la racine carrée de la variance. Plus l'écart-type est faible, plus la population est homogène.

Tableau N°07 : moyenne et écart type pour la justice organisationnelle

Items		1	2	3	4	5	Moyenne	Ecart type
La justice organisationnelle							1.7907	0.90457
Mon employeur prend en considération mes intérêts, lorsqu'il ou elle prend des décisions qui m'affectent.	Fréquences	7	29	1	2	4	2.23	1.088
	%	16,5	67,4	2,3	4,7	9,3		
Mon employeur se soucie de me payer ce que je mérite.	Fréquences	26	11	4	1	1	1.6047	0.92940
	%	60,5	25,6	9,3	2,3	2,3		
Mon employeur me pardonnerait une erreur involontaire de ma part.	Fréquences	21	16	3	2	1	1.7442	0.95352
	%	48,8	37,2	7	4,7	2,3		
Mon employeur souhaite me donner le meilleur emploi possible pour mes qualifications.	Fréquences	27	10	4	1	1	1.5814	0.90457
	%	62,8	23,3	9,3	2,3	2,3		

Source : élaboré par nos soins, en fonction des sorties de logiciel spss

Le tableau montre les moyennes pondérées des réponses des membres de l'échantillon sur les items concernant la justice organisationnelle, nous observons que la grand valeur de moyenne dans ce tableau ne dépasse pas 2,23 ce que signifier que les personnes qui répondre sur le questionnaire Ils ne se sentent pas la justice organisationnelle.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Tableau N°08 : moyenne et écart type pour les récompenses organisationnelles

Items		1	2	3	4	5	Moyenne	Ecart type
Les récompenses							2.0756	0.91862
Mon employeur tente de rendre mon travail aussi intéressant que possible.	Fréquences	5	32	1	5	-	2.1395	0.77402
	%	11,6	74,4	2,3	11,6	0		
Mon employeur est prêt à m'aider lorsque j'ai besoin d'une faveur spéciale.	Fréquences	11	24	3	1	4	2.1395	1.12507
	%	25,6	55,8	7	2,3	9,3		
Je peux obtenir de l'aide de mon employeur lorsque j'ai un problème	Fréquences	15	17	6	2	3	2.0930	1.15086
	%	34,9	39,5	14	4,7	7		
Mon employeur parvient à apprécier les efforts supplémentaires que je fournis.	Fréquences	19	15	5	1	3	1.9302	1.14216
	%	44,2	34,9	11,6	2,3	7		

Source : élaboré par nos soins, en fonction des sorties de logiciel spss

Le tableau montre les moyennes pondérées des réponses des membres de l'échantillon sur les items concernant les récompenses organisationnelle, nous observons que la grand valeur de moyenne dans ce tableau ne dépasse pas 2,14 ce que signifier que les personnes qui répondre sur le questionnaire Ils ne se sentent pas que leurs organisations les récompensent..

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Tableau N°09 : moyenne et écart type pour le soutien du superviseur

Les Items		1	2	3	4	5	Moyenne	Ecart type
Le soutien du superviseur							2.0271	0.70704
Même s'il avait la chance, mon superviseur jamais profiterait de moi.	Fréquences	5	32	4	-	2	2.1163	0.7931
	%	11,6	74,4	9,3	0	4,7		
Mon superviseur se préoccupe de moi.	Fréquences	4	34	3	1	1	2.0930	0.68362
	%	9,3	79,1	7	2,3	2,3		
Mon superviseur se préoccupe de mes opinions.	Fréquences	17	19	3	1	3	1.9302	1.09968
	%	39,5	44,2	7	2,3	7		
Mon superviseur tient en grande considération mes valeurs et mes buts.	Fréquences	11	25	5	1	1	1.9767	0.83062
	%	25,6	58,1	11,6	2,3	2,3		
Mon superviseur se soucie vraiment de mon bien-être.	Fréquences	17	21	-	2	3	1.907	1.10871
	%	39,5	48,8	0	4,7	7		
Mes superviseurs sont fiers que je fasse partie de cette organisation.	Fréquences	9	27	2	2	3	2.1395	1.03697
	%	20,9	62,8	4,7	4,7	7		

Source : élaboré par nos soins, en fonction des sorties de logiciel spss

Le tableau montre les moyennes pondérées des réponses des membres de l'échantillon sur les items concernant le soutien du superviseur, nous observons que la grand valeur de moyenne dans ce tableau ne dépasse pas 2,14 ce que signifier que les personnes qui répondre sur le questionnaire Ils ne se sentent pas soutenus par leurs superviseurs.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Tableau N°10: moyenne et écart type pour l'EOA

Les Items		1	2	3	4	5	Moyenne	Ecart type
EOA							1.78	1.25
Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette organisation	Fréquences	27	10	-	-	6	1.79	1.37
	%	62,8	23,3	0	0	14		
Je me sens membre à part entière de cette organisation	Fréquences	31	6	-	1	5	1.67	1.34
	%	72,1	14	0	2,3	11,6		
Cette organisation a une grande signification pour moi	Fréquences	22	15	1	2	3	1.81	1.16
	%	51,2	34,9	2,3	4,7	7		
Je me sens attaché affectivement à cette organisation	Fréquences	24	11	2	-	6	1.91	1.38
	%	55,8	25,6	4,7	0	14		
Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette organisation	Fréquences	29	7	1	1	5	1.74	1.35
	%	67,4	16,3	2,3	2,3	11,6		
Je ressens les problèmes de cette organisation comme les miens	Fréquences	29	7	1	1	5	1.74	1.35
	%	67,4	16,3	2,3	2,3	11,6		

Source : élaboré par nos soins, en fonction des sorties de logiciel spss

Le tableau montre les moyennes pondérées des réponses des membres de l'échantillon sur les items concernant l'EOA, nous observons que la grand valeur de moyenne dans ce tableau ne dépasse pas 1,91 ce que signifier que les employées s'engagent pas émotionnellement vers leurs organisations.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Tableau N°11 : moyenne et écart type pour l'EON

		1	2	3	4	5	Moyenne	Ecart type
EON							1.93	0.85
Je ressens une obligation de rester chez mon employeur actuel	Fréquences	5	20	8	10	-	2.53	0.98
	%	11,6	46,5	18,6	23,3	0		
Je ne ressens pas le droit de quitter cette organisation actuellement, même si cela était à mon avantage	Fréquences	9	27	2	4	1	2.09	0.92
	%	20,9	62,8	4,7	9,3	2,3		
Si je quittais cette organisation maintenant, j'aurais remords	Fréquences	29	8	3	2	1	1.56	0.98
	%	67,4	18,6	7	4,7	2,3		
Je dois beaucoup à cette organisation	Fréquences	27	10	1	3	2	1.67	1.13
	%	62,8	23,3	2,3	7	4,7		
Cette organisation mérite ma loyauté	Fréquences	29	8	3	1	2	1.58	1.05
	%	67,4	18,6	7	2,3	4,7		
Je ne quitterais pas cette organisation, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent	Fréquences	8	29	-	5	1	2.12	0.93
	%	18,6	67,4	0	11,6	2,3		

Le tableau montre les moyennes pondérées des réponses des membres de l'échantillon sur les items concernant l'EON, nous observons que la grand valeur de moyenne dans ce tableau ne dépasse pas 2,53 ce que signifie que les employées s'engagent pas moralement vers leurs organisations.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Tableau N°12 : moyenne et écart type pour l'EOC

ITEMS		1	2	3	4	5	Moyenne	Ecart type
EOC							4.19	1.23
Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs	Fréquences	5	1	8	20	9	3.63	1.19
	%	11,6	2,3	18,6	46,5	20,9		
Ce serait très difficile pour moi de quitter l'organisation, même si je le voulais	Fréquences	5	1	-	8	29	4.28	1.33
	%	11,6	2,3	0	18,6	67,4		
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette organisation actuellement	Fréquences	5	1	-	9	28	4.26	1.33
	%	11,6	2,3	0	20,9	65,1		
Rester dans cette organisation est autant affaire de nécessité que de désir	Fréquences	5	1	-	-	37	4.46	1.35
	%	11,6	2,3	0	0	86		
Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles	Fréquences	5	1	-	3	34	4.39	1.35
	%	11,6	2,3	0	7	79,1		
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette organisation	Fréquences	5	1	1	13	23	4.12	1.31
	%	11,6	2,3	2,3	30,2	53,5		

Source : élaboré par nos soins, en fonction des sorties de logiciel spss

Le tableau montre les moyennes pondérées des réponses des membres de l'échantillon sur les items concernant l'EOC, nous observons que tous les valeurs de moyenne dans ce tableau ce dépasse 3,63 ce que signifier que les employées s'engagent un engagement calculé vers leurs organisations.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

3-2-3 Test des hypothèses:

La première hypothèse :

- Le SOP influence positivement l'engagement affectif des personnels envers l'organisation.

Tableau N°13: les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et le variable dépendant « EOA », le bêta standardisé les tests de qualité de modèle F, test d'influence T-test et le facteur d'inflation de variance.

Les variables indépendantes	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination R ²	Test de qualité de modèle F-test	Sig.de F	Bêta Standardisé	T-test	Sig.de T	F.I.V
<i>JO</i>	0,965	0,931	174,225	0,000	0,328	3,053	0,004	6,484
<i>RO</i>					0,629	6,284	0,000	5,628
<i>SS</i>					0,034	0,376	0,709	4,702

Afin de connaître la relation entre l'engagement organisationnel affectif et les variables explicatives, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé, dans lequel les variables indépendantes « les récompense, la justice et le soutien du superviseur » étaient considérés comme des variables explicatives et l'engagement organisationnel affectif comme une variable dépendante.

Ce tableau montre qu'il existe une corrélation significative positive et forte (0,965) au niveau 0.01(bilatéral), avec l'existence d'une corrélation entre les variables indépendantes du soutien organisationnel perçu et l'engagement affectif.

Les résultats du modèle de régression ont montré que le modèle de régression est significatif et qu'à travers la valeur F de (174,225) avec signification de (0,000), est inférieure au niveau de signification 0,01(bilatéral). La valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement affectif et la justice organisationnelle (JO), à une valeur de (0,328), était statistiquement significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée. Cela signifie que lorsque le variable justice organisationnelle (JO) s'améliore d'une unité, le niveau d'engagement affectif s'améliore de (0,328) unité. Et ainsi la valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement affectif et les récompenses, à une valeur de (0,629), était statistiquement significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée. Cela signifie que lorsque le variable récompense s'améliore d'une unité, le niveau d'engagement affectif s'améliore de (0,629) unité. Enfin, ainsi la valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement affectif et le soutien du superviseur, à une valeur de (0,034), était statistiquement ne pas significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

Le tableau montre également les résultats du test de multiplicité linéaire, car le résultat a révélé que le facteur d'inflation de la variance du modèle était de (6,484) inférieur à 10, indiquant qu'il n'y avait pas de problème de multiplicité linéaire entre les variables du modèle, et nous pouvons écrire l'équation de régression comme suit:

$$\rightarrow \text{EOA} = 0,328(\text{JO}) + 0,629(\text{RO}) + 0,034(\text{SS}) + e$$

La deuxième hypothèse :

- Le SOP influence positivement l'engagement normatif des personnels envers l'organisation

Tableau N°14 : les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et le variable dépendant « EON », le bêta standardisé les tests de qualité de modèle F, test d'influence T-test et le facteur d'inflation de variance.

Les variables indépendantes	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination R ²	Test de qualité de modèle F-test	Sig.F	Bêta	T-test	Sig	C.I.V
JO	0,933	0,871	88,013	0,000	0,388	2,652	0,011	6,484
RO					0,368	2,698	0,01	5,628
SS					0,217	1,743	0,089	4,702

Afin de connaître la relation entre l'engagement organisationnel normatif et les variables explicatives, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé, dans lequel les variables indépendantes « les récompense, la justice et le soutien du superviseur » étaient considérés comme des variables explicatives et l'engagement organisationnel normatif comme une variable dépendante.

Ce tableau montre qu'il existe une corrélation significative positive et forte (0,933) au niveau 0.01(bilatéral), avec l'existence d'une corrélation entre les variables indépendantes du soutien organisationnel perçu et l'engagement normatif.

Les résultats du modèle de régression ont montré que le modèle de régression est significatif et qu'à travers la valeur F de (88,013) avec signification de (0,000), est inférieure au niveau de signification 0,01(bilatéral). La valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement normatif et la justice organisationnelle (JO), à une valeur de (0,388), était statistiquement significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée. Cela signifie que lorsque le variable justice organisationnelle (JO) s'améliore d'une unité, le niveau d'engagement normatif s'améliore de (0,388) unité. Et ainsi la valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement normatif et les récompenses, à une valeur de (0,368), était statistiquement significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée. Cela signifie que lorsque le variable récompense s'améliore

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

d'une unité, le niveau d'engagement normatif s'améliore de (0,368) unité. Enfin, ainsi la valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement normatif et le soutien du superviseur, à une valeur de (0,217), était statistiquement ne pas significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée.

Le tableau montre également les résultats du test de multiplicité linéaire, car le résultat a révélé que le facteur d'inflation de la variance du modèle était de 6,484, inférieur à 10, indiquant qu'il n'y avait pas de problème de multiplicité linéaire entre les variables du modèle, et nous pouvons écrire l'équation de régression comme suit:

$$\rightarrow EON = 0,388(JO) + 0,368(RO) + 0,217(SS) + e$$

La troisième hypothèse :

- Le SOP influence négativement l'engagement continu des personnels envers l'organisation

Tableau N°15 : les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et le variable dépendant « EOC », le bêta standardisé les tests de qualité de modèle F, test d'influence T-test et le facteur d'inflation de variance.

Les variables indépendantes	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination R ²	Test de qualité de modèle F-test	Sig. F	Bêta	T-test	Sig. T	F.I.V
<i>JO</i>	-0,965	0,931	174,287	0,000	-0,268	-2,497	0,017	6,484
<i>RO</i>					-0,652	-6,515	0,00	5,628
<i>SS</i>					-0,796	-0,796	0,431	4,702

Afin de connaître la relation entre l'engagement organisationnel calculé et les variables explicatives, un modèle de régression linéaire multiple a été utilisé, dans lequel les variables indépendantes « les récompense, la justice et le soutien du superviseur » étaient considérés comme des variables explicatives et l'engagement organisationnel calculé comme une variable dépendante.

Ce tableau montre qu'il existe une corrélation significative positive et forte (0,965) au niveau 0.01(bilatéral), avec l'existence d'une corrélation entre les variables indépendantes du soutien organisationnel perçu et l'engagement calculé.

Les résultats du modèle de régression ont montré que le modèle de régression est significatif et qu'à travers la valeur F de (174,287) avec signification de (0,000), est inférieure au niveau de signification 0,01(bilatéral). La valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement calculé et la justice organisationnelle (JO), à une valeur de (-0,268), était statistiquement significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée. Cela signifie que lorsque la variable justice organisationnelle (JO) s'améliore d'une

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

unité, le niveau d'engagement calculé diminué de (0,268) unité. Et ainsi la valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement normatif et les récompenses, à une valeur de (-0,652), était statistiquement significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée. Cela signifie que lorsque le variable récompense s'améliore d'une unité, le niveau d'engagement calculé diminué de (0,652) unité. Enfin, ainsi la valeur bêta, qui explique la relation entre l'engagement calculé et le soutien du superviseur, à une valeur de (-0,796), était statistiquement ne pas significative, car elle peut être déduite de la valeur de T et de la signification qui lui est associée.

Le tableau montre également les résultats du test de multiplicité linéaire, car le résultat a révélé que le facteur d'inflation de la variance du modèle était de 6,484 inférieur à 10, indiquant qu'il n'y avait pas de problème de multiplicité linéaire entre les variables du modèle, et nous pouvons écrire l'équation de régression comme suit:

$$\rightarrow EOC = -0,268(JO) - 0,652(RO) - 0,796(SS) + e$$

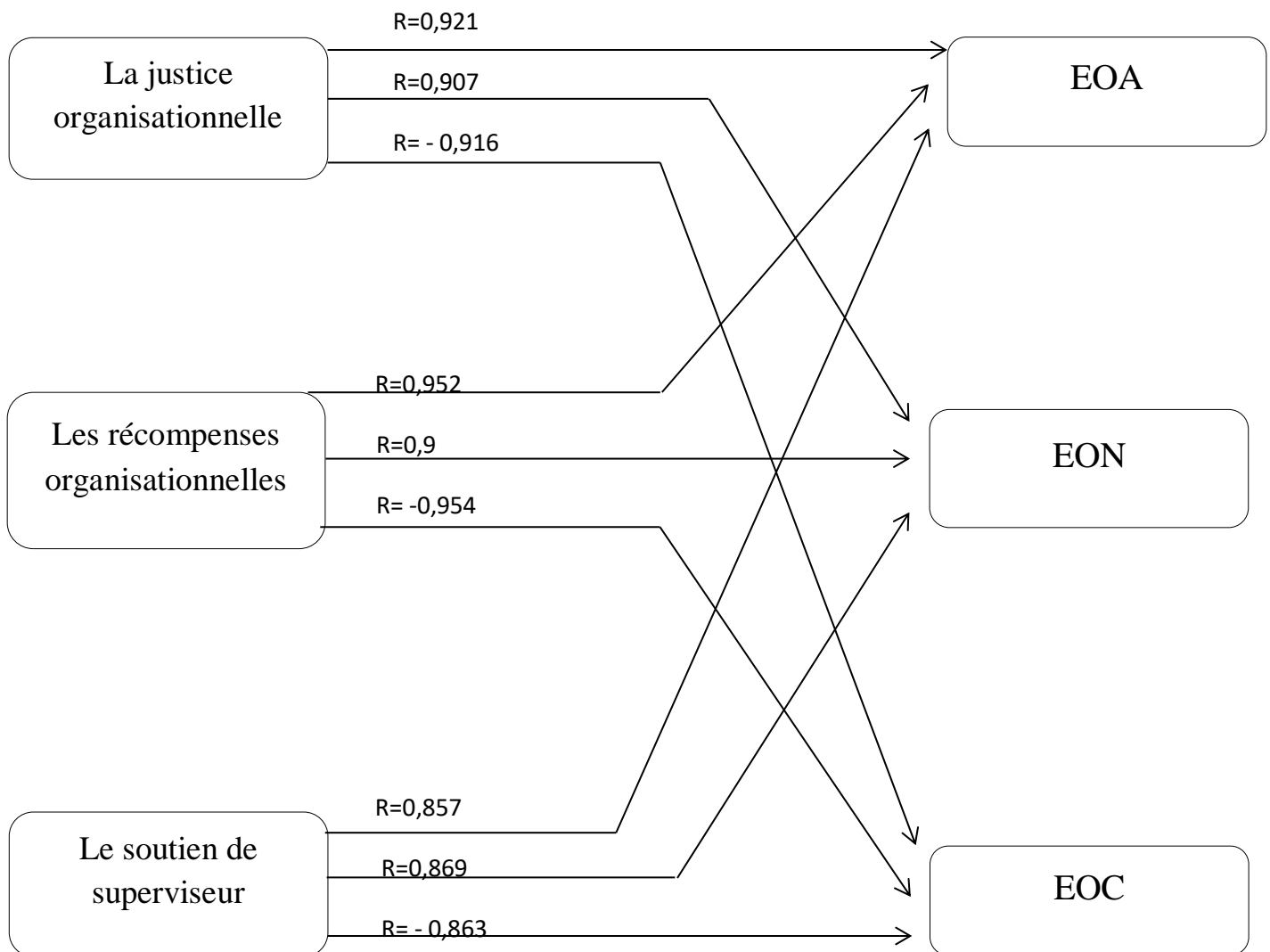


Figure N°05: Représentation des corrélations entre les facteurs influences les trois type d'engagement organisationnel.

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

3 2-4 Etude des différences :

→ Entre l'EOA et : l'âge, le secteur de l'entreprise des répondants, l'ancienneté et le poste occupé :

Tableau N°16 : la corrélation entre l'EA et les informations personnelle de l'échantillon

Les variables		moyenne	Min	Max	signification
Sexe	Homme	1,89	1	5	0,5
	Femme	1,63	1	4,83	
Age	20-30 ans	1,38	1	1,83	0,2
	30-40 ans	1,84	1	5	
	40-50 ans	2,24	1	4,83	
	50 et plus	3	1,17	4,83	
Poste occupé	Supérieur	2,76	1	5	0,001
	Intermédiaire	1,32	1	1,813	
	Opérationnel	1,27	1	1,5	
Secteur d'entreprise	Public	2,57	1	5	0,012
	Privé	1,36	1	1,83	
	Public-privé	1,42	1	4,5	
Ancienneté	Moins de 3 ans	1,66	1	2,17	0.000
	3-8 ans	1,5	1	2	
	8-15 ans	1,91	1,5	3,83	
	15-20 ans	3,94	3,67	4,33	
	Plus de 20 ans	3,92	3,83	4	

La corrélation entre l'EOA et le genre n'est pas significative

La corrélation entre l'EOA et l'âge n'est pas significative

La corrélation entre l'EOA et le poste occupé est significative au niveau 0,01

La corrélation entre l'EOA et le type d'entreprise significative au niveau 0,05

La corrélation entre l'EOA et l'ancienneté est significative au niveau de 0,01

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

→ Entre l'EON et : l'âge, le secteur de l'entreprise des répondants, l'ancienneté et le poste occupé :

Tableau N°17 : la corrélation entre l'EN et les informations personnelle de l'échantillon

Les variables		Moyenne	Min	Max	signification
Sexe	Homme	2,02	1	4,33	0,42
	Femme	1,81	1	3,83	
Age	20-30 ans	1,58	1	2	0,078
	30-40 ans	2	1,17	3,83	
	40-50 ans	2,35	1,5	4,33	
	50 et plus	2,75	1,5	4	
Poste occupé	Supérieur	2,61	1,33	4,33	0 ,000
	Intermédiaire	1,62	1	2,17	
	opérationnel	1,55	1	2	
Secteur d'entreprise	Public	2,43	1	4,33	0,022
	Privé	1,69	1,33	2,17	
	Public-privé	1,93	1	3,83	
Ancienneté	Moins de 3 ans	1,66	1	2,17	,000
	3-8 ans	1,5	1	2	
	8-15 ans	1,92	1,5	3,83	
	15-20 ans	3,94	3,67	4,33	
	Plus de 20 ans	3,92	3,83	4	

La corrélation entre l'EON et le genre n'est pas significative

La corrélation entre l'EON et l'âge n'est pas significative

La corrélation entre l'EON et le poste occupé est significative au niveau 0,01

La corrélation entre l'EON et le type d'entreprise significative au niveau 0,05

La corrélation entre l'EON et l'ancienneté est significative au niveau de 0,01

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

→ Entre l'EOC et : l'âge, le secteur de l'entreprise des répondants, l'ancienneté et le poste occupé :

Tableau N°18 : la corrélation entre l'EC et les informations personnelle de l'échantillon

Les variables		Moyenne	Min	Max	signification
Sexe	Homme	4,05	1	5	0,43
	Femme	4,36	1	5	
Age	20-30 ans	4,63	4,17	5	0,17
	30-40 ans	4,12	1	5	
	40-50 ans	3,62	1	5	
	50 et plus	3,17	1,33	5	
Poste occupé	Supérieur	3,18	1	5	0,000
	Intermédiaire	4,67	4,17	5	
	opérationnel	4,69	4,33	5	
Secteur d'entreprise	Public	3,38	1	4,83	0,009
	Privé	4,65	4,33	5	
	Public-privé	4,54	1,17	5	
Ancienneté	Moins de 3 ans	4,71	4,33	5	0,000
	3-8 ans	4,64	4,17	4,83	
	8-15 ans	4,23	1,17	5	
	15-20 ans	1,17	1	1,33	
	Plus de 20 ans	1,17	1	1,33	

La corrélation entre l'EOA et le genre n'est pas significative

La corrélation entre l'EOA et l'âge n'est pas significative

La corrélation entre l'EOA et le poste occupé est significative au niveau 0,01

La corrélation entre l'EOA et le type d'entreprise significative au niveau 0,01

La corrélation entre l'EOA et l'ancienneté est significative au niveau de 0,01

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

3-3 discussions des résultats

Cette section pour objectif de discuter les résultats analysés dans la section précédente, pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche, ce qui se fera de la manière suivante :

Discussion des résultats portant sur l'influence de SOP sur l'EOA

Les résultats ont prouvé que la majorité des salariés des entreprises situées en Algérie, qu'elles soient publiques, privées ou mixtes, n'a pas le sentiment que son organisation le soutient, ce qui a eu un impact négatif sur son engagement organisationnel affectif, car nous avons remarqué que le manque de soutien organisationnel entraînait une diminution de l'engagement affectif des employées. Autrement dit, la relation entre le SOP et l'EA est une relation positive et forte.

Quand le SOP est élevé, l'EA sera élevé aussi ; Quand il y-t-il une absence de SOP, l'EA sera négative.

Les résultats démontrent le non signification entre l'EOA et le soutien du superviseur, et cela peut être signifié la conscience de l'employé que le soutien organisationnel est diffère de celui de superviseur.

- De même, les résultats démontré qu'il existe une corrélation significative entre l'EOA et les variables « ancienneté et type de poste occupé » au niveau 0.01.

Comme nous avons vus dans la partie théorique concernant l'étude de Meyer et al (2002), qui ont conclu que l'EA est corrélé positivement avec l'ancienneté ; notre étude également confirme qu'il existe une corrélation positive entre l'EA et l'ancienneté.

Concernant le poste occupé, on a observé que tous les cadres intermédiaires et opérationnels, ils n'ont pas engagé émotionnellement a leurs organisations, mais l'engagement des cadres supérieur est diffère de l'un à l'autre.

- ✓ On a validé la 1^{ère} hypothèse qui propose : L'existence d'une relation positive entre le SOP et l'EOA.

Discussion des résultats portant sur l'influence de SOP sur l'EON

Les résultats ont prouvé que la majorité des salariés des entreprises situées en Algérie, n'a pas le sentiment que son organisation le soutient, ce qui a eu un impact négatif sur son engagement organisationnel normatif, car nous avons remarqué que le manque de soutien organisationnel entraînait une diminution de l'engagement normatif des employées. Autrement dit, la relation entre le SOP et l'EN est une relation positive et forte.

Les résultats démontrent le non signification entre l'EON et le soutien du superviseur, et cela peut être signifié la conscience de l'employé que le soutien organisationnel est diffère de celui de superviseur.

La corrélation entre l'EON et l'ancienneté est significative et positive, mais ne pas une corrélation forte par rapport l'EOA.

La corrélation entre l'EON et le niveau de poste occupé est corrélé significativement au niveau 0.01, la majorité des répondants soit les cadres supérieurs, les gestionnaires

3. LA PERCEPTION DU SOUTIEN ORGANISATIONNEL ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNELS : CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES.

intermédiaire ou l'opérationnels, sont n'engager pas dans leurs organisations, un engagement normatif.

- ✓ On a validé la 2^{ème} hypothèse qui propose : L'existence d'une relation positive entre le SOP et l'EON.

Discussion des résultats portant sur l'influence de SOP sur l'EOC

Les résultats ont démontré un engagement calculé élevé en raison de l'absence de la perception d'un soutien organisationnel de la part des entreprises situées en Algérie.

La corrélation entre l'EOC et le variable ancienneté est significative au niveau 0.01, plus l'expérience dans le lieu de travail est important, plus l'engagement calculé est diminué.

Les résultats démontrent le non signification entre l'EOC et le soutien du superviseur, et cela peut être signifié la conscience de l'employé que le soutien organisationnel est diffère de celui de superviseur.

La corrélation est aussi significative au niveau 0,01 entre l'EOC et le poste occupé, on a observé que tous les cadres intermédiaires et opérationnels, ils sont engagés dans leurs organisations, un engagement calculé seulement.

Le secteur de l'entreprise aussi corrélé significativement au niveau 0.05, tous les répondants qui travaillent dans les entreprises privé, ils sont engagés dans leurs organisations, un engagement calculé seulement, et la majorité des salariés des entreprises pubic-privé également.

- ✓ On a validé la 3^{ème} hypothèse qui propose : L'existence d'une relation négative entre le SOP et l'EOC.

Dans cette section, nous avons discuté les résultats obtenus par lesquels on a pu confirmer les trois hypothèses de départ, faisant l'objet de notre étude à savoir le rôle de la perception du soutien organisationnels sur l'engagement des personnels

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, Le soutien organisationnel est devenu un incontournable, dans les organisations, en raison de son grand impact sur l'engagement de ses collaborateurs.

La perception du soutien organisationnel n'est pas moins importante que le soutien organisationnel lui-même, parfois les individus font une erreur en estimant les efforts de leurs organisations qu'ils font pour atteindre leur bien-être. Leurs réponses ont été analysées et étudiées par nos soins, les résultats n'étaient pas ce que nous avons espéré, la plupart des répondants ont signalé une absence totale de soutien organisationnel, ou plutôt une absence de perception de celui-ci.

Nous connaissons tous l'importance du soutien organisationnel dans un monde caractérisé par une concurrence intense entre les organisations, et nous savons tous l'importance de l'engagement des employés envers leurs organisations.

L'engagement affectif et l'engagement normatif sont très importants car ils sont liés à l'appréciation des efforts de l'organisation pour le soutien qu'elle fournit, et la perception de ce soutien se reflète positivement sur l'individu et l'organisation, comme nous l'avons mentionné dans les premier et deuxième chapitres sur l'effet de la perception du soutien organisationnel sur le renforcement de l'engagement affectif, Et l'effet de cet engagement sur l'amélioration de performance, la diminution des absences, un sentiment accru de citoyenneté et d'appartenance organisationnelle, l'amélioration de la santé mentale et le désir de rester membre au sein de l'organisation. Quant à l'engagement normatif, qui contribue également à une augmentation du sens de citoyenneté organisationnelle et à l'amélioration de la santé mentale, mais il est également lié positivement à l'augmentation des absences, ce qui est un point négatif.

Notre étude, qui visait à mesurer les deux éléments « l'engagement et du soutien organisationnel perçu », a examiné la validité des première et deuxième hypothèses du problème en question, concernant l'effet de la perception du soutien organisationnel sur l'engagement affectif et normatif, qui à son tour a démontré un manque d'engagement affectif envers l'organisation, et même pour l'engagement normatif.

Quant à l'engagement calculé, c'est-à-dire rester dans l'organisation uniquement dans un souci d'intérêt personnel, il a pris une grande part des voix, et cela peut être dû au fait que les organisations en Algérie n'ont pas encore atteint le niveau mondial et n'appartiennent pas à l'environnement des affaires qui caractérisé par les changements rapides et la concurrence.

L'absence totale du soutien organisationnel a conduit à un fort engagement à rester seulement pour l'intérêt personnel, et ceci est largement dû à l'absence d'alternatives, c'est-à-dire à la difficulté de trouver un autre emploi en cas de démission.

De ce qui précède, on peut dire que la perception du soutien organisationnel a de nombreux retours positifs sur l'organisation et même sur la santé mentale et la performance du travailleur.

Les organisations en Algérie ont désespérément besoin d'adopter un système de soutien de haut niveau pour leurs travailleurs, si elles veulent vraiment atteindre leurs objectifs.

Nous pouvons proposer comme futures voies de recherche des thèmes pouvant compléter l'éventail de notre étude :

L'engagement organisationnel comme variable médiatrice entre le climat éthique et la performance.

Pour montrer le rôle important du climat éthique et la nécessité d'étudier l'influence de l'éthique comme une préoccupation d'ordre managériale, en particulier sur les attitudes et les comportements au travail.

Références bibliographiques

Références bibliographiques :

En français :

1. Ouvrage :

- Laurent Schmitt,(2012). Psychothérapie de soutien, Collection Pratiques en psychothérapie, Elsevier masson.
- Neveu J.P,(1996).la démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire, economica.
- PATRICK Roussel,(1996). rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, Paris.
- Peretti,J.(2016).gestion des ressources humaines.21^{ème} édition, Magnard-Vuibert.
- P.Moulette,O.Roques.(2014).gestion des ressources humaines.2^{ème} édition. Paris, France, Dunod.

2. Thèses :

- Huver, HUVER, B. (2013). Du présentisme au travail : Mesures et facteurs explicatifs, Thèse de Doctorat de sciences économiques, Lille 1
- Quenneville.N,(2007), la théorie de l'échange social pour expliquer le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines et des valeurs organisationnelles dans les comportements de mobilisation des employés, université du Québec, Montréal.
- Ruiller.Q. Le soutien social au travail: conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier. Sciences de l'homme et société.
- Valéau P.(2004). Gérer l'implication dans le respect des différences ;des associations aux autres organisations, habilitation à diriger des recherches-spécialité gestion présentée à l'université de lille1.chapitre1.

3. Articles, revues et congrès :

- Biétry. F., creusier. J., Camus. S, Soutien perçu, engagement affectif et succès de carrière subjectif, le journal management de l'association internationale de management stratégique,Vol 17 ,N°1.
- Danny Tungisa Kapela1 et Sabine Pohl2.(2017). soutien organisationnel, solidarités sociales et engagement des employés : Le rôle modérateur de la pauvreté laborieuse.,collectif Le Travail Humain, tome 80, n°2.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. Psychologie du travail et des organisations, 11.
- Lacaz.D.,Catherine Fabre.F., collection de comportement organisationnelle :contrat psychologique, émotions du travail et socialisation organisationnelle ,volume 1.
- Neveu J.P. (1994). A propos de l'intention de départ, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°12.
- Paillé.P,(2007) « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », Bulletin de psychologie, vol 4 (Numéro 490).
- Safy-godineau,F.,Fall,A., C arassus,D.(2018).soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et Satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme dans la fonction Publique territoriale. 29^{ème} congrès agrh : «expérimentations locales, contextualisation des solutions : pour aligner une gestion des ressources humaines avec la métamorphose des organisations.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité. Gestion.
- Wuidar.D., Stinglhamber.F., Hanin .D., l'impact du support organisationnel perçu et de l'interaction travail-famille sur le stress des policiers.

- Zawieja et Guarnieri, Zawieja, P. et Guarnieri, F. (2014). Dictionnaire des risques psychosociaux. :Le Seuil.

En anglais :

1. Ouvrage :

- BLAU, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley, p89-114, disponible sur <https://b-ok.cc/ireader/5207414>
- Boyun Woo,, Packianathan Chelladurai, (2012). Dynamics of Perceived Support and Work Attitudes: The Case of Fitness Club Employees, Human Resource Management Research .
- CAPLAN G., (1974), *Support systems and community mental health*, New York, Behavioral Publications.
- COHEN S., SYME S.L., (1985), *Social Support & Health*, London, Academic Press.
- Etzioni, A. (1999). Essays in socio-economics. New York: Springer.
- Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press Inc, New York.
- ORGAN, Dennis,(1988). Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome, Lexington, Lexington books.
- Zedeck,S.(ed).APA Handbook of industrial and organizational psychology, vol.3,American psychology association, Washington,DC.

2. Thèses :

- Worley, Jody A., (2006) , A factor analytic study to evaluate the structure of the survey of perceived organizational support, these de doctorat, Oklahoma University,p21.

3. Articles, revues et congrès :

- Allen, D. G., Shore, L.M., & Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. Journal of management.
- Angle H.L. et Perry J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness, Administrative Science Quarterly, vol.26.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: a test of a referent cognitions model. Academy of Management Journal, vol 40, n°5.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. Journal of Applied Psychology, vol 83,n°2.
- BARRERA M.J., (1981), Social support in the adjustment of pregnant adolescents: Assessment issues, In, Social networks and social support.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. Human Resource Development Quarterly
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology,vol 66,n°1.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly,vol 19,n°4.
- CASSEL J.C., (1976), « The contribution of the social environment to host resistances », American Journal of Epidemiology, Vol. 104, p. 107-123
- COBB S., (1976), « Social support as a moderator of life stress », Psychosomatic Medicine, Vol.38.

- COHEN S., GOTTLIEB B., UNDERWOOD L., (2000), Social relationships and health, In, Measuring and intervening in social support, COHEN S., UNDERWOOD L., GOTTLIEB B., New York, Oxford University Press
- COHEN S., SYME S.L., (1985), Issues in the study and application of social support, In, Social Support and Health, COHEN S., SYME S.L., Orlando, Florida, Academic Press
- Coyle-Shapiro, J.A-M. & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J.A-M Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor & L.E. Tetrick (Eds), *The Employment Relationship, Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford: Oxford University Press.
- Debras.C, Perdoncin.A, (2006). « « Notes sur le concept d'engagement» », Tracés. Revue de Sciences humaines.
- Edwards, M.R., Peccei, R. (2007). Organizational identification: development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, volume 16.
- El Akeami,A. Partie 1 : la justice organisationnelle. In, *Comportement organisationnelle*, n°2.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Reciprocation of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol 86,n°1.
- Eisenberger.R, Stinglhamber.F,Vandenberghe.C, Ivan L. Sucharski,L.Rhoades.L,(2002).Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*.
- HARRISON, D. A. & PRICE, K. H. (2003). "Context of consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings", *Human Resource Management Review*, vol.13.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation Motivation: People Who Need People... But in Different Ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 52,n°5.
- Hrebiniak, L. G & Alutto, J. A (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* ,vol 17, n°4 .
- Hutchison, S., & Garstka, M.L. (1996). Sources of Perceived Organizational Support : Goal Setting and Feedback. *Journal of Applied Social Psychology*.
- J.C. HAYTON, G.CARNABUCIAND, R. EISENBERGER,(2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, vol 33.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process : an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, vol 36,N°5.
- Kanter,R,M.(1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological Review*, vol.33.
- Kelman H.C. (1958). Compliance, identification and internalisation: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, vol.2.
- Kurtessis,J., Eisenberger, R., Ford, Michael T.et al,(2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*.

- Levinson. H.(1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 4.
- Liden, R. C., Sparrowe, R., & Wayne, S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Lodahl, T.M. et Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, vol.49,n°1.
- LOUIS M.R., POSNER B.Z , POWELL. G.N., (1983), « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, Vol. 36.
- M.P. O’Driscoll, D.M. Randall,(1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, vol.48,n°2.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, vol.22.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, vol.10,n°(1-2).
- Meyer J.P.,Herscovitch L, (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3.
- MEYER J.P., BECKER T.H., VANDENBERGHE C., (2004), « Employee commitment and motivation: an conceptual analysis and integrative model », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N° 6.
- Meyer N.J. & Allen J.P. (1991).“A three component conceptualization of organizational commitment” *Human Resource Management Review*, n°1.
- Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky.(2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*.
- Mottaz, C. J. (1988). “Determinants of Organizational Commitment.” *Human Relations* vol.41.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*.
- O'Reilly C., Chatman J, (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior *Journal of Applied Psychology*. vol.71, n°3.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. *Research in Organizational Behavior*.
- Penley L.E. et Gould S. (1988). Etzioni model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations, *Journal of Organizational Behavior*, vol.9, n°1.
- PODSAKOFF.P, MACKENSIE.S, (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance : a review and suggestion for future research, *Human performance*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatry technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol.59,n°5.

- PROCIDANO M.E., HELLER K., (1983), « Measures of perceived social support from friends and from family: three validation studies », *American Journal of Community Psychology*, Vol. 11.
- Rhoades.L, Eisenberger.R, Armeli.S,(2001). organizational commitment to the organization: contribution of perceived organizational support. *journal of applied psychology*,vol.86,No.5, p.826.
- Rhoades.L,Eisenberger.R,(2002).Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 4.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, et C.Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology*, Vol. 1. London: Sage.
- Salancik, G. R. (1977). "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief.". in *New Directions in Organizational Behavior*, edited by B. M. Staw and G. R. Salancik. Chicago: St. Clair Press.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, vol.6.
- SCHWARTZER R., KNOL N., REICKMAN N., (2003), Social support, In, *Introduction to health psychology*, KAPTEIN A., WEINMAN J.,Oxford, England: Blackwell.
- Settoon, R.P., Bennett, N., Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, vol.81,n°3.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, vol16.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. 2013. Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*.
- Steers, R. & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: a process mode!. *Journal of Applied Psychology*, vol.63,n°(4).
- Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, and Remus Ilies, The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*. 2004, Vol. 89, No. 1.
- Vandenberg, R, Self R et Seo J.A (1994). Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures, *Journal of Management*. vol. 20. n°1.
- VAUX A., PHILLIPS J., HOLLY L., THOMSON B., WILLIAMS D., STEWART D., (1986), « The Social Support Appraisals (SS-A) Scale: Studies of Reliability and Validity », *American Journal of Community Psychology*, Vol. 14.
- Wayne, S.J., Shore, LM., Bommer, W.H., & Tetrick, LE. (2002). the role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87.
- Whitston et Edwards (1990) WHITSTON, C., & EDWARDS, P.K. (1990). Managing Absence in an NHS Hospital. *Industrial Relations Journal*, vol.21,n°(4).
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, vol.7.

•

Les Site internet :

- <http://classweb.uh.edu/eisenberger/biographical-sketch/>
- **DICTIONNAIRE LAROUSSE**
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soutien/73982>
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/soutien/#definition>
- <http://sante.gouv.qc.ca/problemes-de-sante/sante-mentale/>,
- <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs220/fr/>
- https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques_psychosociaux/2d_soutien_social_collegues.pdf.
- <https://sbs.strathmore.edu/news/the-role-of-organisational-support-in-helping-employees-cope-with-the-effects-of-covid-19/>

Les annexes

LE QUESTIONNAIRE

Le rôle de la perception du soutien organisationnel sur l'engagement des personnels

Dans le cadre d'obtention d'un diplôme de MASTER en Science de Gestion, option :«Organisation et Management de l'Entreprise », à l'Ecole Supérieure de Commerce, nous conduisons une étude de rôle de la perception du soutien de la part de votre organisation sur votre engagement organisationnel.

Notre questionnaire vous demande juste quelques minutes, vos réponses demeureront strictement confidentielles et seront utilisées qu'à des fins pédagogiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

I. Informations sur vous:

1- vous êtes? Homme Femme

2- Quelle catégorie d'âge vous êtes?

20-30 ans 30-40 ans 40-50 ans 50 et plus

3- Quelle catégorie de fonction vous appartenez?

Cadre supérieur Gestionnaire intermédiaire Opérationnel

5- L'ancienneté dans l'entreprise :

moins de 3 ans 3-8 ans 8-15 ans 15-20 ans plus de 20 ans

4 – Secteur d'entreprise : public privé public-privé

II. Les données concernant le soutien organisationnel perçu :

Cette partie comporte 14 items concernant la perception du soutien organisationnel évalués sur une échelle de Likert, Dans quel mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des énoncés suivantes

1: Pas de tout d'accord 2: Plutôt pas d'accord 3: Ni d'accord ni pas d'accord 4: Plutôt d'accord 5: Tout à fait d'accord

1. Concernant la justice organisationnelle :

	1	2	3	4	5
Mon employeur prend en considération mes intérêts, lorsqu'il ou elle prend des décisions qui m'affectent.					
Mon employeur se soucie de me payer ce que je mérite.					
Mon employeur me pardonnerait une erreur involontaire de ma part.					
Mon employeur souhaite me donner le meilleur emploi possible pour mes qualifications.					

2. Concernant les récompenses :

	1	2	3	4	5
Mon employeur tente de rendre mon travail aussi intéressant que possible.					
Mon employeur est prêt à m'aider lorsque j'ai besoin d'une faveur spéciale.					
Je peux obtenir de l'aide de mon employeur lorsque j'ai un problème					
Mon employeur parvient à apprécier les efforts supplémentaires que je fournis.					

3. Concernant le soutien du superviseur :

	1	2	3	4	5
Même s'il avait la chance, mon superviseur jamais profiterait de moi.					
Mon superviseur se préoccupe de moi.					
Mon superviseur se préoccupe de mes opinions.					
Mon superviseur tient en grande considération mes valeurs et mes buts.					
Mon superviseur se soucie vraiment de mon bien-être.					
Mes superviseurs sont fiers que je fasse partie de cette organisation.					

III. Les données concernant l'engagement organisationnel :

Cette partie comporte 18 items concernant l'engagement organisationnel évalués sur une même échelle, Dans quel mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacune des énoncés suivantes

1. Concernant l'engagement affectif :

ITEMS	1	2	3	4	5
Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette organisation					
Je me sens membre à part entière de cette organisation					
Cette organisation a une grande signification pour moi					
Je me sens attaché affectivement à cette organisation					
Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette organisation					
Je ressens les problèmes de cette organisation comme les miens					

2. Concernant l'engagement normatif :

ITEMS	1	2	3	4	5
Je ressens une obligation de rester chez mon employeur actuel					
Je ne ressens pas le droit de quitter cette organisation actuellement, même si cela était à mon avantage					
Si je quittais cette organisation maintenant, je aurais remords					
Je dois beaucoup à cette organisation					
Cette organisation mérite ma loyauté					
Je ne quitterais pas cette organisation, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent					

3. Concernant l'engagement calculé :

ITEMS	1	2	3	4	5
Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs					
Ce serait très difficile pour moi de quitter l'organisation, même si je le voulais					
Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette organisation actuellement					
Rester dans cette organisation est autant affaire de nécessité que de désir					
Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles					
Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette organisation					

RESUME :

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est un concept très important dans la littérature en comportement organisationnel notamment en raison de ses conséquences pour les organisations et les employés, et comme l'un des déterminants les plus importants de l'engagement organisationnel.

Cette recherche vise à analyser le lien entre le soutien organisationnel perçu (SOP) et les trois types d'engagement organisationnel. Nous avons mené une étude quantitative, nous avons fixé un échantillon de 43 employés et cadres. Nos résultats permettent de confirmer l'existence d'une influence positive entre le Soutien Organisationnel Perçu et l'engagement affectif et normatif et une influence négative entre le Soutien Organisationnel Perçu et l'engagement calculé.

Mots clés : soutien organisationnel perçu, engagement organisationnelle

المخلص

- يعتبر الدعم التنظيمي المدرك مفهوماً مهماً للغاية في أدبيات السلوك التنظيمي، خاصة لأثره الكبير على المنظمات والموظفين، وكواحد من أهم محددات الالتزام التنظيمي.

- يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي، حيث أجرينا دراسة كمية، بالاعتماد على عينة مكونة من 43 موظفًا ومديرًا. تؤكد نتائجنا وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك على كل من الالتزام العاطفي والمعياري، وتأثير سلبي للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام المحسوب.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

Perceived organizational support (POS) is an important construct in the organizational behavior literature due to its impact on the organization and its employees, and as one of the most important determinants of organizational commitment.

This research explores relations between perceived organizational support and the three types of organizational commitment, we conducted a quantitative; we set a sample of 43 employees and executives. Our results confirm the existence of a positive influence between the POS and the affective and normative commitment and a negative influence between the POS and the calculated commitment.

Key words: perceived organizational support, organizational commitment.