

Chapitre 2: Le Diagnostic du Climat Social

Face à une concurrence accrue du fait de l'ouverture des marchés et aux enjeux importants en termes d'emplois, le défi à relever par toute entreprise soucieuse de son devenir est l'acquisition, le maintien et l'optimisation d'une ressource humaine compétente, évolutive, créative et motivée.

Les conditions dans lesquelles ces ressources exercent leurs activités, ou ce que l'on appelle communément conditions de travail, relations sociales ou plus généralement climat social, doivent répondre, impérativement aux attentes des individus et à leurs aspirations.

Le climat social donc représente *«un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres »*¹.

En effet, la mesure du climat social est une mesure approximative car elle se fait à travers la mesure de la satisfaction et la motivation au travail, et ce, selon l'évaluation que les individus font du climat en fonction de leurs attentes et de leurs besoins. D'autre part, il existe d'autres mesures qui interprètent une dégradation au niveau du climat social et qui, s'expriment par l'existence de dysfonctionnements sociaux au sein de l'entreprise.

¹ FOURGOUS, J. M. ITURRALDE, B. (1991), *« Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise »*, Ed. D'ORGANISATION, p 43

Section 1 : Les indicateurs d'un climat social dégradé:

La dégradation du climat social mesurée par des indicateurs de dysfonctionnements sociaux constitue un phénomène négatif de la gestion sociale du personnel d'une entreprise. Ce phénomène représente « *une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés* »¹. Il peut être mesuré à travers plusieurs indicateurs comme : le turnover, les conflits, les accidents de travail et l'absentéisme. Encore, c'est une source principale du mécontentement des employés qui peut s'exprimer par leur comportement de non fidélité vis-à-vis l'entreprise.

1. L'absentéisme :

Les managers dans nos jours, apprécie de plus en plus le travail dans un climat dont l'implication des ressources humaines est toujours en hausse, ce qui renvoie à dire qu'un employé ponctuel et efficace est la clé d'une meilleure productivité. Au contraire si cet employé est caractérisé par un taux d'absence élevé ou ce qu'on appelle « Absentéisme », cela peut avoir des conséquences négatives sur la productivité.

1.1.Définition :

L'absentéisme est un indicateur du climat social qui est devenu un phénomène complexe dont l'importance varie selon les entreprises et les causes qui l'engendrent. C'est le symptôme d'une détérioration du climat social, le reflet d'une démotivation ou même la conséquence d'un épuisement de personnel face aux conditions de travail difficiles. « *L'absentéisme est sans doute l'indicateur le plus sensible de toute détérioration du climat social. Les salariés ont en effet tendance à adopter un comportement de fuite face à l'entreprise lorsqu'ils estiment que leurs conditions de travail se sont dégradées* »².

Il est défini selon **Sekiou (2001)** comme étant « *une période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail, alors qu'il devrait y être, et cela en dépit des raisons qu'il évoque pour justifier sa non présence* »³. Selon cette définition l'absence physique est une condition essentielle pour définir le phénomène

1.MARTORY, et B. CROZET, D. (2005), « *gestion des ressources humaines, pilotage social et performances* », 6^{ème} édition, Ed. DUNOD, p191

2.CHAMAK,A. et FROMAGE, C. (2006), « *Le capital humain* », Ed. LIAISONS. , p 164

3.SEKIOU, L. et al (2001), « *Gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, Ed DeBoeck , Canada, p 777

d'absentéisme, cette absence résulte en le non-respect de l'attente sociale qui concerne l'employé en cause, cela permet de différencier le réel absentéisme des absences autorisées.

Martory et Crozet (2005) définissent l'absentéisme comme suit : « *une perturbation au plan de la production et de l'organisation du travail dans la mesure où il entraîne des mesures de régulation destinées à pallier ses conséquences négatives, mais c'est aussi le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limité de travail et de baisse de l'implication* »¹. Selon cette définition le refus d'être présent au travail est une décision prise par l'employé, elle traduit son comportement et son avis moral.

En effet, la définition d'absentéisme s'appuie seulement sur les absences jugées comme anormales et non autorisées par le code de travail: les absences maladie, y compris le dépassement du congé maternité légal ; les absences maternité (avant et après la naissance) ; les absences pour accidents du travail et maladies professionnelles ; les absences pour accidents de trajet. Les absences autorisées comme le congé annuel, les congés de formation, etc., sont exclues du calcul d'absentéisme.

L'indicateur d'absentéisme est le suivant :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heures d'absences pendant une période P}}{\text{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$$

Le numérateur prend en compte les absences considérées comme anormales, le dénominateur quant à lui exprime les heures théoriques travaillées dont les heures supplémentaires en sont exclues.

1.2. Les causes de l'absentéisme :

Toutes les enquêtes visant à dégager les facteurs générateurs d'absentéisme et qui ont une influence sur ce phénomène conduisent à des résultats très voisins, généralement on distingue trois types de facteurs qui sont²: les facteurs personnels, organisationnels et environnementaux.

1. MARTORY, B. et CROZET, D. (2005), op-cit, p192

2. SEKIOU, L. et al (2001), op-cit, pp : 783-386

- **Les facteurs personnels :**

Les caractéristiques propres à l'individu qui peuvent avoir une influence sur le l'absentéisme au travail sont nombreux, entre autres :

Le sexe : les femmes peuvent être moins engagées dans la vie du travail surtout celles qui ont des enfants d'âge préscolaire, elles rencontrent généralement une grande difficulté à concilier leur vie de travail et leur vie familiale, c'est pour cela qu'elles sont davantage absentes que les hommes.

L'âge et le statut civil : les jeunes sont absents souvent mais pour de courtes périodes, comparativement aux salariés plus âgés qui s'absentent moins de fois mais pour des intervalles plus longs.

La scolarité : les salariés les moins instruits (huit années de scolarité ou moins) s'absentent moins souvent que les plus instruits dans les usines. De plus, les jeunes salariés plus instruits s'absentent plus souvent, car ils n'acceptent pas facilement le travail routinier.

Les qualifications : le taux d'absence diminue de façon très nette quand la qualification s'élève. Les salariés qui effectuent des travaux répétitifs, morcelés et requérant peu de qualifications, s'absentent plus que ceux qui exercent des tâches exigeant plus des qualifications.

L'état de santé : ce facteur est la raison la plus souvent évoquée par les employés malgré des fois, la vraie raison de s'absenter n'est la mauvaise santé. En effet, l'état de santé en tant que cause d'absence est donc implicitement présent lors de l'interprétation des multiples facteurs qui influencent l'absentéisme et donc, l'entreprise ne peut véritablement mesurer l'influence exacte de ce facteur.

L'ancienneté : il est vraisemblable que les nouveaux embauchés sont généralement reconnus comme moins absents, car il n'est pas du tout dans leur intérêt de le faire. Dès qu'ils deviennent permanents (être confirmés définitivement dans leur poste, se sentir sécurisés dans l'entreprise), ils peuvent changer de comportement. Il apparaît donc que l'absentéisme peut progresser avec l'ancienneté de l'employé.

- **Les facteurs organisationnels :**

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'absentéisme et qui ont trait à l'organisation, ceux sont :

Nature de la tâche et niveau de qualification : l'autonomie, les possibilités d'avancement et autres caractéristiques de la tâche influencent la décision de s'absenter ou non. Parfois les qualifications requises pour exécuter efficacement certaines tâches dépassent les capacités de l'employé en poste, cela se traduit par une augmentation du taux d'absentéisme.

Conditions de travail, mode de rémunération et autres facteurs : les conditions de travail pénibles et préjudiciables à la santé et qui exigent des efforts physiques parfois inhumains constituent la source principale du manque d'assiduité au travail. Les modes de rémunération peuvent aussi avoir un impact sur l'absentéisme selon l'équité du salaire pratiqué dans l'entreprise. D'autres facteurs organisationnels internes comme la taille de l'entreprise, la qualité de leadership, les horaires de travail,... peuvent influencer le phénomène d'absentéisme.

- **Les facteurs environnementaux :** certains employés, pour des raisons personnelles s'occupent de deux jobs à la fois, ce qui pousse sans aucun doute ces employés vers la tentation de s'absenter plus souvent. Autres facteurs tel que : la région, la localisation du domicile de l'employé par rapport à son travail, la saison, les conditions du marché de l'emploi travail,... influencent à la baisse ou à la hausse de l'absentéisme.

1.3. Les coûts de l'absentéisme :

Plusieurs démarches ont été développées pour tenter de mesurer au plus près les coûts liés à l'absentéisme, elles relèvent dans l'ensemble qu'il existe deux types de coûts engendrés par ce phénomène, à savoir¹ : les coûts de perturbation et les coûts de régulation.

- **Les coûts directs : les coûts de régulation :**

L'absentéisme étant défini comme un dysfonctionnement social dont les effets sont contraires aux objectifs recherchés par la direction des ressources humaines engendre évidemment des coûts directs lors de chaque absence enregistrée au sein de l'entreprise, cette absence est la source de manques à gagner, de perte de production, de l'accroissement des

1. MARTORY, B. et CROZET, D. (2005), op-cit, p196

délais de production, etc. La régulation dans ce contexte réfère aux stratégies conduites en vue de pallier les effets négatifs des absences qui engendrent des coûts supplémentaires liés au remplacement de la personne absente, le paiement des heures supplémentaires, les heures de formation dispensée pour les nouveau employés, les pertes de chiffre d'affaires (annulation de commandes, rabais pour livraison tardive), etc.

- **Les coûts indirects : les coûts de perturbation :**

Les perturbations générées par l'absentéisme de façon indirecte peuvent être dues à la désorganisation du travail ou au non qualité. Ces coûts sont généralement composés de plusieurs éléments, entre autre :

- Les pertes liées à la baisse de production, les pertes de clients et de commandes futures dues aux allongements des délais de production, à la perte de qualité des services et à la dégradation de l'image de l'entreprise.
- La moins bonne absorption des coûts d'équipement.
- La réduction des tâches d'entretiens.
- Les charges administratives de gestion des salariés supplémentaires (contrat de travail, paye...).
- Les charges administratives de gestion des arrêts de travail.
- Les temps de désorganisation dus aux performances réduites des nouveaux employés et à l'amoindrissement de celles des salariés présents...

2. Le turnover :

En raison de ses conséquences en termes de coûts et d'organisation du travail, le turnover dont l'origine du terme est anglo-saxon mais souvent repris par la littérature française par le taux de rotation du personnel ou même parfois par le roulement du personnel, constitue l'un des principaux dysfonctionnements sociaux.

2.1.Définition :

Ce concept est défini selon **Sekiou (2001)** comme étant « *tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de salariés dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année* »¹. Cette description du roulement du personnel est, dans nos jours, dépassée par les grandes entreprises qui étudient les départs de leurs employés vers l'extérieur ainsi que les mouvements internes d'un poste à un autre ; le turnover global étant alors la somme des deux. Cet auteur, définit donc les mouvements ou ce qu'on appelle la mobilité interne comme étant « *le déplacement dans une même organisation de salariés dans le temps et dans l'espace, à l'intérieur d'une structure d'emploi, incluant la mobilité géographique, à savoir un déplacement d'un lieu géographique à un autre* »².

Il est important de connaître les différents types de départ qui sont classés par **Martoryet Crozet (2005)** selon leur cause principale en trois catégories :³

- **Catégorie 1. Départs du fait de l'entreprise :** Manque d'aptitude, sanction, licenciement pour raisons économiques : baisse de production, activités saisonnières, et autres raisons.

- **Catégorie 2. Départs du fait des employés :** Non maîtrisables par l'entreprise : Maladie, accidents, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès ; maîtrisables par l'entreprise : rémunération, horaires de travail, conditions générales de travail, promotion externe.

1. SEKIOU, L. et al (2001), op-cit, p793

2. Ibid, p793

3.MARTORY, B. et CROZET, D. (2005), op-cit, p199

- Catégorie 3. Départs pour raisons inconnues :

Cette catégorie rassemble tous les cas qui n'ont pas été classés précédemment.

En termes de mesure, les chercheurs calculent le taux de turnover selon les deux rapports suivants :

$$\text{Taux de turnover} = \frac{\text{nombre d'employés partis durant l'année N}}{\text{nombre d'employés au 1er janvier de l'année N}} \times 100$$

Ou dans certains cas :

$$\text{Taux de turnover} = \frac{\text{nombre d'employés partis durant l'année N}}{\text{nombre moyen d'employés durant l'année N}} \times 100$$

2.2. Les facteurs du turnover :

Comme l'absentéisme Les mêmes facteurs peuvent jouer sur le turnover : âge, sexe, ancienneté, nature de travail, etc. et d'autre facteurs comme le style de leadership, le groupe de travail, la conjoncture économique, l'insatisfaction au travail, etc. plus que les autres facteurs, l'âge de l'employé influence énormément le taux de turnover, car, une fois formé et son CV gonflé, les jeunes les meilleurs n'hésitent pas à aller voir ailleurs, toutefois, lors d'une crise économique les employés ne quittent pas facilement un emploi sans être sûrs d'en trouver un autre ailleurs.

2.3. Les coûts du turnover :

Le phénomène du turnover est considéré comme un aspect positif de la gestion des ressources humaines et qui engendre des coûts maîtrisables prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie et ce, selon le type d'activité de l'entreprise qui exige un certain taux de turnover. *« Le turnover est parfois souhaitable au sein de l'entreprise, parce qu'il peut permettre de rajeunir la pyramide des âges, de se défaire de compétence qui ne sont plus en phase avec les métiers de l'entreprise, d'acquérir des compétences non développées en interne.....il faut garder à l'esprit que l'entrée et la sortie du personnel, à doses modérées, constituent des temps nécessaires d'une respiration normale de l'entreprise »¹.*

1. CHAMAK, A. et FROMAGE, C. (2006), op-cit, p 139

Le cas échéant, le taux du turnover devient non souhaitable et dépasse la norme établie par les responsables de la gestion des ressources humaines, c'est là que l'entreprise se trouve devant plusieurs choix pour faire face à un départ de l'un de ses employés ; elle peut soit : ne pas le remplacer, le remplacer sans modification du contenu du poste, ou le remplacer avec modification du contenu du poste. Dans ce cas, l'évaluation des coûts fondamentaux du turnover prend en compte plusieurs éléments, à savoir :¹

- Coûts de recrutement et de formation ;
- Coûts de mouvements internes : il s'agit de départ dû à un déplacement géographique d'un employé : frais de déménagement et indemnités éventuelles ;
- Coûts de trésorerie de départ : l'ensemble des départs donne lieu au versement d'indemnités fixées au plan légal ou conventionnel. Les sommes versées représentent un coût de trésorerie pour l'entreprise qui est à imputer au coût de turnover ;
- Gains et pertes en salaires : les mouvements engendrés par le départ d'un employé entraînent une modification de la masse salariale qui est d'une part réduite par le fait de départ des employés anciens remplacés par de nouveaux qui auront un salaire inférieur, et d'une autre part augmentée en raison des promotions qui seront entraînées par le départ des employés ;
- Coûts spécifiques de départ : le départ d'un employé est très souvent précédé d'une période de baisse de cadence qui constitue évidemment un coût pour l'entreprise.

3. Les conflits sociaux :

Un conflit est la plus part du temps assimilé à un dysfonctionnement du climat social d'entreprise comme celle-ci, est composée d'êtres humains plus au moins efficaces et qui s'entendent plus au moins bien entre eux. Cela, représente la cause principale du comportement d'opposition aux opinions ou conflit entre les employés.

3.1.Définition :

Sekiou (2001) postule qu'un conflit peut être défini de plusieurs façons. Comme on s'intéresse spécifiquement dans ce contexte aux conflits organisationnels, on adopte la définition suivante : « *le conflit est le résultat d'une opposition ou d'une divergence soit d'opinion, soit d'intérêts, soit en considérations, etc., entre deux parties qui ont des relations*

1. MARTORY, B. et CROZET, D. (2005), op-cit, p 204

directement liées à leur environnement de travail, l'une d'entre elles percevant l'autre comme l'empêchant d'atteindre ses objectifs et inversement »¹. Cette définition englobe toutes sortes de situations conflictuelles : entre les membres d'un service par rapport à un autre, entre deux personnes prises individuellement, et même entre des groupes qui ont des buts différents de ceux de leur entreprise.

Martory et Crozet (2005) ont aussi défini le conflit, un élément permanent du vécu de toute entreprise, comme suit « *le conflit est l'existence de relations antagonistes entre deux ou plusieurs unités d'action dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport* »². Selon cette définition le conflit est permanent, cela suppose, que l'entreprise continue à fonctionner et que la négociation est toujours permanente, et donc on conclut que toute organisation peut vivre normalement en état d'armistices sociaux, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendu.

3.2. Les types de conflits :

La littérature déjà existante sur le phénomène de conflits dans les entreprises contient plusieurs typologies de conflits qui diffèrent d'un chercheur à un autre et ce selon les critères pris en compte lors de la définition de telle ou telle typologie.

Martory et Crozet (2005) ont distingué trois formes principales de conflits, sont :³ le conflit individuel ; le conflit organisationnel et le conflit collectif.

- **Le conflit individuel :** ce type permet d'aborder un champ conflictuel étendu aux rapports que la personne entretient avec son environnement, c'est-à-dire aux comportements, aux conduites de la personne face à d'autrui. Il trouve sa source dans des oppositions entre employés pour des raisons essentiellement psychologiques mettant en cause des individus, ainsi il est une réalité de la vie de l'entreprise, mais n'engendre généralement que des perturbations mineures.

1. SEKIOU, L et al (2001), op-cit, p796

2. MARTORY, B. et CROZET, D. (2005), op-cit, p 205

3. Ibid.,pp : 206-207

- **Le conflit organisationnel** : ce type de conflit concerne la définition et l'exercice du pouvoir dans l'entreprise c'est-à-dire le fonctionnement de l'entreprise il peut être entre deux individus ou plusieurs groupes : services, départements, usines, etc.
- **Le conflit collectif** : il ne s'agit pas dans ce type de conflit de la somme de litiges individuels mais le mot collectif dans ce contexte renvoie à considérer l'entreprise comme un ensemble de catégories ou de classes sociales définies en fonction de leur rapport avec la production. On cite entre autres, les conflits classiques entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail.

3.3. Les coûts de conflit :

Généralement, les conflits dans l'entreprise engendrent des coûts directs aisément quantifiables, à savoir :

- Les pertes de production : subies par l'entreprise, exprimées soit en termes de chiffre d'affaires perdu, soit en terme de marges perdues et en tenant compte ou non des éventuels déstockages ;
- Les pertes de clientèle qui peuvent suivre la grève : au-delà de la perte d'une vente, l'entreprise peut enregistrer le départ de clients pour d'autres fournisseurs ;
- Les coûts de perturbations engendrés par les conflits : ils sont enregistrés dans l'unité qui subit le conflit mais aussi dans les unités amont et aval ; ils s'expriment dans la constitution de stocks excédentaires ou dans la mise au chômage technique des employés ou dans l'appel à la sous-traitance ;
- Les coûts de maintien de la structure physique et humaine : même dans le cas où la production est complètement paralysée, les charges structurelles demeurent : les amortissements, les abonnements, les coûts de la structure administrative, les charges salariales de l'encadrement, le cas échéant, continuent à être supportés : il y a sous imputation des charges structurelles ;
- La dégradation du climat social : à la suite de la révélation du conflit et du fait que les déséquilibres sociaux peuvent persister après la reprise du travail.

4. Les accidents de travail :

Les accidents du travail constituent un type de dysfonctionnement social très important dont l'effet sur la gestion d'entreprise notamment celle de production est négatif. En effet, le taux d'accidents du travail peut être envisagé à la fois comme une perturbation et comme le révélateur d'un mauvais état du système social de l'entreprise qui le supporte.

4.1.Définition et typologie :

Les accidents peuvent être dus au facteur humain ou matériel : le premier facteur consiste en l'activité des employés eux-mêmes indépendamment de l'autre facteur qui, à son tour peut avoir plusieurs origines entre autres : l'existence de produits présentant un caractère dangereux, l'utilisation des machines et équipements ou parfois la mise en œuvre des processus de production.

Afin de mieux comprendre la notion d'un accident du travail on adopte la définition suivante : « *est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salariés ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise* »¹. Selon leur degré de gravité, il existe plusieurs formes d'accidents de travail :

- Accident avec arrêt : tous les accidents ayant entraînés une interruption de travail d'un jour complet.
- Accident grave : tous les accidents ayant entraîné, soit l'attribution d'une rente d'incapacité permanente, soit le décès ;
- Décès : ceux pour lesquels la mort est intervenue avant fixation d'un taux d'incapacité permanente et liquidation d'une rente.

L'accident du travail est donc lié à l'action professionnelle de façon directe ou indirecte (cas de trajets) qui est à la fois ponctuel et ce, le distingue des maladies professionnelles, et aussi cause de lésions corporelles à une ou plusieurs personnes.

1. MARTORY, B. et CROZET, D. (2005), op-cit, p 209.

4.2. La mesure des accidents du travail :

Il est souvent calculé trois indicateurs pour mesurer et évaluer ce type de dysfonctionnement social. Ces trois indicateurs sont les suivants :

Taux de fréquence : nombre d'accidents « avec arrêt » par million d'heures de travail

Taux de gravité : nombre de journées perdues par mille heures de travail.

$$\text{Indice de gravité} = \frac{\text{total des taux d'incapacité permanente}}{\text{total des heures travaillées}} \times 1\,000\,000$$

En résumé, les responsables de la gestion des ressources humaines seront confrontés à un sérieux problème : la perte des employés. Le problème devient aigu de plus en plus si cette perte concerne une ou plusieurs catégories des employés qualifiés comme talentueux, rares ou très coûteuses sur le marché d'emploi. « Une détérioration du climat social peut se traduire par une baisse de l'efficacité collective au travail, par une progression de l'absentéisme, par une augmentation indésirable du turn-over, avec le départ des meilleurs, et par des risques de conflit, susceptibles eux-mêmes de peser sur l'image de l'entreprise, et donc sur son attractivité commerciale »¹.

Dans la même perspective, **Paillé (2003)** affirme : « les comportements sociaux dysfonctionnels transmettent une information sur l'état d'esprit des salariés, et annoncent en quelque sorte à l'encontre de l'organisation leur mécontentement dont la sanction ultime se manifeste par leur départ définitif »². La non fidélité est inhérente au mauvais climat social régnant dans l'entreprise, de ce fait, l'amélioration des conditions de travail est devenue indispensable pour satisfaire les attentes des ressources humaines. Ce but ne peut être atteint seulement si un bon climat social caractérisé par une stratégie de motivation efficace et un niveau de satisfaction et d'engagement suffisant pour assurer la fidélité du personnel au sein de l'entreprise.

1. LANDIER, H. et MERCK, B. (2005), « Détection, analyse et quantification du risque social : le modèle de M@RS », ACTE IAS, France.

2. PAILLÉ, P. (2003), « Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », Ed. L'HARMATTAN, France. P 90.

Section 2 : Les indicateurs d'un climat social favorable

Etudier le climat social dans lequel l'individu exerce son travail, c'est comprendre en grande partie pourquoi ce dernier comporte de telles ou telles conduites. L'intention de départ est le résultat de toute forme de détérioration du climat.

Cependant, les comportements positifs comme la satisfaction et l'engagement organisationnel élevés sont les prédicateurs d'un taux de fidélité du personnel aussi tôt élevé dans l'entreprise. Elles ne peuvent être ressenties et exprimées par les employés que dans des bonnes conditions de travail, autrement dit, dans un climat social calme dont les relations sociales sont bonnes.

1. la satisfaction au travail :

L'intérêt suscité par le thème de la satisfaction du personnel n'est pas un fait nouveau. Ce concept continue toujours d'alimenter un grand nombre de recherches scientifiques, ce qui rend impossible de les recenser toutes. Il ne s'agit pas donc, de déconstruire la satisfaction au travail mais d'étudier sa place dans une approche centrée sur la fidélisation des ressources humaines

1.1.Définition :

Débutons par la définition de satisfaction de **Locke (1986)**. Elle désigne selon lui : « *Un état émotionnel résultant de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'ils place dans le travail* »¹. Selon cet auteur la satisfaction renvoie à un sentiment de plaisir, de contentement, issu d'une expérience concrète de travail. Le sentiment de satisfaction est ainsi fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre, « *la satisfaction au travail est un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en retirer* »².

Igalens et Loignon (1997) définissent la satisfaction au travail d'une manière très simple comme étant : « *un état émotionnel positif et changeant envers l'emploi et/ou ses multiples*

1. LOCKE, E. (1968), « *toward a theory of task motivation and incentive, organizational behaviour and human* », *Performance* n° 3, p157-189.

2. RIPON, A. (1987), « *Satisfaction et implication dans le travail* », in « *Traité de psychologie du travail* », C. Lévy-Leboyer et J. C- Sperandio, Ed. PUF, France, p 424

composantes »¹. Cette définition permet de déduire que la satisfaction au travail est une perception découlant des attentes de travail de l'individu qui est d'autant satisfait que l'écart entre ses attentes et l'emploi se trouve réduit.

Encore, la satisfaction est un concept substantiellement dynamique, évolutif, et fragile. Ils proposent huit facteurs ou variables susceptibles de rendre les salariés satisfaits. Ceux sont : l'âge (les employés plus âgés serait plus satisfaits car ils auraient des attentes moindres), les relations intergroupes (plus les individus sont intégrés plus ils sont satisfaits), la qualité de la supervision (un management participatif est source de contentement), le contenu du travail (la variété, l'intérêt et le défi affectent positivement la satisfaction), l'argent et les conditions de travail, le statut, la facilité de la communication, et plus curieusement la performance.

1.2. Les déterminants de la satisfaction :

Paugam (2000) relève que les travaux sur la satisfaction s'organisent autour de trois déterminants. Ces derniers envisagent l'employé comme étant principalement intéressé par le ² : contenu de son travail, les récompenses matérielles ou la qualité relationnelle qu'il tire de ses apports avec son activité professionnelle.

1.2.1. Le contenu du travail :

Le premier déterminant consiste à l'activité objective comme sources de satisfaction, qui à trait aux qualités intrinsèques que l'individu attribue au travail, à l'épanouissement qu'il lui procure. Si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice du travail.

Les employés éprouvent souvent d'autant plus de satisfaction que leur travail les implique personnellement à travers les défis à relever qui donnent un enjeu supplémentaire à la bonne réalisation du travail, renouvellent l'intérêt de l'emploi et engagent davantage les employés vis-à-vis leur entreprise.

1. IGALENS, J. LOIGNON, C. (1997), « *Prévenir les conflits et accompagner les changement* », Ed MAXIMA, France, p 62

2. PAUGAM, S. (2000), « *le salarié de la précarité* », Ed. PUF, France, p44

L'une des raisons pour lesquelles un employé souhaite quitter l'entreprise est le manque de défi à relever. Le défi est une source de progression, de créativité, de développement des compétences, etc. encore, le degré d'autonomie est une caractéristique importante et un excellent moyen d'enrichir l'emploi et le rendre satisfaisant.

Outre le développement des compétences et l'autonomie, il y a d'autres valeurs ou déterminants intrinsèques du travail influençant la satisfaction du personnel comme la participation à la prise de décision, la reconnaissance, la responsabilisation, etc. ceux sont les déterminants classés par la théorie bi factorielle introduite par **Hersberg** dans un ensemble appelé selon ce chercheur « les facteurs de satisfaction ». Ce type de facteurs liés directement au contenu du travail a la capacité d'apporter la satisfaction aux employés car il les incite à fournir les efforts nécessaires pour satisfaire leurs besoins.

La notion de la satisfaction des besoins dans ce contexte fait référence à la théorie développée par **Maslow en 1963**, il a proposé d'hierarchiser les besoins humains de façon pyramidale composée de plusieurs niveaux. Cette hiérarchisation semble tracer la carte des besoins de l'individu avec précision :¹ à la base les besoins psychologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime de soi, enfin les besoins de réalisation personnelle. **Maslow** pose l'hypothèse qu'un individu est dans l'impossibilité d'éprouver de l'intérêt pour les besoins supérieurs tant que ceux des échelons immédiatement inférieurs ne sont pas satisfaits.

Les facteurs intrinsèques de satisfaction évoqués par la théorie bi factorielle correspondent aux niveaux d'ordre supérieur de la pyramide des besoins (estime de soi et réalisation personnelle), ceci implique selon l'hypothèse posée par **Maslow** qu'il faut satisfaire tout d'abord les niveaux les plus bas des besoins pour rendre les employés heureux et cherchent à éprouver leur niveau de satisfaction en essayant de rattraper le plus haut niveau de la pyramide. Les besoins d'ordre inférieur conduisent au deuxième déterminant de la satisfaction.

1. TEVENET, M., DEJOUX, C., MARBO, E. & BENDER, A. (2007), op-cit, p356

1.2.2. Les récompenses matérielles (la rétribution) :

Le deuxième déterminant consiste à la rétribution comme source de satisfaction. La rétribution est constituée de deux éléments, à savoir : la rémunération et la promotion. La rémunération est une rétribution perçue par l'employé pour sa contribution dans la vie économique, outre la promotion est une forme de rétribution indirecte. En effet, il existe un lien de cause à effet très solide entre la satisfaction et la rémunération perçue sous forme de salaire et de gratifications matérielles diverses, et les perspectives de développement professionnel.

L'âge est un facteur ayant un effet sur la déterminante rétribution, par exemple les jeunes de moins de vingt-cinq ans et récemment recrutés se disent plus souvent satisfaits de leurs salaire que leurs aînés, alors que le salaire qu'ils reçoivent est en moyenne nettement plus bas. C'est parce qu'ils ont des attentes moins élevées, l'essentiel pour eux est bien de conserver leurs postes.

Le salaire et les conditions matérielles de travail ainsi d'autres facteurs liés à l'environnement de travail sont appelés selon **Herzberg** « les facteurs de non satisfaction » ou « les facteurs d'hygiène ». Ces facteurs n'ont pas la capacité d'apporter la satisfaction des employés, au mieux, ils suscitent de l'indifférence et de manière certaine ils peuvent générer de l'insatisfaction selon la théorie bi factorielle. D'autre part, ces facteurs correspondent aux niveaux inférieurs de la pyramide de **Maslow**, donc, ils deviennent des besoins qu'il faut les satisfaire au moins pour que les employés se sentent sécurisés dans l'entreprise. En déduit alors que les deux auteurs s'accordent dans l'idée que les rétributions matériels n'améliorent pas autant le niveau de satisfaction des employés mais nécessaires pour rester membre d'une entreprise et pour chercher à satisfaire les niveaux les plus haut des besoins.

De plus, les rétributions matérielles doivent comme déterminant de la satisfaction être perçues comme équitable. L'équité est une caractéristique primordiale selon la théorie d'**Adams** qui rend les employés satisfaits. L'employé mesure sa satisfaction, d'une part, en confrontant l'effort fourni et ce qu'il reçoit, et d'autre part, en comparant sa propre situation à celle perçue des autres employés qu'il est en relation avec. Fondée sur la perception, l'équité est subjective. Les personnes comparent donc leur contribution et leur rétribution à celle des autres et jugent l'équité des rapports entre les deux.

1.2.3. Les rapports sociaux :

Le troisième déterminant et le dernier selon l'approche de **Paugam** représente le rapport social comme source de satisfaction. Ce rapport peut être abordé de différentes façons comme les relations avec les collègues et l'ambiance dans le travail. Les relations avec les collègues concernent l'intégration de l'employé au sein du collectif avec lequel il aura le plus de lien. L'ambiance dans le travail quant à elle concerne l'intégration au sein de l'entreprise. La qualité de relations interpersonnelles, l'ambiance, et la communication au sein du groupe peuvent alors influencer positivement la satisfaction.

Pour **Maslow**, l'individu vise à réaliser dans l'ordre proposé sous forme pyramidale chacun de ces besoins. Les relations interpersonnelles sont exprimées dans la pyramide par le troisième et le quatrième niveau des besoins soit respectivement le besoin d'appartenance et le besoin d'estime. Le besoin d'appartenance est le besoin d'être membre d'un groupe social, d'interagir et d'être accepté par les autres dans une relation d'amitié et d'affiliation. Le besoin d'estime est celui d'être apprécié par le groupe social comme le besoin de considération et le besoin d'être respecté. Selon l'ordre, une fois les besoins psychologiques et de sécurité sont comblés, l'individu cherche à réaliser le besoin d'entretenir des relations avec ses collègues et ses superviseurs de la façon qui le rendre satisfait suffisamment pour rester membre de ce groupe et de ce climat de relations propices.

Les relations interpersonnelles font partie de la théorie bi factorielle de la satisfaction, elles sont considérées parmi les facteurs d'hygiène qui ne génèrent pas toujours de la satisfaction. Selon cette théorie l'effet de ce facteur sur le niveau de satisfaction n'est de la même puissance de l'effet exercé par les facteurs intrinsèque comme l'autonomie et la responsabilisation.

Malgré les ensembles fondements théoriques de la théorie bi factorielles, le management de nos jours constate une relation très solide entre la satisfaction et les rapports sociaux au sein d'une entreprise qui apprécie le social et la communication. La qualité des relations interpersonnelles est devenue la clé de la satisfaction des employés notamment dans les secteurs fortement concurrentiels.

1.3.Effet de la satisfaction sur les dysfonctionnements sociaux:

La satisfaction au travail influe positivement et contribue à réduire les dysfonctionnements souvent qualifiés comme source de départ non maîtrisé du personnel. En commence par l'effet le plus révélé par les recherches empiriques, qui se traduit par les corrélations entre l'absentéisme et la satisfaction au travail. Plus la satisfaction est élevée, plus l'absentéisme est faible « *Il existe des corrélations entre l'autonomie et la variété de la tâche, l'identité du travail (rôle dans le cycle de production) et le feed-back sur le travail effectué. Par contre, les relations opératoires ou optionnelles ne sont que peu corrélées à l'absentéisme...il faut nuancer en tenant compte des situations personnelles, un salarié près de sa retraite se permettra plus d'absences même s'il n'est pas satisfait, de même une mère de jeunes enfants confrontée aux problèmes de gardes* »¹.

En ce qui concerne le turnover, plus la satisfaction est importante plus le turnover est faible. Là encore, il faut nuancer, en particulier en tenant compte de la situation sociale et du marché de l'emploi : en période de chômage, même un employé non satisfait hésite à quitter son entreprise. En effet, la satisfaction est révélatrice de la capacité d'une entreprise à fidéliser son personnel. Une entreprise qui ne sait pas répondre aux attentes personnalisées de ses employés ne sera pas capable à long terme de les garder. Cette satisfaction dépend de l'intérêt et du plaisir que les employés trouvent dans leur travail mais aussi dans ce que leur donne l'entreprise.

L'insatisfaction à son tour mène les employés à penser à quitter l'entreprise. **Mobley (1977)**² a établi un modèle à cinq variables pour expliquer ce comportement. Ces variables sont classées d'une façon successive dont chacune d'elles conduit à la variable suivante du modèle. La première variable est le niveau de satisfaction au travail qui peut conduire à l'idée de partir, la deuxième variable est l'évaluation des avantages de changer de travail et les coûts relatifs à une démission. La troisième variable représente l'espoir d'une nouvelle opportunité. Si est bien définie, cette dernière implique la quatrième variable « la recherche active » qui fait émerger l'intention de chercher un autre emploi. La dernière variable du modèle est de donner l'intention réelle de partir.

1. AUBERT, N. et al (1989), op-cit, p192

2. FRONTEAU, A.(2006), op-cit, p 111

D'une manière plus générale, la satisfaction est corrélée fortement au climat social d'entreprise. Cette corrélation n'est en un seul sens, par contre elle est vraie dans les deux, c'est-à-dire plus le climat est bon, plus la satisfaction est élevée et inversement.

2. L'engagement organisationnel

Outre La satisfaction au travail, l'engagement organisationnel représente un indicateur d'un climat social favorable, il traduit le niveau d'implication des employés qui permet d'atteindre une meilleure performance au travail.

2.1.Définition et typologie:

Il existe une pléthore d'études sur le sujet d'engagement organisationnel qui a commencé depuis les années 1960 et n'a cessé de croître jusqu'à présent. Les apports de travaux de **Allen et Mayer (1991)** rencontrent une attention particulièrement élevées dans le champ de la recherche scientifique car ils représentent une synthèse des études les plus pertinentes notamment celles de **Morrow (1993)** et **Neveu (1991)**, ils définissent l'engagement organisationnel comme « *un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son entreprise, et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise* »¹. Cette définition permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre les salariés et l'entreprise qui les emploie. Elle donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour lesquelles les salariés décident de quitter leur entreprise ou d'y rester.

Autrement dit, l'engagement organisationnel est généralement compris comme « *un lien émotionnel que construit l'individu avec l'organisation et qui repose, entre autres choses, sur le partage des valeurs professionnelles et éthiques, le désir croissant de demeurer membre de l'organisation et la volonté tout autant croissante de contribuer au bon fonctionnement de l'ensemble* »². On déduit que le concept d'engagement organisationnel renvoie à la perception dynamique et contextuelle que l'employé développe de la relation qui le lie à son entreprise, il s'agit alors nécessairement d'une évaluation subjective que fait ce dernier de la situation dans laquelle il se trouve.

1. MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1991) « *A Three-Component Conceptualization of Organizational commitment* », Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.p 67

2. MEYER, J.P. et HERSCOVITCH, L. (2001). « *Commitment in the Workplace: Toward a General Model* », Human Resource Management Review, 11(3), 299-326 p 301

D'autre part, autant un état psychologique, l'engagement organisationnel ne constitue pas l'attribut d'un statut. Tous les employés, quels que soient le type d'emploi exercé, leur niveau de responsabilité, le secteur d'activité économique dans lequel ils évoluent, etc., développent de l'engagement à l'égard de leur entreprise. Encore plus il n'est pas lié à une profession qu'une autre. Il a été mis en évidence sur de nombreuses populations professionnelles évoluant dans des entreprises privées ou publiques. Enfin, il est un état psychologique universel. Il a été mesuré sur les cinq continents.

L'analyse du champ de la recherche sur l'engagement organisationnel a permis de dégager progressivement trois grandes tendances qui reflètent trois formes d'engagement, à savoir¹ : l'engagement de continuité, affectif et normatif.

2.1.1. L'engagement de continuité :

Ce type d'engagement correspond à une attitude fondée sur la perception des coûts individuels que doit supporter un salarié lorsqu'il décide de quitter son entreprise. « *Il se développe au fur et à mesure que les employés prennent conscience des bénéfices accumulés dans leur organisation et des coûts engendrés par la décision de la quitter ou encore du peu de responsabilités d'emploi comparable dans d'autre organisation* »². Pour l'employé, le fait de quitter son entreprise pour une autre peut constituer un coût très élevé, notamment s'il a le sentiment de perdre certains avantages et investissements personnelles, et si sa participation à une autre entreprise ne lui permet pas de compenser leur perte.

D'autre part, l'employé plus il prolonge son expérience et multiplie le nombre de ses contacts au sein d'une entreprise, plus il accumule des avantages professionnels divers tels que l'ancienneté, la sécurité d'emploi, etc., plus il rencontrera de difficultés pour intégrer une entreprise susceptible de lui offrir des avantages comparables.

En effet, l'engagement continu est étroitement lié au concept de sacrifice personnel qui correspond au faible niveau des alternatives professionnelles. C'est un sentiment basé sur la perte des avantages accumulés par une personne si elle décide de quitter son entreprise et ce,

1. MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. (1991), op-cit, pp : 67-70

2. LEMIRE, L. et MARTEL, G. (2007), « *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines* », Ed PUQ, Canada, p173

est probablement dû aux possibilités réduites sur le marché d'emploi. Dans cette situation l'employé est survenu à l'obligation de rester membre de son entreprise.

2.1.2. L'engagement affectif :

L'engagement des salariés peut se développer sur un mode affectif, il représente le niveau de loyauté manifesté par l'employé envers son employeur qui le pousse à entreprendre des actions visant à servir l'intérêt général de l'entreprise. L'employé s'identifie et adhère aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Ce type d'engagement est selon **Lemire et Martel (2007)** : « souvent développé par des employés dont les expériences de travail sont conformes à leurs attentes. L'engagement est également dit affectif lorsque l'attachement d'une personne à son organisation repose sur un désir d'affiliation »¹. Ces deux auteurs postulent que les employés ayant un engagement affectif demeurent dans l'entreprise parce qu'ils le souhaitent volontairement. Ils distinguent deux mécanismes qui participent à la construction de l'engagement affectif, à savoir²: l'identification à l'entreprise et l'attachement aux valeurs.

L'attachement par l'identification, le premier mécanisme est une fonction importante dans la construction des relations des employés à leur entreprise. S'identifier consiste pour une personne à s'approprier les attributs d'un objet qu'elle juge comme étant pour elle plus significatifs. Ensuite, les attributs sont incorporés définitivement dans la structure mentale de la personne en cause. Ce n'est qu'après cette incorporation que le processus d'identification à l'entreprise contribue à la stabilisation du personnel. Les attributs sources d'identification sont multiples et peuvent prendre des formes diverses mais concrètes. L'identification concrète pour un employé peut être associée à la personnalité d'un manager, à son travail, aux associations professionnelles, aux sections syndicales, etc.

Outre les attributs concrets qui constituent le premier mécanisme d'engagement affectif, il existe d'autres formes d'attribut à caractère abstrait permettant l'identification ou l'attachement aux valeurs qui est le deuxième mécanisme. Ce dernier quant à lui, n'est pas fondé sur le calcul comme le premier mais sur le partage des valeurs qui peuvent être soit intrinsèques soit extrinsèques. Les valeurs intrinsèques sont celles reçues au cours d'expériences personnelles préalables à l'intégration dans la vie active ou confirmées par la nature des rapports avec l'entreprise, elles orientent l'attitude générale de l'individu envers

1. LEMIRE, L. et MARTEL, G. (2007), op-cit, p 173

2. Ibid, p 173

ses collègues, ses supérieurs, etc. les valeurs extrinsèques sont véhiculées par l'entreprise et l'individu s'en sert comme une base de son attachement. Ce dernier peut être anticipé ou faire l'objet d'un apprentissage, il permet une sensibilisation des relations professionnelles en inscrivant les rapports entre les employés et leur entreprise dans une logique participative.

2.1.3. L'engagement normatif :

Il s'agit d'une attitude de loyauté envers l'entreprise, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. C'est pourquoi est également appelé engagement moral dans certains écrits scientifiques. **Meyer et Herscovitch (2001)** définissent l'engagement normatif comme étant « *un état psychologique qui correspond à un sentiment d'obligation développé sur le résultat de l'internalisation des normes par la socialisation, la réception de bénéfices, ce qui inclut le besoin de réciprocité, et/ou l'acceptation des termes du contrat psychologique* »¹. Selon ces auteurs, l'engagement reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers son entreprise. Ce dernier éprouve une obligation de maintenir son appartenance lorsqu'il retire des bénéfices grâce à celle-ci. Il se sent redevable envers elle, et croit qu'il n'est pas correct normalement de la quitter. Il ressent une dette morale qui l'oblige à demeurer à l'emploi de son entreprise, cela traduit le premier aspect de cette définition, soit l'obligation morale.

Le deuxième aspect de l'engagement normatif selon ces auteurs consiste en le besoin de réciprocité généré par l'équilibre dans les échanges entre les employés et leur entreprise. Pour être efficace, le besoin de réciprocité suppose que cet équilibre soit maintenu sur le long terme. L'employé perçoit en échange de ses efforts des bénéfices sous la forme de récompenses diverses en termes de rémunération, d'élargissement des compétences professionnelles, etc. Selon cette perspective, il s'agit bien d'une transaction ces principaux acteurs sont l'entreprise et l'employé. Une transaction qui s'opère sur la base d'un équilibre implicite entre les avantages reçus et les contributions versées dans le but de préserver la qualité des relations professionnelles.

Le troisième et le dernier aspect de ce type d'engagement et le respect et l'acceptation des termes du contrat psychologique qui relève contrairement au contrat légal encadré juridiquement d'une forme de relation discrétionnaire où les arrangements sont plutôt vagues

1. MEYER, J.P. et HERSCOVITCH, L. (2001), op-cit, p 30

et dans laquelle nombreuses sont les obligations qui demeurent non spécifiées et finalement laissées à l'appréciation des principaux intéressés. Ce contrat caractérise le domaine des aspects implicites de la relation professionnelle qui relève de la confiance, de la loyauté, c'est-à-dire de l'engagement organisationnel qui permet de mesurer la stabilité du personnel.

2.2. Les déterminants d'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel autant que comportement né d'une évaluation effectuée par les employés de leur situation au sein d'une entreprise est influencé par plusieurs facteurs.

2.2.1. Les facteurs personnels :

Ils sont nombreux, à savoir :

L'âge dont les recherches empiriques sur sa relation avec l'engagement organisationnel ont mené à des résultats diverses. Mais, celles les plus argumentées établissent une relation significative. Autrement dit l'engagement soit plus élevé chez les employés les plus âgés et plus précisément celui de type affectif ou normatif tandis qu'il soit un engagement de continuité élevé chez eux qui ont accumulé plus d'ancienneté dans l'entreprise.

Donc, l'ancienneté aussi constitue un facteur influant l'engagement, de plus le sexe joue un rôle important dans la détermination du niveau d'engagement généralement plus élevé chez les femmes que les hommes, les femmes qui ont moins tendance à vouloir changer d'entreprise.

Le niveau de scolarité à son tour représente un facteur personnel important. Il est considéré comme un élément qui incite la mobilité verticale dans une entreprise et contribue à l'élargissement des alternatives d'emploi dans d'autres entreprises. L'âge et l'ancienneté sont positivement liés à l'engagement car plus ils augmentaient plus les opportunités d'emplois alternatifs diminuaient, ce déclin augmente l'engagement de la part de l'employé. Au contraire, quant au facteur de niveau d'éducation est négativement lié à l'engagement puisque les employés plus éduqués ont des attentes plus élevées que l'entreprise actuelle ne peut plus répondre.

Le sexe à son tour est un facteur lié fortement à l'engagement notamment pour les femmes que les hommes. Le dernier facteur personnel ayant un effet sur l'engagement est le statut social et familial, être une personne mariée et avoir un enfant ou plusieurs, cela augmente les

responsabilités assumées et peut diminuer le niveau d'engagement chez certains employés qui déplacent leur intérêt central du travail vers la famille. Chez d'autres employés les responsabilités familiales auront un effet inverse, elles augmentent le niveau d'engagement car la perte du poste de travail dans ce cas constitue un risque que les employés évitent en éprouvant un engagement élevé vis-à-vis leur poste.

2.2.2. les facteurs reliés à l'emploi :

L'engagement organisationnel est influencé par des facteurs en relation avec le travail lui-même comme le type d'occupation et le salaire. Le type d'occupation quant à lui joue un rôle très pertinent dans la détermination du niveau d'engagement. Un poste élevé dans l'échelle hiérarchique indique que l'employé a beaucoup investi dans l'entreprise. C'est aussi un signe de reconnaissance de l'entreprise envers l'employé qui peut renforcer son identification et incidemment, son engagement organisationnel. Le salaire aussi a un effet primordial sur l'engagement des employés, puisque plus le salaire est élevé plus ils auront à perdre s'ils quittent leurs emplois et par la suite ils seront de plus en plus engagés dans l'entreprise.

En tenant compte chaque type d'engagement, l'impact des déterminants précédemment exposés peut être différent d'un type à un autre et ce selon la nature du déterminant lui-même. L'engagement de continuité comme se rapporte à l'investissement de l'employé dans l'entreprise après une évaluation des pertes subites en cas de la quitter, il dépend grandement des avantages professionnels accumulés avec l'expérience tels que l'ancienneté, les connaissances et les compétences acquises. Selon la théorie bi factorielle, les facteurs extrinsèques de travail comme le salaire, conditions de travail, aménagement des horaires de travail, sont corrélés positivement à l'engagement de continuité. D'autre part, il est influencé énormément par des facteurs provenant de l'extérieur de l'entreprise comme le manque d'alternative d'emploi qui augmente les coûts associés au fait de quitter l'entreprise.

L'engagement affectif quant à lui, signifie que l'employé reste dans l'entreprise parce qu'il le désire, ce désire est influencé positivement par plusieurs éléments notamment ceux qualifiés par la théorie bi factorielle comme facteurs intrinsèques : autonomie, responsabilisation, avancement, etc. Ces facteurs exercent le même effet sur l'engagement normatif mais dans des proportions moindres.

2.3.L'engagement organisationnel et les dysfonctionnements sociaux :

Comme la satisfaction, l'engagement organisationnel influe fortement à réduire les dysfonctionnements sociaux. **Pailé (2003)** a largement expliqué les relations existantes entre l'engagement d'un employé, l'efficacité économique dans un climat social positif dont les relations interpersonnelles sont bonnes, et leurs répercussions sur trois comportements de retrait probablement source du manque de fidélité des ressources humaines au sein d'une entreprise. Son analyse était appuyée sur l'étude de trois comportements de retrait, à savoir :¹ le retard, l'absentéisme et le départ définitif (turnover).

Les études empiriques menées ont montré que les employés hautement engagés dans leur travail se trouvent souvent présents pour participer à l'atteinte des objectifs organisationnels auxquels ils s'identifient et adhèrent, autrement dit, leur taux d'absentéisme diminuera effectivement avec l'augmentation de leur niveau d'engagement qui leur poussent à adopter des comportements positifs vis-à-vis l'entreprise dont la ponctualité.

En terme de turnover, les employés fortement engagés sont par définition désireux de demeurer à l'entreprise et doivent être moins enclins à la quitter et éprouvent un sentiment d'appartenance très solide. Les études ont illustré une corrélation significative entre l'engagement et ses conséquences sur le taux de turnover car une personne qui a commencé à démontrer un déclin marqué dans ses attitudes d'engagement, cela représente un clair avertissement qu'un départ volontaire et définitif de cette personne peut survenir à court terme.

Dans la même perspective **Pailé (2003)** affirme « *la relation de causalité entre l'engagement organisationnel et les comportements de retraits est généralement de très bonne qualité. De nombreuses études empiriques ont contribué à la connaissance de cette relation. La théorie montre une relation négative et significative entre l'engagement et les comportements de retard, d'absence et de départs volontaires. Elle peut s'exprimer de la manière suivante. Plus l'engagement d'un salarié envers l'organisation qui l'emploi est élevé et plus le salarié se montrera loyal. Autrement dit, la propension aux comportements déviants décroît avec un haut degré d'engagement* »².

1. PAILLÉ, P. (2003), op-cit, pp : 74-76

2. Ibid, p 90

En résumé, ce chapitre nous a illustré les indicateurs permettant de mesurer le climat social, l'atmosphère où les employés exercent leur travail. Ces indicateurs sont les révélateurs des dysfonctionnements sociaux comme l'absentéisme, le turnover, les conflits...ou les révélateurs d'une bonne ambiance comme la satisfaction et l'engagement organisationnel élevés. Ses deniers sont les signes d'une forte implication des employés qui conduisent à un taux de fidélité des ressources humaines qui satisfait les managers de l'entreprise. Ce taux n'est pas un hasard mais le résultat de toute une stratégie de fidélisation des ressources humaines.