

République Algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la Recherche la recherche scientifique

Ecole supérieur de commerce

Mémoire me de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master

Spécialité : organisation et management des entreprises

Thème :

**Le rôle des pratiques GRH dans le renforcement de
l'engagement Organisationnel des employés**

« Cas d'un échantillon des entreprises algériennes »

Réalisé par :

Baghdadi Nesrine

Encadré par :

Dr.Maabout Mohammed zakaria

Année universitaire : 2019 /2020

Résumé de l'étude

Le but de notre recherche est d'étudier l'influence d'une grappe de **pratiques de gestion des ressources humaines (pratiques de communication, récompense, responsabilisation et développement des compétences) sur l'engagement organisationnel des employés**, nous interrogeons dans notre étude sur l'effet qu'ont ces pratiques sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (**affectif, calculé, normatif**), ainsi de leur rôle dans le renforcement de **l'engagement organisationnel**, nous avons formulé des hypothèses qui supposent qu'une perception favorable des pratiques de gestion des ressources humaines que nous avons choisi pour notre étude, est associé positivement à l'engagement organisationnel, notre étude est empirique et réalisée auprès de 41 employés appartenant au trois secteurs (public, privé, public-privé).

Les résultats de l'étude indiquent que les pratiques de communication influence positivement la dimension affectif de l'engagement organisationnel, les pratiques de récompense influence positivement la dimension calculé de l'engagement organisationnel, les pratiques de responsabilisation influence positivement la dimension normative de l'engagement organisationnel

Les résultats indiquent que deux hypothèses parmi les quatre sont confirmées l'hypothèse qui suppose que les pratiques de communication renforcent l'engagement organisationnel et l'hypothèse qui suppose que engagement organisationnel peut être renforcé par les pratiques de récompense.

***Mots clés :** pratiques de GRH, pratiques de communication, pratiques de récompense, pratiques de responsabilisation, pratiques de développement des compétences, engagement organisationnel, engagement affectif engagement normatif engagement calculé*

الدراسة

يهدف
هذه
المعيارى)
الايجابى
ايجابى

ممارسات إدارة الموارد (ممارسات
للعاملين)
التنظيمى)
تقوية التنظيمى
البشرىة
تجربىة

دورها
التنظيمى

بصياغة فرضيات مفادها
باختيارها
41
ينتمون

تشير
التنظيمى
التمكين

ايجابى
ايجابى
ايجابى

التنظيمى
التنظيمى
التنظيمى

تشير
فرضيتين
التنظيمى والفرضية

ايجابى
تأكيدها الفرضية
مفادها
التنظيمى يمكن تقويته

مفتاحية :
البشرىة,
تطوير
التنظيمى

المعيارى

Remerciement

D'abord je tiens a remercie le Dieu pou sa bénédiction

En terme de modeste de travaille je remercie Mes chères parents pour leur soutient et leurs confiance et pour les efforts qu'ils ont fourni durant mon parcours

Mon enseignant Mr.Maabout Mohamed Zakaria pour ces précieux conseilles et ces orientations

Mon encadreur Mr.Admane Mohammed pour ces conseilles et ces orientations

Mon collègue de class Rouane Akram pour son aide

Je tiens à remercier Mon voisin Adel et Mr.tihar Khaled, Mr. Ben yehia monsef qui m'ont aide Dans la réalisation de cas pratique

Je remercie le directeur et employés de l'agence d'ELBRAKA BANK Msila,

Melle Souad et Mr. Mohammed el Amine pour leur soutient et leur aide

A tous ce qui ont contribué de prés ou de loin dans la réalisation de ce mémoire.

MERCI

Dédicaces

Je dédié ce modeste travaille a Mes très chères parents qui était toujours derrières moi et qui ont sacrifiée pour s'assurer de ma réussite dans mes études

A mes chères frères : Aymen, Sadim el nisser et Ramzi

A ma très chère cousine Wassila

A mes chères kamal, Nabil, Farouk, Toufike, ilyes ET Nessreddine

A mes chères tantes haniya, lwiza, khira, sabrina

A tout la famille Baghdadi et la famille Melizuo

A tous ce qui nous ont aidé dans la réalisation de ce travaille de prés ou de loin

Merci tous

SOMMAIRE

Remerciement

Dédicaces

Introduction

Liste des tableaux

Liste des figures

Chapitre 01 : Le concept de l'engagement organisationnel

1	Développement Historique de l'engagement organisationnel.....	17
1.1	La phase d'apparition (avant 1980s) :.....	17
1.2	La phase d'expansion 1980s et 1990s	18
2	Définition et nature de l'engagement organisationnel	21
3	Les composantes de l'engagement organisationnel.....	22
3.1	Selon l'approche bidimensionnelle (O'Reilly et Chatman 1986).....	22
3.1.1	La composante psychologique (l'identification et l'internalisation).....	22
3.1.2	La composante instrumentale	23
3.2	Selon l'approche tridimensionnelle (modèle à 3 dimensions d'Allen et Meyer)	23
3.2.1	3.2.1 Engagement affective.....	23
3.2.2	3.2.2.Engagement calculé (de continuité).....	23
3.2.3	Engagement normatif :	23
4	les antécédents de l'engagement organisationnel	25
4.1	Caractéristiques personnelles (variables démographiques).....	26
4.2	Caractéristiques personnelles et engagement affectif	26
4.2.1	Caractéristiques personnelles et engagement calculé.....	26
5	Facteurs organisationnel et expériences au travail.....	27
5.1.1	Expériences au travail et engagement affectif	27
5.1.2	Expériences au travail et engagement calculé.....	28
6	Conséquences de l'engagement organisationnel.....	29
6.1	Conséquences de l'engagement affectif :	30
6.2	Conséquences de l'engagement calculé	30
6.3	Conséquences de l'engagement normatif.....	31
7	Eléments organisationnel d'un engagement organisationnel effectif	32

7.1	Le leadership.....	Erreur ! Signet non défini.
7.2	Les pratiques de gestion de ressources humaines :	32
7.2.1	Pratique d'attraction	33
7.2.2	Pratiques de développement des compétences	33
7.2.3	Pratiques de responsabilisation.....	34
7.2.4	Pratiques de récompenses (monétaire et non monétaire)	34
7.2.5	Pratiques de Communication	35
7.3	Culture organisationnel	36

chapitre 02: lqa grstion des ressources humaines

1.	Historique de la fonction GRH.....	39
1.1	L'apparition d'une forme de gestion de l'homme.....	39
1.2	Emergence des missions de la fonction	39
1.3	L'évolution des missions confiée à la fonction GRH	40
1.4	L'Apport des théoriciens managériaux et l'émergence d'une forme de GRH	41
1.4.1	L'organisation scientifique de travaille	41
1.4.2	L'école des relations humaines	42
2	Définition de la GRH:.....	44
3	Les objectifs de la GRH.....	46
3.1	Les Objectifs explicite.....	46
3.2	Les objectives implicites	46
3.2.1	Productivité	46
3.2.2	Qualité.....	46
4	Les pratiques de gestion de ressources humaines.....	46
4.1	L'approche contingente	47
4.2	L'approche universaliste :.....	49
4.2.1	L'acquisition des ressources humaines	49
4.2.2	La conservation des compétences	50
4.2.3	Le développement des competences des RH	51
4.2.4	La motivation et implication des RH	52

chapitre 03

1.	Méthodologie	
1.1	Choix d'instrument de collecte de données	57
1.2	Étude par questionnaire	57
2.	statistiques de fiabilité de questionnaire	60

3. statistiques descriptives de variables de recherche	62
4. Résultats des corrélations de Pearson entre variables	70
4.1 Corrélations entre les trois dimensions de l'engagement et variables démographiques organisationnelle	70
4.2 Corrélations entre les pratiques de communication et les dimensions de l'engagement organisationnel	71
4.2.1 Corrélation entre les pratiques de récompense et les dimensions de l'engagement organisationnel.....	72
4.2.2 Corrélation entre les pratiques de responsabilisation et dimensions de l'engagement organisationnel.....	72
4.2.3 Corrélations entre les pratiques de développement des compétences et dimensions de l'engagement organisationnel	73
5. résultats de l'analyse de régression	73
5.1 Résultats de régression de l'engagement affectif	73
5.2 Résultats régression de l'engagement calculé.....	75
5.3 Résultats de régression de l'engagement normatif	77
5.4 Résultats de régression de l'engagement organisationnel.....	78
6 Réponses aux questions secondaires et vérification des hypothèses... 79	
6..1 Réponses aux questions secondaires	80
6..2 Vérification des hypothèses.....	80
6.2.1 réponse aux hypothèses de rôle des pratiques de communication dans le renforcement de l'engagement organisationnel)	81
6.2.2 Réponse aux hypothèses de rôle des pratiques de récompenses dans le renforcement de l'engagement organisationnel	81
6.2.3 Réponse aux hypothèses de rôle des pratiques de responsabilisation dans le renforcement de l'engagement organisationnel	82
6.2.4 Réponse aux hypothèses de rôle des pratiques de développement des compétences.....	82

Conclusion Générale

Bibliographies

LISTE DES TABLEAUX

No de tableau	Intitule	Pages
1	Typologie de l'engagement organisationnel	21
2	L'évaluation progressive de la fonction RH dans les entreprises	37
3	Fiabilité des items de pratique de communication	54
4	Fiabilité des items de pratique de récompense	54
5	Fiabilité des items de pratique de responsabilisation	55
6	Fiabilité des items de pratique de compétence	55
7	Fiabilité des items des trois dimensions de l'engagement	55
8	Fiabilité des items de questionnaire	56
9	Répartition de l'échantillon selon le sexe	57
10	Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activités	57
11	Répartition de l'échantillon selon la catégorie de fonction	58
12	Statistiques descriptives des items de pratique de communication	58
13	Statistiques descriptives de pratique de récompense	59
14	Statistiques descriptives de pratique de responsabilisation	60
15	Statistiques descriptives des items de pratique de développement des compétences	61
16	Statistiques descriptives des items de l'engagement effectif	61
17	Statistiques descriptives des items de l'engagement de calcul	62
18	Statistiques descriptives des items de l'engagement normatif	63
19	Corrélation entre les dimensions de l'engagement caractéristique personnelles	64
20	Corrélations entre les pratiques de GRH et dimensions de	65

	l'engagement	
21	Présentation des résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle de l'EA	68
22	Présentation des résultats de l'analyse de régression effectuée l'EC	70
23	Présentation des résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle de l'EN	71
24	Présentation des résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle de l'EN	73

Liste des figures

<i>No de figure</i>	<i>Intitulé</i>	<i>page</i>
1	<i>Modèle de l'engagement organisationnel à 4 composantes</i>	18
2	<i>antécédent et conséquences de l'engagement organisationnel</i>	21
3	<i>Schéma de pyramide des besoins de Maslow</i>	40

INTRODUCTION

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde Économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui Végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de Son management des ressources humaines »¹,

Dans un contexte caractérisé par l'instabilité de l'environnement et d'une forte concurrence, leur savoir est le seul avantage concurrentiel durable qui peut garantir la continuité et la performance aux entreprises, les investissements dans ce facteur est devenu donc une nécessité pour les entreprises qui veulent garantir leur pérennité, les entreprises depuis quelques années sont confrontées à la problématique de roulement et d'une forte intention des employés à quitter l'organisation, les employés deviendraient avec le temps moins attachés à l'organisation, le maintien et la fidélisation de meilleures compétences devenue le sujet qui attire le plus l'attention des chercheurs en GRH, de ce fait de nouvelles pratiques de gestion de ressources humaines favorisant le bien-être matériel et moral des employés ont été adoptées, le rôle de la fonction ressources humaines est dorénavant stratégique.

L'engagement organisationnel qui désigne le lien psychologique reliant un individu à son organisation est un facteur considéré explicatif des désirs à

¹J.M.Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 2016, Paris, p16.

quitter ou maintenir membre de l'organisation, la compréhension des antécédents de ce phénomène est devenue nécessaire.

Les pratiques de gestion semblent pertinentes pour expliquer le phénomène de l'attachement à l'organisation en effet nous cherchons dans notre à répondre à la problématique suivante :

« *Les pratiques de gestion de ressources humaines renforcent-elles l'engagement organisationnel des employés ?* ».

Notre problématique est en est divisée en sous-questions :

- *Quelle influence a les pratiques de GRH (pratiques de communication, récompense, responsabilisation et de développement des compétences) sur les trois dimensions (affective, calculé, normative) de l'engagement organisationnel ?*
- *Quelle est le rôle des pratiques GRH dans le renforcement de l'engagement organisationnel des employés ?*

1.1 QUELLE EST LE ROLE DES PRATIQUES DE COMMUNICATION DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES EMPLOYES ?

1.2 QUELLE EST LE ROLE DES PRATIQUES DE RECOMPENSE DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES EMPLOYES ?

1.3 QUELLE EST LE ROLE DES PRATIQUES DE RESPONSABILISATION DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES EMPLOYES ?

1.4 QUELLE EST LE ROLE DES PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES EMPLOYES ?

Les hypothèses de l'étude sont comme suit :

H0a : les pratiques de communication n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés

H1(a) : les pratiques de communication renforcent l'engagement organisationnel des employés

H0(b) : les pratiques de récompense n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés

H1(b) : les pratiques de récompense renforcent l'engagement organisationnel des employés

H0(c) : les pratiques de responsabilisation n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés

H1(c) : les pratiques de responsabilisation renforcent l'engagement organisationnel des employés

H0(d) : les pratiques de développement des compétences n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés

H1(d) : les pratiques de développement des compétences renforcent l'engagement organisationnel des employés

Raisons de choix de sujet :

- *Importance la gestion des ressources humaines pour les organisations*
- *Importance de d'une main-d'œuvre engagé*
- *Notre désire de mieux connaitre le sujet*
- *Il ya peu de recherche sur le sujet*

Objectifs

- *mettre en relief l'importance de l'engagement organisationnel*
- *mettre en relief l'importance delà gestion des ressources humaines*
- *Connaitre les déférentes relations liant les pratiques de gestion des ressources humines a l'engagement organisationnel*

- *Développer un modèle de pratiques GRH pouvant renforcer l'engagement organisationnel*

Méthodologie de la recherche

- *La méthode hypothético-déductive*

Une méthode scientifique à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction), mais également passées (retroaction) permettant d'en déterminer la validité.

- *La méthode quantitative*

Une méthode qui utilise des outils d'analyse mathématiques et statistiques en vue de décrire, d'expliquer et prédire des phénomènes par le biais de données historiques sous forme de variables mesurables.

- *Etude par questionnaire*

L'enquête par questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis, il permet de recueillir un grand nombre de témoignages ou d'avis.

Les informations obtenues peuvent être analysées à travers un tableau statistique ou graphique.

Définition des concepts

a. La gestion des ressources humaines

Désigne l'ensemble des activités d'acquisition, le développement, le maintien, la motivation des ressources, par la mise en place des pratiques et politiques et stratégies ressources humaines.

b. L'engagement organisationnel *c'est le lien psychologique liant un individu à son organisation et peut avoir différents nature, affectif, normatif ou calculé*

c. Pratiques de Communication *l'ensemble des outils mis en place par l'organisation pour s'assurer de la bonne circulation des informations nécessaires à l'accomplissement des missions, et renforcer l'attachement à l'organisation*

d. Les pratiques de récompense *activité d'évaluer la contrepartie morale et matérielle adéquate aux efforts fournis par les employés*

e. Les pratiques de développement des compétences *ensemble d'activités visant à améliorer et maintenir les compétences des employés, basé sur l'évaluation précédente des compétences actuelles pour élaborer un plan de développement futur.*

CHAPITRE 01
LE CONCEPT DE L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL

Préambule

Ces dernières années de nombreux chercheurs s'intéressent au sujet l'engagement organisationnel, de nombreuses études ont été effectuées à propos de ce dernier et sa relation avec la performance au travail, la santé morale des salariés, l'attractivité de l'entreprise...etc.

Vue son importance et les mauvaises conséquences qui peuvent en avoir le déficit de l'OE dans une entreprise, les chercheurs ont essayé de théoriser le sujet par la proposition de quelques définitions, modèles des dimensions, l'étude des types et de facteurs l'influencent.

Ce chapitre est réservé à l'engagement organisationnel dont on va développer la nature et les définitions de L'EO, les composantes ou bien types d'engagement les déterminants et conséquences de l'engagement selon la littérature.

DEVELOPPEMENT HISTORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel est un concept qui a passé par plusieurs changements dans son développement, durant ce développement le concept a été influencé par plusieurs recherches qui ont marqué l'histoire de l'engagement, démarrant d'une approche unidimensionnelle et instrumentale basée sur l'échange économique arrivant à une approche composée multidimensionnelle et d'un attachement psychologique à l'organisation

Nous allons traiter le développement historique de l'EO dès son apparition jusqu'à les nouveaux modèles et théories selon la littérature.

1.1 LA PHASE D'APPARITION (AVANT 1980s):

"Les origines de concept de L'EO se trouvent dans le mouvement des relations humaines au milieu de siècle, où les entreprises commencent à s'intéresser à la compréhension de facture humaine et investi dans le développement de relation « organisation/employée, Le concept de l'engagement était largement utilisé à l'époque, mais n'a reçu que peu d'analyse formelle ». ²

En 1960 une analyse formel abordant le sujet de l'engagement organisationnel effectué par Howard S. Becker à vue le jour, sa théorie nommé "side-bets theory " suppose que les collaborateurs sont engagés parce qu'ils ont des investissements totalement ou partiellement cachés «paris parallèles», qu'ils ont faits par rester dans une organisation donnée, Si quelqu'un part, les investissements de «side-bet» ne seront guère réclamés.

« Le terme «Side-bets» fait référence à l'accumulation d'investissements apprécié par l'individu, Becker (1960) a fait valoir que plus une période pendant laquelle certains coûts s'accumulent qui en font plus difficile pour la personne de se désengager d'un modèle d'activité ». ³

D'autres chercheurs ont, par leur travaux, participé à l'enrichissement de concept de l'EO par exemple Etzioni.1961, Kanter.1968, Kiesler. 1971, Hall et al. 1970.

1.2 LA PHASE D'EXPANSION 1980S ET 1990S

Cette période a été marquée par l'émergence de nombreuses œuvres qui ont contribué de manière significative au développement et à la croissance de concept de L'EO , dont le plus important est celui de Lyman Porter, Richard Steers et Richard Mowday, contrairement à Becker, ils mettent l'accent sur les facteurs psychologique (la forte croyance en et l'acceptation des buts et valeurs

²HS Becker, *notes on the Concept of commitment*, American journal of Sociology, Vol. 66, No. 1(juillet, 1960), 32_40,p32.

³ WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). *New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009)*. African Journal of Business Management, 4(1), 12-20,p13

de l'organisation,,) de l'EO et suppose que l'explication de phénomène par ces factures est plus signifiante (porter et al 1974).

O'Reilly et Chatman ont concentré dans leurs travaux sur les dimensions qui n'avaient pas été abordées par les recherches précédentes, qui sont les dimensions sous-jacente de l'attachement psychologique, à savoir la conformité (implication instrumentale pour des récompenses extrinsèques spécifiques), l'identification (implication basée sur un désir d'affiliation) et l'internalisation (implication résultant de la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles) et leur relation avec l'engagement organisationnel (O'Reilly et Chatman. 1986). Conceptuellement, O'Reilly et Chatman ont clairement fait la distinction entre deux processus d'engagement, l'échange instrumental et l'attachement psychologique.

« La dimension de conformité qui représente l'échange processus conduit à un attachement un peu moins profond à l'organisation. L'attachement plus profond, selon O'Reilly et Chatman, résulte de la psychologie formée par les deux autres dimensions, à savoir identification et internalisation »⁴.

En 1984 **Allen et Meyer** proposent un modèle d'engagement à deux dimensions, une dimension affective de l'engagement organisationnel, fait référence à l'attachement émotionnel, à l'identification et à la participation des employés à l'organisation. La dimension calcule, fait référence à l'engagement basé sur les coûts que les employés associent au départ de l'organisation, Allen et Meyer suppose que le modèle proposé par Becker (1960) n'est pas suffisant pour expliquer l'engagement et sa théorie n'est qu'une dimension de l'EO (dimension calcule).

⁴ **WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010).** New development of organizational commitment, op cité, p14 (traduit par Google traduction).

En 1990 Les deux auteurs ajoutent la dimension normative qui fait référence au sentiment d'obligation des employés de rester dans l'organisation. De plus ils ont développée des échelles pour mesurer ces composants (Allen et Meyer. 1990).

« Les études menées à cette époque ont ouvert la voie à l'étude d'autres types d'engagement en dehors de l'organisation à savoir l'engagement des syndicats, l'engagement de carrière et autres engagements à l'intérieur et hors organisations »⁵.

1.3 LA NOUVELLE THEORIE DE L'EO (APRES 1990S)

En 2007 Cohen reconstitue la théorie de l'engagement et propose un nouveau modèle à quatre composantes, l'auteur considère l'engagement comme composé de deux dimensions. La première dimension est le moment d'engagement, et il fait la différence entre l'engagement pré-entrée dans l'organisation et l'engagement post-entrée. Et la deuxième dimension est les bases de l'engagement, et elle fait la différence entre l'engagement instrumental et normatif et les engagements affectifs.

		Nature de l'implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Temps	Avant l'entrée dans l'organisation	Propension à l'implication instrumentale	Propension à l'implication normative
	Après l'entrée dans l'organisation	Implication instrumentale	Implication affective

Figure 01 : modèle de l'engagement organisationnel en quatre composantes ⁶

⁵⁵ **J. Barlin, C. L. Cooper**, *the Sage handbook of Organizational Behavior*, SAGE PUBLICATIONS,2008,p 36, 37, 38

⁶ **A. Cohen**, *Commitment Before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*,17,(2007) ,336-354 , P337

DEFINITION ET NATURE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Au cours de développement de concept de l'engagement organisationnel plusieurs définitions ont été proposés par les auteurs, chaque un définit L'engagement selon sa perception de phénomène. Dans cette partie de notre étude nous allons lister quelques définitions selon l'ordre de leur apparition.

- ✓ **H. S. Becker** définit l'engagement à partir de ce qui est connue comme (side-bets theory) une théorie utilisant le facteur économique pour expliquer le phénomène.

Selon lui un employé est engagé parce qu'il a des investissements partiellement ou totalement cachés, qui il a cumulé en travaillant dans une organisation et qui il va perdre s'il quitte l'organisation.

- ✓ **L. Porter, Richard steers et Richard Mowday** ont fortement focalisé sur l'aspect affectif en définissant l'engagement organisationnel comme « *La force relative de l'identification et de l'implication d'une personne dans une organisation particulière* ».

⁷

- ✓ **O'Reilly et Chatman** le définissent comme « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation, reflétant le degré auquel l'individu intériorise ou adopte les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation »⁸

⁷ **Mueller K., Straatmann T. (2014)** Organizational Commitment. In: Michalos A.C. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Dordrecht (Traduit par nous même)

⁸ **O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986)**. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of applied psychology, 71(3), 492. P17 (traduit par Google traduction)

- ✓ **Allen et Meyer** définissent l'engagement en tant que « *état psychologique, comporte au moins trois composantes séparables reflétant (a) un désir (engagement affectif), (b) un besoin (engagement de continuation) et (c) une obligation (engagement normatif) de maintenir un emploi dans une organisation.* »⁹

LES COMPOSANTES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Les composantes diffèrent d'un auteur à un autre, nous allons aborder les composantes selon deux approches, l'approche bidimensionnelle proposée par O'Reilly et Chatman ainsi que l'approche tridimensionnelle d'Allen et Meyer

4.1 SELON L'APPROCHE BIDIMENSIONNELLE (O'REILLY ET CHATMAN 1986)

Cette approche suppose que l'engagement organisationnel contient deux composantes, un est l'attachement psychologique déclenché par deux facteurs principaux (l'identification et l'internalisation) et l'autre est l'échange instrumental révélant de facteur de conformité (facteur économique) que Becker appelle side-bets.

1.1.1. LA COMPOSANTE PSYCHOLOGIQUE (L'IDENTIFICATION ET L'INTERNALISATION)

« *L'identification c'est l'engagement résultant lorsqu'un individu accepte de l'influence pour établir ou maintenir une relation satisfaisante; c'est-à-dire qu'un individu peut se sentir fier de faire partie d'un groupe, en respectant ses valeurs et compléments sans les adopter comme les siens*»¹⁰.

⁹ **Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1), 61-89.p67
(Traduit par Google traduction)

¹⁰ **O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986).** Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, op cité ,p12

*« L'internalisation se produit lorsque l'influence est acceptée parce que les attitudes et les comportements de l'organisation sont en accord avec sa propre valeur use; c'est-à-dire les valeurs de l'individu et du groupe ou l'organisation est la même ».*¹¹

1.1.2. LA COMPOSANTE INSTRUMENTALE

C'est l'engagement dû à l'attente d'atteindre en contrepartie des récompenses spécifiques, renvoie à la théorie de side-bets de Becker, indiquant que l'engagement est généré de facteur économique.

1.2. Selon l'approche tridimensionnelle (modèle à 3 dimensions d'Allen et Meyer)

1.2.1. ENGAGEMENT AFFECTIVE

Renvoie à l'idée que l'attachement à l'organisation est un attachement psychologique manifestée par le désir de partager les valeurs, les objectifs de l'organisation au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels.

1.2.2. ENGAGEMENT CALCULÉ (DE CONTINUITÉ)

*« L'engagement continu est fondé sur le calcul des coûts perçus que devrait supporter le salarié s'il décidait de quitter définitivement son organisation. On y retrouve l'idée de Becker (1960), selon laquelle l'engagement n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en partait ».*¹²

1.2.3. ENGAGEMENT NORMATIVE:

« L'engagement normatif est plus récent. Introduit par Allen et Meyer (1990), au début des années quatre-vingt-dix, il renvoie à l'idée, déjà entrevue par quelques

¹¹ IDEM, p13

¹² P. Paillé. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. Bulletin de psychologie, (6), 705-711, p 713.

travaux de la fin des années soixante-dix (Wiener, Vardi 1980), que le salarié se sent obligé de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes. Meyer et Allen (1991) y voient l'effet d'un processus de socialisation et "*d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation* ». ¹³

<u>Auteur</u>	<u>typologies</u>	<u>definition</u>
Etzioni (1961)	Engagement morale	une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité.
	Engagement calculé	une relation d'intensité plus faible basée sur un échange rationnel des bénéfices et récompenses.
	Engagement aliénant	une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitation (ex. prisons)
Kanter (1968)	implication de continuité	dévouement à la survie de l'organisation dû aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ devient coûteux ou impossible.
	implication de cohésion	attachement aux relations sociales dans une organisation, concrétisé par des pratiques telles que les renoncements publics à d'anciens liens sociaux, ou engagement dans des cérémonies qui augmentent la cohésion du groupe.
	implication de contrôle	attachement aux normes de l'organisation qui induit les comportements dans des directions désirées résultant des exigences des membres pour désavouer publiquement les normes antérieures et reformuler leurs propres conceptions en termes de valeurs organisationnelles.
Staw (1977)	approach organizational behavior	implication vue en termes de forte identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de

¹³ IDEM, p 713.

Salancik (1977)	approche de psychologie sociale	facteurs (approche attitudinale). implication vue en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale)
-----------------	---------------------------------	--

Tableau 01 : typologies de l'engagement organisationnel (adapté de Mowday et al 1982, p. 23) ¹⁴

LES ANTECEDENTS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL EST INFLUENCE PAR UNE VARIETE

antécédents, organisationnelles, caractéristiques personnelles et même les expériences vécu au travail, l'examination des différents antécédents est une nécessité pour les entreprises, Les études effectuées permet d'identifier différents acteurs potentiels à l'engagement organisationnel.

Généralement on remarque antécédents et les rassemble dans 03 catégories essentielles, les caractéristiques personnelles, les caractéristiques organisationnel, et les expériences au travail, de point de vue multidimensionnelle de

l'engagement organisationnel les antécédents peuvent varier d'une dimension à une autre (Meyer et al. 2002), et les antécédents ne sont pas distributeur dans le cas d'une approche unidimensionnelle.

Dans cette nous abordons séparément la relation de chaque une des facteurs potentiels avec les trois dimensions d'engagement de Allen et Meyer

¹⁴ Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement?) au travail: quoi de neuf?. In <http://researchgate.net/publication/333719174>, p3, consulté le 03/08/2020.

1.3. CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES (VARIABLES DÉMOGRAPHIQUES)

Les caractéristiques personnelles sont des variables à l'extérieur de l'organisation liées aux personnes et qui ne peut être contrôlé par l'organisation

Mais ça n'empêche pas de l'examiner et l'est comprendre de ces factors, de manière générale les caractéristiques personnel contribue au de l'engagement affectif et l'engagement calculé

1.3.1. CARACTERISTIQUES PERSONNELLES ET ENGAGEMENT AFFECTIF

Allen et Meyer suppose que les personnes qui disposent les caractéristiques suivantes :

Le besoin de réussite et d'affiliation

Le besoin d'autonomie

L'éthique personnelle de travail

Ont plus de possibilité à s'engagé affectivement à leurs organisation.

La cohésion naturelle entre la personnalité de l'employé et son milieu de travail mené les employés automatiquement à s'impliquer et s'attacher affectivement à son organisation.

Des études antérieures ont montré que la relation entre les variables Démographiques (telles que l'âge, le niveau d'éducation) et les trois composantes Est peut significatif (Meyer et Allen, 1997; Meyer et al, 2002). Cette constatation A été répétée dans la recherche utilisant différente mesures d'engagement Organisationnel (Balfour et Wechsler, 1996; Steinhaus et Perry, 1996).

1.3.2. CARACTERISTIQUES PERSONNELLES ET ENGAGEMENT CALCULE

Les caractéristiques personnelles peut être défavorable pour l'employé et L'empêche à changer son entreprise par peur de ne pas avoir d'alternatives, notamment dans le cas où :

- a) **La transférabilité d'éducation de l'individu est faible** : selon Allen et Meyer ce facteur diminuera les alternatives extérieures et par conséquent l'augmentation de l'engagement calculé
- b) **Le désir de rester dans la même communauté** : est facteur qui mène l'employé à penser aux coûts associés aux départs
- c) **Les statuts et l'ancienneté** augmentent la valeur des investissements des employés.

FACTOR ORGANISATIONNEL ET EXPERIENCES AU TRAVAIL

Si on prend le modèle de Herzberg sur les expériences au travail cette dernière Est composée de deux catégories essentielles:

- a) Celles qui satisfont un besoin d'être confortable physiquement et psychologiquement dans le travail
- b) celles qui contribuent à l'essor du sentiment de compétence éprouvé par l'employé.

Si les employés perçoit les pratiques de l'entreprise comme positive et satisfaisantes ressenti que son organisation tient à lui et le support cela engendrait un sentiment d'appartenance, d'appréciation, et le désir de contribuer au succès du son entreprise.

Toute sorte d'expérience au travail incluant les caractéristiques de l'emploi ayant une influence sur le développement de l'engagement affectif et calculé

1.3.3. EXPERIENCES AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT AFFECTIF

L'engagement affectif peut être développé par l'implantation de pratiques favorisant la perception positive des expériences vécue par les employés dans l'organisation.

Selon Allen et Meyer l'engagement affectif se développerait à la suite à des expériences au travail qui sont compatible avec les valeurs de ces derniers

Les deux auteurs identifié en 1990, 1991 les cinq variables liées aux expériences De travail qui influence l'engagement affectif suivant :

- a) **Défi dans l'emploi** : permettrait à l'employé de combler ses besoins de réalisation
- b) **Clarté des rôles et des objectifs** : faciliterait la motivation la motivation à atteindre un but précis
- c) **Gestion participative** : favorise le partage de pouvoir l'identification à son département ou à son l'organisation.
- d) **La possibilité d'expression** : aide à établir une relation de confiance entre les employés et leurs supérieurs
- e) **Cohésion chez les pairs** : fait preuve de bonne communication et d'un échange d'informations.

En 1993 ils ajoutent une sixième variable qui est:

- f) **Le partage d'informations** : cette pratique amène les employés à mieux comprendre et assimilé les valeurs et les objectifs de l'organisation et donne la chance aux employés de se faire entendre.

D'autres études qui ont démontré l'influence des expériences au travail sur l'engagement affectif est celle d'O'Reilly et Caldwell (1980) les deux auteurs mettent l'accent sur les opportunités de promotion comme facteur déterminant de l'engagement affectif, aussi l'autonomie et la décentralisation des décisions est considérée comme une variable influente dans l'engagement affectif.

Comme prévu, les expériences de travail positives ont un impact significatif sur la dimension affectif de l'engagement organisationnel et sont plus étroitement lié aux aspects intrinsèques du travail qu'aux aspects externes de travail.

1.3.4. EXPERIENCES AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT CALCULE

L'engagement calculé désigne la relation, basée sur l'échange économique, entre l'organisation et l'employé, plus les conditions de travail sont physiques sont

perçu comme attractive pour l'employé plus il serait difficile pour ce dernier de quitter l'entreprise sûr dans milieu où les caractérisé par des concurrents à faible attractivité.

Allen et Meyer e 1991 suppose que la faible transférabilité des habiletés acquises dans l'organisation diminue les alternatives extérieures et donc augmente l'engagement calculé

Les l'investissement de temps et d'efforts consacrée à l'organisation ;

l'évaluation que l'employé se fait des coûts associés à un départ,

Est aussi selon les deux auteurs un facteur influençant l'engagement calculé des employés.

Les corrélations impliquant les variables de l'expérience de travail étaient généralement plus forts que ceux impliquant des caractéristiques personnelles. Comme prévu, ces variables sont les plus fortement corrélées à l'engagement affectif. Dans tous les cas, le signe de la corrélation impliquant l'engagement de continuation était opposé à celle d'engagement affectif et normatif

CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement est influencé organisationnel est influence une grande variété des d'attitudes et du comportement au travail, il est important donc pour les entreprises d'examiner attentivement le genre de politiques et pratiques qu'elle doit implanter pour renforcer l'engagement affectif de ses membres. Afin de garantir le maintien de ses compétences qui constituent un avantage concurrentiel de l'entreprise et d'augmenter la productivité et l'efficacité de ces dernières.

Chaque dimension de l'engagement organisationnel reflète un état psychologique différent des autres dimensions et qui a des conséquences différentes aussi sur les comportements et les attitudes au travail.

La majorité des études montrent que les trois dimensions de l'engagement sont différemment reliées à plusieurs comportements au travail à l'exception de leur relation avec le turn-over qui est constante.

Il est à noter que il y a une constance dans la relation liant le taux de roulement aux trois dimensions de l'engagement, les études montrent que le turn-over est un aspect face aux quel les trois formes de l'engagement sont liées de façon similaire par une relation négative. Dans cette partie Nous allons traiter les conséquences de chaque dimension séparément.

1.4. CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF :

L'engagement affectif est positivement relié au comportement de citoyenneté organisationnel (Shore et Barksdale 1991) et a la performance globale au travail. Selon Meyer, Allen et Smith il existe une relation positive entre l'engagement affectif et la tendance à s'adapter au changement organisationnel et faire preuve du comportement organisationnel appelée " extra rôle behaviors". D'autres Études ont révélé qu'il y a une relation négative entre l'engagement affectif et L'absentéisme et les retards dans le milieu de travail.

L'engagement affectif est un signe de bien être des employés et que l'employés Perçoit positivement le support organisationnel, ce qu'il l'amènera à fournir plus D'effort pour le succès de son organisation.

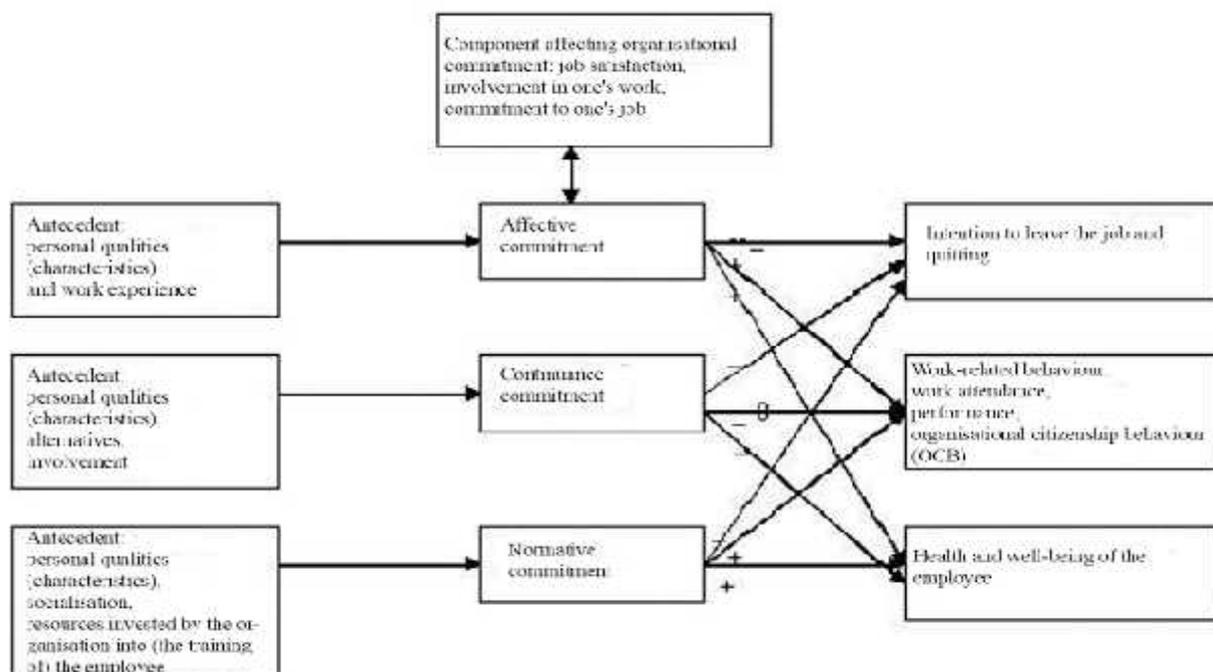
1.5. CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT CALCULI

Contaminent a l'engagement affectif ou le lien entre l'organisation et ses Employés est basée sur le partage des valeurs et objectifs, l'état de l'engagement calculé fait référence à un échange économique entre les deux, dans ce cas la raison d'attachement de l'employé est les investissements ou les bénéfices qu'il a accumulé en travaillant dans cette organisation et qui il va perde si il quitte l'organisation.

L'engagement affectif engendre des comportements visant à maintenir la relation avec l'organisation, c'est dire l'élimination ou la diminution de roulement des employés, mais dans ce cas l'employé n'est pas prêt à fournir un effort supplémentaire pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette dimension d'engagement fait un employé moins efficace moins productive par rapport à la dimension affective

1.6. CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT NORMATIVE

Il y a une corrélation positive entre la dimension affective de l'engagement et l'acceptation des conditions du travail, la loyauté et le comportement de citoyenneté organisationnel.



Figures 02 : antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel ¹⁵

¹⁵ J.P, Meyer et al, Affective, Continuance and normative commitment to the organization :A Meta-analysis of antecedents, correlates ,and consequences ,Journal of Vocational Behavior,61,20-52(2002) p 22

ELEMENTS ORGANISATIONNEL D'UN ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL EFFECTIF

Généralement on a l'impression que la satisfaction salariale est le seul déterminant de l'engagement organisationnel, dans cette partie on va mettre l'accent sur d'autres éléments au sein de l'organisation qui sont importants dans le développement de l'engagement comme le leadership, les pratiques de gestion de ressources humaines, la communication et la culture organisationnel.

1.7. LE LEADERSHIP

Il existe un nombre important de recherches empiriques qui établissent une association positive entre le leadership transformationnel et l'engagement organisationnel, « *Les travaux de Shamir et al. (1998) révèlent que les leaders transformationnels sont capables d'influencer le type d'engagement organisationnel de leurs subordonnés en diffusant un niveau élevé de valeurs intrinsèques, associées à l'atteinte d'objectifs* ». ¹⁶

L'étude menée par Dhawan et Mulla (2011) "**le style de leadership transformationnel est un déterminant significatif du renforcement de l'engagement d'un salarié envers l'organisation.**"

Aussi de nombreuses études révèlent des liens significatifs entre leadership transformationnel et l'engagement affectif et normatif des salariés, Cela souligne la nécessité d'un développement efficace du leadership dans les organisations.

1.8. LES PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES :

La gestion des ressources humaines est une variables organisationnelles étroitement liée à l'engagement organisationnel, la Décentralisation de Prise de

¹⁶ **Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011).** *Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact?* @ GRH, (1), 13-38,p22

décision, délégation de responsabilités, autonomie de travail, etc., aura un impact significatif sur le développement de l'investissement émotionnel; Tenez même compte de l'équité lors de la formulation et de la mise en œuvre des politiques de GRH, une perception négative sur la justice et l'équité des pratiques d'évaluation, La rémunération et la promotion peuvent nuire à la nature de l'engagement émotions et normes des employés envers l'organisation.

*Dans son ouvrage, « Lawler (1986) propose de s'intéresser plus spécifiquement aux quatre types de pratiques suivants : le partage d'information, le partage du pouvoir, la gestion des compétences, et les récompenses économiques et la reconnaissance non monétaire ».*¹⁷

1.8.1. CRITIQUE D'ATTRACTION

" *Les pratiques d'attraction et d'intégration des travailleurs semblent influencer significativement le degré et la nature de l'engagement organisationnel des individus. La perception de l'expérience du début de carrière paraît être en effet un déterminant essentiel de l'engagement (Lee 2000; Meyer et Allen, 1997).* »¹⁸

Également formulé une politique de **recrutement interne**. Permettra à l'entreprise de faire des économies et renforcer également l'engagement organisationnel des employés. Ils peuvent considérer le recrutement Interne comme Des opportunités de promotion, une reconnaissance de leurs compétences et Perspectives de développement de carrière futures comme les indique-t-ils les autres Dondey et Igalens(2001)

1.8.2. PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

¹⁷ Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. Relations industrielles / Industrial Relations, 60 (2), 296–319.
<https://doi.org/10.7202/011723ar>, p292

¹⁸ El Akremi, A., & Trabelsi, Y. (2003). Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels: Application au cas des informaticiens. In Gestion internationale et pays émergents, p 10

Dans le processus de développement de carrière, la relation entre l'engagement des employés et le développement des compétences semble très importante, Ainsi, « *les opportunités de promotion, le pourcentage de recrutement interne, les offres de formation, sont autant de pratiques de GRH qui déterminent le choix que va faire le travailleur intellectuel pour poursuivre sa carrière dans une organisation plutôt qu'une autre (Lévy-Leboyer, 1995) ».*¹⁹

1.8.3. PRATIQUES DE RESPONSABILISATION

Quelques recherches récentes Révéler les pratiques de responsabilisation telles que les systèmes d'information et La décentralisation de la communication et de la prise de décision est envisagée Les principaux déterminants de l'engagement organisationnel

« *La responsabilisation des compétences prône des valeurs telles que la défense d'une cause commune, l'identification aux objectifs de l'organisation », l'échange, l'autonomie, la confiance, le respect, qui constituent les fondements même de l'engagement organisationnel "*²⁰

1.8.4. PRATIQUES DE RECOMPENSES (MONETAIRE ET NON MONETAIRE)

Les employés perçoivent les récompenses, monétaire ou non monétaire, de la part de l'organisation comme un signe de considération et de respect des efforts fournis par l'employé ce qui est pourrait participer au développement d'un attachement émotionnel envers l'organisation

a) Récompenses monétaire

Les systèmes de rémunération peuvent être un facteur déterminant pour compenser, entretenir ou développer l'engagement organisationnel.

¹⁹ IDEM, P, 1044

²⁰ El Akremi, A., & Trabelsi, Y. (2003). Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels: Application au cas des informaticiens, op cité, p1045

Afin d'atteindre l'objectif les entreprises doivent inquiéter au développement de l'engagement envers l'organisation, un **plan de rémunération selon la performance** de l'entreprise peut inciter les individus à faire plus d'efforts au travail.

Des pratiques d'intéressement tels que les stocks options, les primes, les **participations aux résultats, les avantages sociaux**, peuvent influencer considérablement le degré d'engagement calculé (Meyer et Allen, 1997). Cependant, il s'avère que **les perceptions de l'équité** du système de rémunération ont plus d'impact sur l'engagement organisationnel que le système lui-même.

b) **Récompenses non monétaire**

La reconnaissance non monétaire des efforts est susceptible d'entraîner un climat de confiance dans lequel les employés auront une impression favorable de la direction et seront par conséquent motivés à se dépasser au travail (St-Onge, 1994), certaines études récentes qui soulignent l'effet beaucoup moins important des récompenses économiques sur l'attachement affectif par rapport à la reconnaissance non monétaire (Tremblay, 2002).²¹

1.8.5. PRATIQUES DE COMMUNICATION

La communication est un élément important dans le développement et le maintien de l'engagement envers l'organisation, les managers doivent implanter et développer une bonne stratégie de communication entre l'organisation et les employés et entre les employés de la même organisation.

Des problèmes de communication entre les membres de l'organisation et leurs administration engendre un problème de communication entre employés et crée un climat de travail défavorable ce qui affect directement l'engagement organisationnel.

²¹ **Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005).** Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. Relations industrielles / Industrial Relations,op cite.

- a) **Communication ascendant** : de bas en haut, incluant la suggestion d'amélioration des méthodes de travail ou bien la réclamation
- b) **Communication descendant** de haut en bas pour la bonne compréhension de stratégie, missions et valeurs de l'organisation et, même la communication des résultats sur la performance financière de l'entreprise.
- c) **Communication Transversale** : entre le même niveau hiérarchique pour créer un climat de travail favorable et construire un esprit d'équipe et renforcer l'adhésion de personnel.

1.9. CULTURE ORGANISATIONNEL

La culture d'organisation reflète le style de vie globale de l'entreprise, et affecte plusieurs côtés de la vie de l'entreprise, elle constitue un facteur signifiant de satisfaction des travailleurs et participe au développement d'un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise et donc participe au renforcement de dimension affective de l'engagement.

« Selon (Acar, 2012) assurer une et les résultats de travail souhaitables des employés mènent à impact positif sur l'engagement organisationnel employés. Dans de telles circonstances, les employés accepter plus facilement la culture organisationnelle de la compagnie. Recherche dans les mêmes références à confirmé l'existence des effets positifs de leadership et culture organisationnelle sur le l'engagement organisationnel»²².

Meyer et al 2011 suppose qu'on peut augmenter l'engagement des employés par l'adéquation de culture organisation/personnes

Conclusion ce chapitre

²² Miti , S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorovi , B., & Zori , K. (2016). Organizational culture and organizational commitment: Serbian case. Journal of engineering management and competitiveness (JEMC), 6(1), 21-27,p22

Dans ce chapitre on a présenté en premier lieu l'historique de concept, on suivie les différentes phases de son développement, les définitions et composantes de l'EO selon les approches les différents approches, on a traité aussi les potentiels antécédents et conséquences de l'engagement et les éléments organisationnel favorisant l'attachement émotionnel à l'organisation selon les études précédentes.

CHAPITRE 02 :

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Préambule

La fonction ressources humaines a connu d'importantes mutations depuis son apparition comme discipline jusqu'à son reconnaissance comme fonction stratégique au sein des organisations, Le développement de l'environnement économique, politique, social et culturel des entreprises a bouleversé la manière dont les responsables des entreprises perçoivent leurs salariés.

Dans ce chapitre nous allons aborder l'historique des activités confiées à la fonction depuis son apparition jusqu'à les nouvelles pratiques et rôle confiée à cette fonction.

HISTORIQUE DE LA FONCTION GRH

1.1. L'APPARITION D'UNE FORME DE GESTION DE L'HOMME

Les services du personnel apparaissent dans les entreprises à la fin du 18ème siècle avec l'avènement de la Révolution industrielle et du salariat, Cette période correspond à l'apparition des premières grandes structures qui imposent une division du travail et un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (Organisation scientifique du travail)

1.2 EMERGENCE DES MISSIONS DE LA FONCTION

À la fin du XIXe siècle, les salaires étaient très bas, la gestion du travail était médiocre et les taux de rotation élevés. C'est dans cette situation que les fonctions du personnel ont progressivement émergé, surtout depuis que la Première Guerre mondiale a commencé à avoir des fonctions et à définir des domaines d'intervention spécifiques.

Ensuite, la principale préoccupation est l'organisation et le contrôle du travail, l'application du droit social, la gestion des conflits et des relations avec les salariés, ainsi que la sélection et la rétention des meilleurs collaborateurs, notamment à travers les pratiques de rémunération. (Rémunération au rendement, promotion en fonction de l'ancienneté)

*« À partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre mondiale, la fonction se développe avec l'introduction de nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise et à l'association des salariés à l'objective performance de l'entreprise ».*²³

Au cours de temps , les activités confiées à la fonction de gestion des ressources humaines ont évolué, passant de la gestion des employés, dont les activités sont centrées sur la rédaction de contrats et la gestion salariale, à une fonction stratégique sur laquelle s'appuie l'institution pour atteindre ses objectifs, La gestion des ressources humaines est désormais une d'interface entre le management et les autres fonctions de l'entreprise d'où la nécessité d'avoir des capacités d'écoute, communication, diplomatie et de conviction.

1.3 L'EVOLUTION DES MISSIONS CONFIEE A LA FONCTION GRH

Périodes	1850_1950)	1960_1980)	1980_2000)	2000_....)
Activités dominantes	Administration, puis négociation relations sociales...	Motivation, dynamisation, formation	Adaptation, prévision, restructuration, formation	Gestion des talents, gestion de la diversité, employabilité, digitalisation

²³ L'évolution de la fonction RH, In [http //www.wikiterritorial.cnfpt.fr](http://www.wikiterritorial.cnfpt.fr), consulte le 19/12/2019

Nom commun de la fonction	Service paie, administration du personnel, relations sociales	Relations humaines	Ressources humaines	Ressources humaines, développement des talents
----------------------------------	---	--------------------	---------------------	--

Tableau 02: évolution progressives de la fonction RH dans les entreprises ²⁴

1.4. L'APPORT DES THEORICIENS MANAGERIAUX ET L'EMERGENCE D'UNE FORME DE GRH

1.4.1 L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DE TRAVAILLE

L'introduction des méthodes objectives et scientifiques dans le monde de travail par Frederick Winslow **TAYLOR (1856-1915)** aux États Unis, était une révolution dans les méthodes de gestion d'hommes, Ce dernier avait analysé les mouvements suivis par les ouvriers pour les optimiser et en calculant le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche, il a met en place le système de rémunération à la pièce réalisée selon les objectifs.

De sa conviction que les individus n'ont pas tous les mêmes capacités de production Taylor à envisager un recrutement particulier selon la personne, sa qualité, son adaptation ainsi que la formation potentiellement nécessaire donnant naissance, par ces pratiques, a la fonction personnelle

Les travaux de TAYLOR débouchent sur cinq principes :

- a) Le premier principe est la parcellisation des tâches. Dans ce cas, c'est la bonne exécution du travail qui est visée. Toute tâche correctement délimitée peut être exécutée exactement.
- b) Le deuxième principe implique de mesurer le temps afin de définir les bonnes manières d'opérer pour accomplir la tâche

²⁴ **G.Galindo, F. Benchemam**, gestion des ressources humaines, Gualino Eds, 2015, p 19

- c) Le troisième principe concerne la rémunération qui doit aboutir à une juste rétribution. Il considère que la productivité des employés doit être stimulée par des primes, des avantages pécuniaires.
- d) Le quatrième principe repose sur la conception l'exécution du travail, selon lui, il faut procéder à une stricte séparation entre l'exécution et la conception du travail.
- e) Le dernier principe porte sur la sélection de la main d'œuvre, les travailleurs n'ont les mêmes capacités de production il faut sélectionner les meilleurs.

Les travaux de Taylor ont connu un grand succès dans l'industrie. Dans le taylorisme, l'ouvrier apparaît comme un individu isolé de son groupe que l'on motivé par l'argent. La dimension collective est absente, Aussi, des réactions vont s'élever progressivement contre ces pratiques.

« Aux États-Unis, en 1914, une enquête dite « HOXIE » est menée dans les usines qui ont suivi les conseils de TAYLOR. Elle conduira au « bannissement » du système de TAYLOR, en particulier du système du chronométrage ». ²⁵

Les critiques à l'égard du taylorisme ainsi que le développement des mouvements sociaux vont favoriser d'autres approches, à l'instar de celle des relations humaines.

1.4.2 L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Elle intervient dans les années 20, 30 aux USA, en réaction au taylorisme, menée par ses auteurs Elton mayo, Frederick Herzberg et, Abraham maslow le courant des relations humaines a met l'accent sur les factures de motivation hors salaire (la dimension psychosociale du travail).

²⁵ Historique de la fonction ressources humaines, In http://www.editions_ellipses.fr, consulté le 18/12/2020

Commençant par l'expérience de Hawthorne élaboré par ELTON MAYO au sein de Western Electric company s'interrogeant sur les conditions de travail pouvant améliorer la rentabilité des employés.

Les résultats de l'expérience démontre que: les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on s'occupe d'eux; la considération contribue à leur satisfaction.

Le travail est une activité de groupe et l'employé tend à vouloir collaborer avec ces collègues; les individus ont naturellement besoin à appartenir à un groupe.

Une seconde étude s'intéresse à la motivation des individus menée par Abraham Harold MASLOW (1940), pour lui tout individu agit parce qu'il est motivé, Il considère que les besoins sont l'origine de ces motivations et définit 5 catégories des besoins, notamment :

- a) **Les besoins physiologiques** concernent ce qui s'impose à l'être humain pour assurer sa survie.
- b) **Les besoins de sécurité:** sont liés à la protection de l'individu et à la préservation contre les dangers.
- c) **Les besoins sociaux d'appartenance** renvoient au besoin de l'homme de faire partie d'un groupe, de nouer des relations familiales, professionnelles ou sociales.
- d) **Les besoins d'estime** s'expriment dans la continuité des besoins d'appartenance. Il s'agit non seulement de faire partie d'un groupe mais aussi d'y être reconnu, d'en être une personne centrale et appréciée. Sur le plan professionnel.
- e) **Les besoins d'accomplissement de soi** correspondent à l'épanouissement et au développement personnel qui conduisent à un réel sentiment de réalisation.

La pyramide des besoins montre une chronologie dans la satisfaction des besoins il faut que les besoins (1) soient satisfaits pour que les besoins (2) le soient. Ils permettront alors la satisfaction des besoins (3) et ainsi de suite.

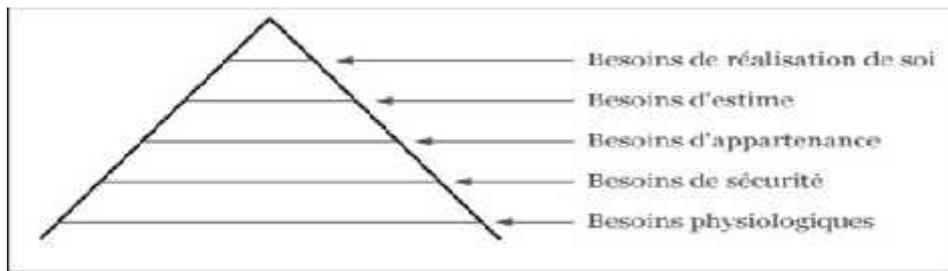


Figure 03 : Schéma de la pyramide des besoins selon MASLOW (Motivation and personality, New York Harper and Row 1954)

« De sa part F. HERZBERG (1959), psychologue industriel, mettra en évidence les facteurs d'hygiène et de sécurité liés aux conditions de travail, estimant que leur absence est susceptible d'engendrer une insatisfaction des salariés. Il soutiendra par ailleurs, que la motivation des salariés est liée au contenu du Travail et à la responsabilité »²⁶

DEFINITION DE LA GRH:

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans cette partie de notre étude, nous allons lister quelques une qui peuvent nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH

- ✓ Guest (1990), quant à lui, comprend la GRH comme un ensemble politique permettant de maximiser l'intégration organisationnelle, l'engagement des employés, la flexibilité ainsi que la qualité du travail.
- ✓ Selon VALLEMONT (1999), la GRH est une fonction qui comporte plusieurs activités dominantes à savoir : la gestion des salaires, la gestion des carrières, la gestion de la formation, les relations humaines, l'application du droit au travail.

²⁶ unt.unice.fr consulter le 26 décembre a 19:39

Les auteurs DOLAN et al. (2002), ont défini la GRH d'une organisation comme « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ».

Selon St-Onge et al. (2004): la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à «un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise » (St-Onge et al, 2004, p. 6)

Edwin Filippo définit la gestion des ressources humaines comme «la planification, l'organisation, la direction, le contrôle des achats, le développement, la rémunération, l'intégration, la maintenance et la séparation des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs individuels, organisationnels et sociaux».

D'après les définitions précédentes on constate que de la GRH ne se limite pas dans les opérations relatives au personnel, mais elle constitue un partenaire organisationnel stratégique, comparable aux autres disciplines telles le marketing ou les finances.

En résumé la GRH est l'ensemble des activités, incluant les politiques et les pratiques, qui visent à attirer, motiver, conserver le personnel dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels²⁷

²⁷ GRH: Définitions de la gestion des ressources humaines, In [.wiki memoire.net](http://wiki.memoire.net) consulté le 22/12/2019

LES OBJECTIFS DE LA GRH

3.1 LES OBJECTIFS EXPLICITE

- Asseoir sa crédibilité par une gestion optimale des fondamentaux de la GRH (recrutement, rémunération, formation, évaluation, performance...).
- Développer le capital humain dans un cadre facilitant le bien-être au travail, tout en respectant les parties prenantes internes et externes.
- Préserver l'image de marque de l'entreprise en interne pour consolider la spécificité de sa culture et en externe pour renforcer son attractivité.

3.2 LES OBJECTIVES IMPLICITES

3.2.1 PRODUCTIVITÉ

*« Selon Le Lourarn et Wils (2001) les pratiques de GRH, bien qu'elles soient mises en œuvre pour réaliser une meilleure performance, produisent d'abord et surtout des résultats directs sur les RH et, par la suite, des résultats indirects sur les plans organisationnel, financier et de la valeur de l'action ».*²⁸

3.2.2 QUALITÉ

S'assure de la bonne qualité des ressources acquises a travers la mise en place de d'une politique d'attraction et de recrutement efficace

LES PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

²⁸ P. A., KOULIDIATI, Gestion des ressources humaines et accroissement de la productivité des entreprises au Burkina Faso: cas de l'Office National de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA), Université Saint Thomas d'Aquin de Ouagadougou Burkina Faso - Maîtrise en économie de gestion et organisation des entreprises 2012.

Désignent la « partie « visible » de la GRH : recruter, évaluer, former, etc. Elles sont aujourd'hui de plus en plus « outillées » et ne prennent sens que si elles sont élaborées en cohérence avec les choix de gestion propres à l'entreprise, notamment en matière de stratégie, décisions prises en fonction de caractéristiques internes et externes. Elles caractérisent les choix politiques que toute entreprise doit faire, en matière d'emploi, de rémunération, de fidélisation des salariés, etc. ».²⁹

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont multiples, il y a un débat sur l'universalisme ou la conceptualisation des pratiques de gestion de ressources humaines

1.1.L'APPROCHE CONTINGENTE

L'approche contingente des pratiques ressources humaines suppose " qu'il y a pas de pratiques universelles de gestion de ressources humaines, les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre au défis qu'une entreprise doit affronter, la DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelle et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques Appropriés »³⁰

Les mutations technologiques et économiques l'accentuation de la concurrence, les évolutions démographiques et sociologique et la diversité, le développement de cadre législatif et réglementaire et la responsabilité sociétale des entreprises sont des défis au quelle l'entreprise d'aujourd'hui est confrontée et qui nécessite selon **Jean Marie Peretti** l'adoption de cinq logiques de réponse :

La personnalisation : qui répond à la diversité des salariés, au fort besoin de reconnaissance et de développement,

²⁹ Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, p 15, in <https://media.eduscol.education.fr>, consulté le 28/08/2020

³⁰ J. M, Peretti, Gestion des ressources humaine, op cité, p 01

L'adaptation rapide et de façon efficace à toutes les évolutions deviennent une préoccupation majeure des entreprises qui implique l'intelligence l'esprit d'initiative et des aptitudes à communiquer et à négocier, la flexibilité est nécessaire pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique.

La mobilisation : la performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles, les entreprises relèvent le défi en développant une gestion des personnes pour mobiliser l'intelligence et la créativité de leurs salariés.

L'anticipation : vu le manque de visibilité qui caractérise le contexte des organisations d'aujourd'hui il est important donc d'adopter une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain, la réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences.

Le partage : la fonction de gestion des ressources humaines est éclatée et décentralisée elle se répartit dans l'organisation, le DRH devient le promoteur de concept de la fonction partagée

Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches, toute cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH.

« Le modèle contingentiel propose une nuance à l'approche universaliste (Fabi, et al 2004), et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie. Les études empiriques menées sur la base de cette approche cherchent donc à établir comment les pratiques individuelles de

GRH pourront interagir avec la stratégie d'entreprise pour permettre d'améliorer la performance »³¹

4.2 L'APPROCHE UNIVERSALISTE :

Selon cette approche, il existerait des pratiques de GRH qui augmente la performance organisationnelle qu'elle que soit les contextes, les défenseurs de cette approche supposent qu'il existe une relation entre ces pratiques et la performance de la firme.

Dans cette approche on distingue différentes positions:³²

La première, que nous qualifierons d'universalisme "naturalisant" repose sur la croyance selon laquelle il est évident de pratiquer la GRH d'une manière donnée, indépendamment de son contexte d'application.

La deuxième, que l'on peut considérer comme l'universalisme "des bonnes pratiques", estime, sur la base de recherches comparatives, que certaines pratiques ou ensembles de pratiques donnent de meilleurs résultats que d'autres et peuvent ainsi davantage contribuer à la performance.

Une troisième variante de l'universalisme repose plus subtilement sur le principe d'une convergence progressive des pratiques, grâce à l'internationalisation des marchés et de constitution des marchés internationaux.

Loin de débat d'universalisme ou contingence, les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être regroupé en catégories essentielles à savoir

4.3 L'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES

³¹ **Houkoku, E. (2011).** LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES BÉNINOISES: une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Pratiques*, 17(40), 1705-6616.

³² **Pichault, F., & Nizet, J. (2013).** Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs. P 12

La GRH est un acteur stratégique du développement des équipes pour accroître leur performance, dans un cadre éthique.

Suivi des opérations de recrutement, d'intégration des employés et de négociation de salaire,

Quatre étapes sont nécessaires pour l'accomplissement de ce rôle

) Développement d'un plan de ressources ce qui permet à l'entreprise
D'anticiper ces besoins en ressources humaines en qualité et en quantité.

) **Recrutement** : trouver les personnes répondant aux critères requis,
« *Le recrutement est stratégique pour l'entreprise car c'est le premier moment de l'intégration des salariés et il conditionne le début des autres processus RH tels que l'intégration, la rémunération, l'évaluation, la formation, afin de fidéliser les collaborateurs.* »³³

) **Sélection** : faire des interviews pour sélectionner les meilleurs éléments, « *les méthodes de sélection des candidatures dépendent de type de poste, de politique de recrutement de l'entreprise (interne et externe) des conditions de l'emploi et de budget et délais et les expériences précédentes de recrutement.* »³⁴

) **Accueille et intégration** : c'est dans cette étape que les informations concernant l'activité sont transmises au nouveau recruter, cette étape est donc déterminatrice dans le succès processus de recrutement, la personne chargé de l'intégration des nouveaux recruter doit être choisi soigneusement pour faciliter au nouvelle recrue l'adoption des valeurs et la culture de l'entreprise .

1.2.

4.4 LA CONSERVATION DES COMPÉTENCES

³³ Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1, p 17

³⁴ IDEM, p18

Les ressources humaines de l'organisation sont l'avantage compétitif qui lui permet d'atteindre ses objectifs, et dépasser les concurrents, la perte de travailleurs dans certains cas peut avoir de graves dommages pour l'organisation, car les coûts de maintien de la main-d'œuvre qualifiée est moins cher que chercher d'une nouvelle, le département des ressources humaines vise à préserver les travailleurs de l'organisation et à réduire le roulement des travailleurs. Grâce à un ensemble de pratiques motivationnelles et conservatrices.

La récompense monétaire ou non monétaire est facteur majeur dans la conservation des employés, la récompense donnera aux salariés un sentiment d'apparition des efforts qu'il fournit mais elle n'est pas seule les intentions de quitter l'entreprise est due à d'autres facteurs tel que, le climat de travail, la relation avec le superviseur, le sentiment d'appartenance, la culture d'entreprise,... etc.

4.5 LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES RH

Après le recrutement il est nécessaire de garantir la continuité de développement des compétences des employés recrutés.

la GRH s'occupe de la planification et de suivis des activités de développement des compétences, elle élabore des plans de formation selon la nécessité de chaque membre à base d'une évaluation précédente, garantir l'amélioration continue des méthodes de travail pour augmenter la productivité de l'entreprise et aussi le développement des compétences sont selon les chercheurs un facteur de motivation, les employés qui sentent que leurs compétences sont en développement apparaissent plus heureux, les entreprises peuvent aider leurs employé à développer leur :

- a) Compétences professionnelles en relation avec leur travail comme la formation sur un nouveau logiciel, machines, techniques de travail... etc.
- b) Compétences personnelles liée à la personnalité de l'employé comme la communication, la construction de groupes,... etc.

4.6 LA MOTIVATION ET IMPLICATION DES RH

La motivation selon le dictionnaire Larousse est définie par Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir.

Les facteurs de motivation sont nombreuses et sont déterminée par les caractéristiques personnelles des employés, chaque individu à ses propres besoins qui lui incite à agir d'une certaine façon. La théorie de motivation dans la GRH diffère d'un auteur à un autre on cite :

- a) Théorie classique de motivation (Taylor) « *Frederick Winslow TAYLOR, (1856-1915) considère que l'individu à un rapport instrumental au travail. Il établit un lien entre le salaire et la productivité qui conduit à dire que la rémunération est la seule motivation* ». ³⁵
- b) La rémunération est importante dans la motivation des employés, la détermination de la politique de rémunération est la responsabilité de la fonction GRH, elle doit être élaboré attentivement et selon des critères bien étudié pour éviter la perception de la non justice dans la distribution des salaires.

³⁵ N. Eline gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris, 2014, p 04

- c) Théorie de l'empowerment de Follet (1868-1993) selon elle la responsabilisation correspond à une attente des individus, elle met l'accent sur le rôle de pouvoir et l'autorité sur la motivation des salariés.
- d) Elton Mayo considère que : accorder de la considération aux ouvriers améliore leur productivité.
- e) Maslow considère que les besoins sont l'origine de motivation humaine et identifié 5 types de besoins hiérarchisé.
- f) Herzberg considère que « *la motivation résulte d'un double processus: la recherche de réduction des sources d'insatisfaction et d'augmentation des sources des sources de satisfaction* »³⁶.

Sa théorie accorde au GRH le rôle de développement de conditions de travail favorables au bien-être des individus au sein des organisations.

La GRH à pour but de . « *Soutenir et accompagner les managers et motiver les collaborateurs dans la gestion des transformations techniques, managériales, organisationnelles, environnementales et numériques* ». ³⁷

- La GRH veille à un reporting quotidien de la performance, en prenant en compte de multiples contraintes temporelles (temps de la personne, de l'organisation, de l'économie...).

4.7. Les pratiques de communication

³⁶ E. Nicolas, gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris, 2014, p 6

³⁷ A.PENNAFORT et al, les fondamentaux de la GRH, DUNOD, Paris, 2018, p 4

La communication interne est élément cruciale qui a fait ses preuves dans la vie des organisations, les mécanismes de communication mis en place par les dirigeants sert, d'une part à faire circuler l'information pertinente en quantité et en qualité, de faire connaître les différentes facettes de l'entreprise (projets majeurs, investissements, réorganisation ...etc.), de s'assurer de la bonne compréhension de chaque membre de l'organisation des objectifs et missions qui lui

ont été confiées, de l'autre part la communication sert à développer le sentiment d'appartenance et de mobiliser les membres par le développement de l'esprit d'équipe et le partage des valeurs communes.

« La fonction ressources humaines a joué; dès l'origine; un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication; et le DRH est souvent aujourd'hui le directeur des ressources humaines et de la communication (DRHC) »³⁸.

« La communication dans une organisation doit répondre aux questions de »:³⁹

) La quantité de l'information

La quantité des informations transmises doit être pertinente, un excès ou un manque de communication peut avoir de mauvaises conséquences sur le sujet à communiquer.

) La qualité de l'information :

Une bonne communication repose fortement sur la qualité des infos transmises, ces derniers doivent être précis, clairs, et pertinents aux situations rencontrées.

³⁸ J.M.PERRETI, op cité, p214

³⁹ I.S.LAURINE, l'influence de la communication organisationnelle sur la satisfaction au travail, université de Montréal, 2006, in consulté le 10/09/2020.

Clarté des informations :

Pour que la communication réussisse au sein de l'organisation les messages transmis doivent contenir des informations claires sans aucune ambiguïté ou possibilité qu'il serait mal interprété par le destinataire.

CHAPITRE : 03

ROLE DES PRATIQUES GRH DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES EMPLOYES

METHODOLOGIES

CHOIX D'INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNEES

pour choisir l'instrument adéquat a de collecte de données nécessaires pour mener notre recherche on a analysé les méthodes utilisée dans la littérature utiliser dans les chapitres précédentes pourtant sur le sujet de l'engagement organisationnel et les pratiques de gestion des ressources humaines, on a trouvé que la plupart d'entre eux ont utilisé une méthode quantitative , dans la majorité et sur en ce qui concerne l'engagement organisationnel font recours au questionnaire auto-administré, en effet on a décidé de suivre le même chemin et on a fait recours à une analyse quantitative par questionnaire qu'on a diffusé à la fois en ligne et sous format papier mais les réponses été limités.

1.1. ETUDE PAR QUESTIONNAIRE

Pour la vérification des hypothèses de l'étude on a conçu un questionnaire selon les cinq échelles de Likert, le questionnaire est composé de trois parties:

La première contient les variables démographiques et les aux renseignements personnelles des répondants telle que le genre, le secteur d'activité, et la catégorie de fonction de l'employé.

La deuxième partie mesure la variable supposé explicative divisée en quatre sections consacrée au pratiques de gestion de ressources humaines ou :

La première section est consacrée à la perception des pratiques de communication, la section contient quatre questions visant à mesurer la perception des pratiques de communication par les employés de l'entreprise dont :

La communication descendante : représentée par la communication de visions et de valeurs de l'entreprise, la stratégie et la vision à long terme et l'information concernant

Les projets majeurs de l'entreprise.

La communication ascendante : représenté par l'entend par l'administration et l'acceptation des suggestions et des réclamations visant à améliorer le travail

La deuxième section est réservée à l'étude des pratiques de récompenses monétaire et non monétaires, on a essayé d'aborder le sujet de transparence dans les pratiques de rémunération, la communication salariale, la justice distributive, et la valorisation de l'effort et de sur effort par des moyens symboliques ou monétaires de plus on s'interroge sur la perception des employés concernant l'équivalence salariale en comparaison avec le marché externe...etc.

la troisième section contient six questions à propos des pratiques de responsabilisation et d'habilitation qu'on a élaboré pour avoir un jugement sur le degré de décentralisation de prise de décision par l'entreprise, de sentiment d'être responsable et d'avoir un rôle important dans l'entreprise ... etc.

La quatrième section vérifie les éléments de pratiques de développement des compétences, on s'interroge dans cette partie sur la perception des pratiques de développement des compétences prises par l'entreprise.

La troisième partie mesurant l'engagement organisationnel est inspiré des échelles de Allen et Meyer, la partie est composé de trois sections chaque une des sections contient six items

La première section mesure l'engagement affectif des répondants qui le sentiment de vouloir rester dans l'entreprise.

La deuxième section mesure l'engagement calculé des répondants due à la nécessité de rester dans l'entreprise.

La troisième section mesure l'engagement normatif des répondants due au sentiment d'obligation de rester membre de l'entreprise.

on a distribuer le questionnaire à un échantillon des employées de différentes entreprises opérant dans les trois secteurs, publics, privé et public-privée nous avons obtenus 41 réponses par lesquelles on a effectué notre étude.

PRESENTATION DES RESULTATS

dans cette partie nous allons présenter les résultats de notre recherche empirique , nous allons commencer par la présentation des statistiques de fiabilité de questionnaire ,ensuite on va démarrer notre analyse par les statistiques descriptives des différentes variables de recherche, nous présentons ensuite ,les différentes corrélations qui existe entre eux ,les résultats de régressions des dimensions de l'engagement ,affective calculé et normative séparément et la régression de l'engagement organisationnel en générale.

2.1 STATISTIQUES DE FIABILITÉ DE QUESTIONNAIRE

L'analyse de fiabilité nous a permis de déterminer si l'ensemble d'items formant un chapitre sont homogènes et qui ils peuvent être expliqués par un seul facteur, après l'analyse on a retenu que les items ou le coefficient de alpha cronbach est supérieur à 70 % ce qui indique une bonne stabilité des items à l'intérieur de questionnaire.

Tableau (3) : fiabilité des items de pratiques de communication

<i>alpha cronbach</i>	<i>nombre d'items</i>
0.889	4 items

D'après le tableau précédent on remarque que le coefficient d'alpha cronbach pour les éléments de pratiques de communication est très important dépassant 70% donc on déduit que la section dispose d'une fiabilité importante et peut être utilisé durant l'analyse.

(4) : fiabilité des items de pratiques de récompense

<i>alpha cronbach</i>	<i>nombre d'items</i>
0.878	6 items

L'alpha cronbach pour les items de pratiques de récompense est de 87 % ce qui indique que la section a une stabilité élevée et peut être invoquée dans nos recherches.

Tableau (5) : fiabilité des items de pratiques de responsabilisation

<i>alpha cronbach</i>	<i>nombre d'items</i>
0.923	6 items

La stabilité des items de pratiques de Responsabilisation est très élevée dépassant les 92% donc on peut l'utiliser dans notre analyse.

Tableau (6) : fiabilité des items de pratiques de développement des compétences

<i>alpha cronbach</i>	<i>nombre d'items</i>
0.778	6 items

D'après le tableau suivant l'alpha cronbach pour les pratiques de développement des compétences dépasse de 77% nous concluons donc que cette section est fiable et peut être utilisé dans l'étude.

Tableau (7): fiabilité des items des trois dimensions de l'engagement

<i>engagement</i>	<i>alpha cronbach</i>	<i>nombre d'items</i>
<i>EA</i>	0.809	6 items
<i>EC</i>	0.892	6 items
<i>EN</i>	0.802	6 items

D'après le tableau précédent le coefficient de stabilité alpha cronbach pour les items des trois dimensions de l'engagement est compris entre 0.802 au minimum et 0.892 au max, l'ensemble des éléments de l'engagement organisationnel détient une forte stabilité.

Tableau (8): fiabilité de l'ensemble des items de questionnaire

<i>alpha cronbach</i>	<i>nombre d'items</i>
0.927	40 items

Le tableau ci-dessous montre le coefficient de stabilité pour l'ensemble des items de questionnaire. On remarque que le coefficient de Alpha cronbach pour la totalité des chapitres de l'étude est de valeur importante dépassant 92%. La fiabilité de chaque un chapitre calculé séparément est comprise entre 77% au minimum et 92 % au maximum, ce qui indique que le questionnaire dispose d'une forte stabilité selon Nunnally qui a pris 70 % comme valeur minimale de fiabilité.

La validité de la cohérence interne des sections du questionnaire a été vérifiée en utilisant le coefficient de corrélations de Pearson entre chaque élément de chapitre et le chapitre entier, les valeurs de corrélations étaient importantes dépassant tous les 50% ce qui indique une bonne cohérence interne des chapitres composant le questionnaire.

STATISTIQUES DESCRIPTIVES DE VARIABLES DE RECHERCHE

Cette partie est consacré à la présentation des résultats de l'analyse descriptive des différents variables à savoir les fréquences, la moyenne, les l'écart type de chaque un des énoncés de questionnaire.

Tableau (9) répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	fréquences	pourcentage (%)
femmes	30	73.2%
Homes	11	26.8%
<i>Total</i>	<i>41</i>	<i>100%</i>

Le tableau ci-dessus nous montre que la distribution de notre échantillon selon le sexe est comme suit: le sexe féminin représente 73.2% des répondants tandis que le sexe masculin représente 27% des répondants.

Tableau (10) *répartition de l'échantillon selon le secteur d'activités*

<i>secteur</i>	<i>frequency</i>	<i>percentage</i>
<i>Public</i>	21	51%
<i>Privé</i>	11	27%
<i>public-privé</i>	9	22%
<i>Total</i>	<i>41</i>	<i>100%</i>

D'après le tableau ci-dessus notre échantillon est composé de 51% des employés De secteur public, de 27% de travailleurs du secteur privé et 22 % travailleurs de Secteur mixte (public-privé).

Tableau (11) *répartition de l'échantillon selon la catégorie de fonction*

<i>categories de fonction</i>	<i>fréquence</i>	<i>pourcentage</i>
<i>cadre supérieur</i>	22	53%
<i>gestionnaire intermédiaire</i>	8	20%
<i>opérationnel</i>	11	27%
<i>Totale</i>	<i>41</i>	<i>100 %</i>

D'après les données de tableau ci dessus on déduit que la majorité des répondants sont des cadres supérieur, soit un pourcentage de 53% de notre l'échantillon suivi par un taux 27 % pour les opérationnels ensuite un taux de 20% appartient au gestionnaires intermédiaires.

Tableau (12) Statistiques descriptives des items de pratiques de communication

Facteur		1	2	3	4	5	moyenne	Ecart type	Rang	
je suis bien informé des missions et valeurs de l'entreprise	N	17	19	0	3	2	1.88	1.077	1	
	%	41	46	0	8	5				
Je suis bien informer des projets majeurs (investissements, rationalisation, changements technologiques)	N	7	17	5	2	10	2.78	1.458	3	
	%	17	41	12	5	25				
Je suis bien informer de stratégie et des objectifs à long terme de l'organisation	N	7	13	7	6	8	2.88	1.40	4	
	%	17	33	17	14	19				
Mes suggestions ou celles de mes collègues visant à améliorer l'efficacité sont prises en considération la plupart de temps	N	11	17	2	4	7	2.49	1.434	2	
	%	27	41	5	7	17				
Moyenne de section		2.33								
Écart type de section		1.031								

Le tableau (12) montre les fréquences et les pourcentages des réponses des membres de l'échantillon sur la première section (**pratiques de communication**), la moyenne des énoncés calculé séparément est comprise entre (1.88) au minimum et (2.88) au max, la moyenne totale de la section est de (2.33) avec une dispersion de 1.031, ce qui indique que la plupart des répondants étaient plutôt en accord au totalement en accord avec les énoncés de la section.

Tableau(13) Statistiques descriptives de pratiques de récompense

facteur		1	2	3	4	5	moyen	Ecart type	rang
Les informations salariales sont généralement diffusées de façon sincère et franche	N	16	8	8	7	2	2.26	1.289	1

	%	39	19.5	19.5	17.1	4.9			
Les explications fournis en regard de mon rémunération sont détaillé	N	8	13	8	4	8	2.78	1.406	2
	%	19.5	31.7	19.5	9.8	19.5			
La rémunération que je reçois reflète ma valeur dans l'organisation	N	5	7	6	7	16	3.54	1.468	6
	%	12.2	17.1	14.6	17.1	39			
Dans mon organisation, les performances exceptionnelles de certains employés sont régulièrement reconnues (par un mémo, lors de réunions ou par des moyens symboliques)	N	5	12	5	9	10	3.17	1.412	5
	%	12.2	29.3	12.2	22.2	24.4			
Mon salaire est équitable, en comparaison avec ce qui se paie sur le marché externe pour le même genre de travail	N	12	8	3	11	7	2.83	1.531	3
	%	29.3	19.5	7.3	26.8	17.1			
Je pense que le système de rémunération de l'entreprise est juste	N	11	6	3	14	7	3.000	1.517	4
	%	26.8	14.6	7.3	34.1	17.1			
Moyenne de section	2.68								
Écart type de section	1.091								

Dans le tableau (13) concernant les statistiques descriptives des **pratiques de récompense**, nous avons constaté que la moyenne des différents énoncés variait entre 2.26 au minimum et 3.54 au maximum, tout comme la moyenne de la section dans son ensemble est de 2.68 avec une dispersion de 1.091, ce qui signifie que la majorité des réponses variait entre les ,plutôt d'accord ,tout à fait d'accord ou bien neutre.

Tableau (14) Statistiques descriptives Pratiques de responsabilisation

Questions		facteur	1	2	3	4	5	moyenne	Ecart type	rang
J'ai l'autonomie de décider comment faire mon travail	N		15	8	11	5	2	2.29	1.230	1
	%		36.6	19.5	26	12.2	4.9			
Mes collègues et moi-même avons la possibilité de prendre des initiatives quant à l'organisation de travail de notre département, services et unité]	N		13	5	12	4	7	2.68	1.457	6
	%		31.7	12.2	29.3	9.8	17.1			

J'ai les ressources nécessaires pour effectuer les mon travail	N	15	11	4	9	2	2.32	1.312	2
	%	36.6	26.8	9.8	22	4.9			
J'ai une influence significative dans ce qui se passe dans mon unité de travail	N	13	12	5	9	2	2.39	1.282	3
	%	31.7	29.3	12.2	22	4.9			
Je participe à l'identification des objectifs de mon unité de travail	N	7	19	6	2	7	2.59	2.46	5
	%	17.1	46.3	14.6	4.9	17.1			
Le travail que je fais me donne l'opportunité d'avoir un défi	N	15	10	5	4	7	2.46	1.502	4
	%	36.6	24.4	12.2	9.8	17.1			
Moyenne de section	2.31								
Écart type de section	1.089								

On constate à partir du tableau (14), qui représente les statistiques descriptives des pratiques de responsabilisation, que la valeur des moyennes des énoncés de la section varient entre un minimum de 1.29 et un maximum de 2.68 et la moyenne pour la totalité de section étaient estimée à 2.31 avec une dispersion de 1.098 , nous concluons donc que la tendance générale des membres de l'échantillon autour les énoncés des pratiques de responsabilisation est d'être d'accord, fortement en accord ou bien neutre .

Tableau (15) Statistiques descriptives des items de pratiques de développement des compétences

Questions	Facteur	1	2	3	4	5	moyenne	Ecart type	rang
J'ai accès à des activités de développement professionnel et personnel	N	10	6	7	10	8	3.00	1.483	5
	%	24.4	14.6	17.1	24.4	19.5			
L'organisation me donne la possibilité de changer mon travail pour mieux développer de compétences	N	6	5	9	12	9	3.32	1.350	6
	%	14.6	12.2	22	29.3	22			
J'utilise mes compétences professionnelles et techniques dans mon travail (hard et soft skills)	N	17	12	2	6	4	2.22	1.388	2
	%	41.5	29.3	4.9	14.6	9.8			

J'ai le sentiment que mes compétences que mon travail utilise tous mes compétences	N	17	8	7	8	1	2.22	1.255	1
	%	41.5	19.5	17.1	19.5	2.4			
Je suis recomposée pour les compétences que j'ai acquis en dehors de mon organisation	N	13	8	2	13	8	3.15	1.389	3
	%	12.2	31.7	4.9	31.7	19.7			
Je suis recomposée pour les compétences que j'ai acquis dans mon organisation	N	6	12	4	8	11	3.15	1.476	4
	%	14.6	29.3	9.8	19.5	26.8			
Moyenne de section	2.55								
Écart type de section	0.996								

Dans le tableau (15) qui représentant les statistiques descriptives **des pratiques de développement des compétences** montre que les valeurs des moyennes des items sont comprise entre 2.22 au minimum 3.32 au maximum ainsi que la moyenne pour la totalité de section est de 2.55 avec une dispersion de 0.996, nous concluons donc que la tendance générale des membres de l'échantillon autour les énoncés des pratiques de responsabilisation est d'être d'accord, fortement en accord ou bien neutre.

Tableau (16) statistiques descriptive des items de l'engagement affectif

facteur		1	2	3	4	5	moyenne	Ecart type	rang
Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	N	17	19	0	3	2	1.88	1.077	1
	%	41.5	46.3	0	7.3	4.9			
J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures	N	7	17	5	2	10	2.78	1.458	4
	%	17.1	41.5	12.2	4.9	24.4			
Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	N	7	13	7	6	8	2.88	1.40	5
	%	17.1	31.7	17.1	14.6	19.5			
Je me sens membre à part entière de cette entreprise	N	11	17	2	4	7	2.49	1.434	3
	%	26.8	41.5	4.9	9.8	17.1			
Je me sens attaché affectivement à cette	N	8	8	6	12	7	3.05	1.41	6

entreprise	%	19.5	19.5	14.6	29.3	17.1		3	
Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi	N	13	17	1	6	4	2.29	1.327	2
	%								
Moyenne de section	2.67								
Écart type de section	0.802								

A partir de tableau (16) nous notons que la majorité des répondants étaient en accord avec les énoncés de la section (engagement) où on trouve que les valeurs moyennes des énoncés sont comprises entre 1.88 et 3.05, la moyenne de la totalité de section est de 2.67 avec une dispersion de 0.802

Tableau (17) statistiques descriptives des items de l'engagement calculé

Questions	facteur	1	2	3	4	5	moyenne	Ecart type	rang
Je suis inquiet de ce qui pourrait se passer si je quittais mon travail	N	16	8	8	7	2	2.29	1.28	2
	%	39	19.5	19.5	17.1	4.9			
Ce serait très difficile pour moi de quitter actuellement mon entreprise, même si je le voulais	N	8	13	9	4	7	2.73	1.361	4
	%	19.5	31.7	22	9.8	17.1			
Trop de choses dans ma vie seraient perturbées si je décidais de quitter à l'heure actuelle mon travail	N	5	11	7	5	13	3.24	1.463	6
	%	12.2	26.8	17.1	12.2	31.7			
Rester dans cette entreprise est une nécessité qu'un désir	N	5	13	6	9	8	3.05	1.359	5
	%	12.2	31.7	14.6	22	19.5			
Je sens que je n'ai pas d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise	N	12	10	5	11	3	2.59	1.360	3
	%	29.3	24.4	12.2	26.8	7.3			
Une des raisons majeurs pour lesquelles je continue à travailler dans cette organisation est que mon départ demande un sacrifice personnel tous les avantages que j'ai ici	N	11	10	4	11	5	2.23	1.432	1
	%	26.8	24.4	9.8	26.8	12.2			
Moyenne de section	2.47								

Écart type de section	0.753	
-----------------------	-------	--

A partir de tableau (17) nous notons que la majorité des répondants étaient en accord avec les énoncés de la section (**engagement calculé**) où on trouve que les valeurs moyennes des énoncés sont comprises entre (1.88) et (3.05), la moyenne de la totalité de section est de 2.67 avec une dispersion de (0.802) Nous pouvons conclure des statistiques dont nous disposons que les membres de l'échantillon possèdent la dimension calculé de l'engagement.

Tableau (18) statistiques descriptives des items de l'engagement normatif

Questions		facteur	1	2	3	4	5	moyenne	Ecart type	rang	
Je ressens obligation de rester dans mon travail actuelle	N		15	11	4	9	2	2.32	1.312	1	
	%		36.6	26.8	9.8	22	4.9				
Même si c'est à mon avantage je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant	N		11	14	7	7	2	2.39	1.202	3	
	%		26.8	34.1	17.1	17.1	4.9				
J'éprouve de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant	N		9	10	11	6	5	2.71	1.309	5	
	%		22	24.4	26.8	14.6	12.2				
L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité	N		14	7	13	3	4	2.41	1.303	4	
	%		34.1	17.1	31.7	7.3	9.8				
Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	N		14	11	7	7	2	3.32	1.254	6	
	%		34.1	26.8	17.1	17.1	4.9				
Je dois beaucoup à mon entreprise	N		12	12	10	5	2	2,34	1,175	2	
	%		29.3	29.3	24.4	12.2	4.9				
<i>Moyenne de section</i>			2.59								
<i>Écart type de section</i>			0.703								

On observe dans le tableau (18) que les valeurs moyennes des énoncés de la section (**engagement normatif**) calculés séparément sont comprises entre un

minimum de (2.32) et un maximum de (3.32), la moyenne de la section est de 2.59 avec une dispersion de (0.703)

RESULTATS DES CORRELATIONS DE PEARSON ENTRE VARIABLES

4.1. CORRELATIONS ENTRE LES TROIS DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ET VARIABLES DEMOGRAPHIQUES ORGANISATIONNELLE

Bien que l'étude des relations des variables démographiques et organisationnelles avec l'engagement organisationnel ne rentre pas dans le cadre de notre étude, on a vue qu'il serait intéressant d'étudier si ces dernières ont une relation avec l'engagement dans le cas de notre échantillon.

Tableau (19) corrélations entre les dimensions de l'engagement caractéristiques personnelles

<i>variables</i>	<i>EA</i>	<i>EC</i>	<i>EN</i>
<i>genre</i>			
<u><i>corrélation</i></u>	-1.34	0.218	0.218
<u><i>signf</i></u>	0.4	0.172	0.177
<i>secteur</i>			
<u><i>corrélation</i></u>	0.118	-1.91	-1.45
<u><i>signf</i></u>	0.408	0.232	0.367
<i>catégorie de fonction</i>			
<u><i>corrélation</i></u>	-2.18	-0.04	-2.68
<u><i>signf</i></u>	0.173	0.978	0.90

Le tableau précédent illustre les coefficients de corrélations de Pearson entre les variables démographiques et organisationnels de l'étude et l'engagement

organisationnel, il ressort clairement du tableau que dans notre cas, il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les variables démographiques et organisationnels (sexe, secteur, catégorie de fonction) et les trois dimensions de l'engagement

Tableau (20) des corrélations entre les pratiques de GRH et dimensions de l'engagement

<i>variables</i>	<i>EA</i>	<i>EC</i>	<i>EN</i>
<i>pratiques de communication</i> <u><i>corrélation</i></u>	0.959**	0.187	0.262
<u><i>signf</i></u>	0.000	0.242	0.98
<i>pratiques de récompense</i> <u><i>corrélation</i></u>	0.91	0.947**	0.055
<u><i>signf</i></u>	0.570	0.000	0.733
<i>pratiques de responsabilisation</i> <u><i>corrélation</i></u>	0.575**	0.24	0.565**
<u><i>signf</i></u>	0.000	1.59	0.000
<i>pratiques de développement des compétences</i> <u><i>corrélation</i></u>	0.760*	0.321*	2.74
<u><i>signification</i></u>	0.000	0.041	0.83

**la corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale)

*la corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatérale)

3.3 CORRELATIONS ENTRE LES PRATIQUES DE COMMUNICATION ET LES DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

D'après le tableau ci-dessus il existe une relation positive entre la dimension affective de l'engagement et les pratiques de communication, le coefficient de

corrélation Pearson entre les deux variables est de (0.959**) avec une signification de (0.000) inférieur à (0.01), la valeur est distingué par le symbole (**) pour indiquer qu'elle est significative statistiquement pour un niveau de signification de (0.01) comme il est mentionné au-dessous de tableau.

On déduit donc que la perception positive des pratiques de communication influence positivement l'attachement affectif à l'organisation.

Nous notons également que la dimension calculée et normative de l'engagement organisationnel n'est pas corrélé au pratiques de communication : comme la valeur de coefficients de corrélation pour chaque un d'entre eux était respectivement (0.187) et (0.262) et que la valeur de signification pour les deux a dépassé (0.05), les pratiques de communication n'influence pas donc la dimension calculé et normative de l'engagement organisationnel.

3.4 CORRELATION ENTRE LES PRATIQUES DE RECOMPENSE ET LES DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

En ce qui concerne les pratiques de récompense on remarque qu'il existe une très forte corrélation entre la perception des pratiques de récompense et l'engagement calculé des employés, le coefficient de Pearson entre les deux variables est de (0.947**) avec une signification de (0.000) inférieur à (0.01).

4.6.1 CORRELATION ENTRE LES PRATIQUES DE RESPONSABILISATION ET DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Concernant les pratiques de responsabilisation on remarque ils sont corrélée positivement aux deux dimensions ; affective et normative de l'engagement, l'influence de ces pratiques est modéré

Le coefficient de Pearson pour les deux est respectivement (0.575**) et (0.565**), la valeur de Signification est (0.000) inférieur à (0.01).

Selon les résultats obtenus on constate que la perception positive des pratiques de responsabilisation peut influencer positivement la dimension affective et normative de L'engagement.

4.6.2 CORRELATIONS ENTRE LES PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DIMENSIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

D'après le tableau on remarque l'existence d'une corrélation positive entre les pratiques de développement des compétences et la dimension affective de l'engagement, le coefficient de Pearson est de (0.760*) avec une signification de (0.000) inférieur à 0.05, on remarque également que la corrélation entre les pratiques de développement des compétences et l'engagement calculé est de (0.321*) avec une signification de (0.041*) inférieur à (0.05)

On constate donc que les pratiques de développement des compétences ont une influence sur l'engagement affectif et calculé des employés.

RESULTATS DE L'ANALYSE DE REGRESSION

nous allons présenter dans la partie qui suit les effets des variables explicatif dite aussi indépendante (les pratiques de gestion des ressources humaines dans notre cas) sur la variable expliquée dite variable dépendante (engagement organisationnel dans notre cas) qu'on a obtenu à partir d'une analyse de régression linéaire, nous allons présenter la régression de chaque dimension de l'engagement séparément puis on présentera la régression de l'engagement organisationnel en générale.

5.1 RESULTATS DE REGRESSION DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF

Tableau (21) présente les résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle d'engagement affectif

variable dépendante	variables indépendantes	R	R ²	F	sig F	Beta	t	sig t	VIF
engagement affectif	constante	0.966	0.934	296.244	0.000	0.325	2.526	0.016	-
	pratiques de communication					0.843	14.322	0.000	1.998
	pratiques de développement des compétences					0.164	2.793	0.08	1.998

Afin de connaître la relation entre l'engagement affectif et les variables expliquées, le modèle de régression linéaire multiple a été utilisé comme il a été présenté dans le tableau (3) dans lequel les variables (pratiques de communication, pratiques de développement de compétences pratiques de récompense et pratiques de responsabilisation) étaient considérées comme des variables explicatives et la variable (EA) comme une variable dépendante, en notant que deux d'entre elles étaient exclues (pratiques de récompense et pratiques de responsabilisation) qui ne sont pas soumises aux conditions de régression.

Les résultats de la régression ont montré que la régression est significative, avec une valeur F de (296,24) et d'une valeur de signification pour F (0.000) inférieure à (0.01) soit Statistiquement significatif,

La valeur de Beta qui explique la relation entre l'engagement affectif et les pratiques communications est (0.843), significative statistiquement, cela peut être déduit de la valeur de (t) et de sa signification associée (0.000) inférieure à (0,01).

La valeur de Beta qui explique la relation entre l'engagement affectif et les pratiques des compétences égale à (0.843), significative statistiquement, cela peut être déduit de la valeur de (t) et de sa signification associée (0. 000) inférieure à (0,01).

Les résultats expliquent que les variables expliquées expliquent 93% de la variance de l'engagement affectif ce qui signifie que lorsque vous améliorez les pratiques de communication d'une unité, l'engagement affectif s'améliore de (0.843), tandis que la valeur bêta de la variable (pratiques de 0,164 n'est pas statistiquement significative.

Le tableau montre également les résultats de la Multicollinéarité, où le résultat a révélé que le facteur (VIF) du modèle était de (1,998) et qu'il est inférieur à (3), ce qui indique qu'il n'y a pas de problème de Multicollinéarité parmi les variables du modèle.

Nous pouvons écrire l'équation de régression comme suit:

$$EA=(0.843) COMM +0.256$$

EA : engagement affectif

COMMM: indique la variable (pratiques de communication)

5.2 RESULTATS REGRESSION DE L'ENGAGEMENT CALCULE

Tableau (22) présente les résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle d'engagement calculé

<i>variable dépendante</i>	<i>variables indépendants</i>	<i>R</i>	<i>R2</i>	<i>F</i>	<i>sig F</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>sig t</i>	<i>VIF</i>
----------------------------	-------------------------------	----------	-----------	----------	--------------	----------	----------	--------------	------------

<i>engagement calculé</i>	<i>constante</i>	0.952	0.906	182.068	0.000	-0.157	-0,841	0,405	
	<i>pratiques de communication</i>					0.93	1.963	0.057	1.009
	<i>pratiques de récompense</i>					0.918	18.711	0.000	1.009

la relation entre L'engagement calculé et les variables expliquées est analysé en utilisant le modèle de régression linéaire multiple comme il a été présenté dans le tableau ci-dessus, les variables (pratiques de communication, pratiques de développement de compétences pratiques de récompense et pratiques de responsabilisation) étaient considérées comme des variables explicatives et la variable (EC) comme une variable dépendante, deux variables étaient exclues (pratiques de développement des compétences et pratiques de responsabilisation) qui ne sont pas soumises aux conditions de régression.

Nous avons un modèle avec deux variables explicatives qui sont (pratiques de communication et pratiques de développement des compétences) Les résultats de la régression ont montré que la régression était significative (F = 182.06 p=0.000 inférieure à 0.01).

Le tableau révèle que la variable permet d'explique 95% de la variance observée en regard de l'engagement normatif

Les résultats de la Multicollinéarité ont révélé que le facteur (VIF) du modèle était de (1. 009 inférieure à 3), ce qui indique qu'il n'y a pas de problème de Multicollinéarité parmi les variables du modèle.

D'après les résultats, Les pratiques de récompense exerce une influence positive significative sur l'engagement calculé (=0.918, p= 0.000<0.01)

Nous pouvons écrire le modèle de régression comme suit :

$$EC = (0.918) REC + 0.351$$

EC : reflète l'engagement calculé

REC: reflète les pratiques de récompense

5.3 RESULTATS DE REGRESSION DE L'ENGAGEMENT NORMATIF

Tableau (23) présente les résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle d'engagement normatif

variable dépendante	variables indépendantes	R	R2	F	sig F	Beta	t	sig t	VIF
engagement normatif	constante	0.565	0.319	18.296	0.000	1.331	5.042	0.000	
	pratiques de responsabilisation					0,405	4.277	0.00	1.000

la relation entre L'engagement normatif et les variables expliquées est analysé en utilisant le modèle de régression linéaire multiple comme il a été présenté dans le tableau ci-dessus, les variables (pratiques de communication, pratiques de développement de compétences pratiques de récompense et pratiques de responsabilisation) étaient considérées comme des variables explicatives et la variable (EN) comme une variable dépendante, trois variables étaient exclues (pratiques de développement des compétences et pratiques de récompense et pratiques de communication) qui ne sont pas soumises aux conditions de régression.

Le tableau révèle que la variable permet d'explique 31.9% de la variance observée en regard de l'engagement normatif ($F=18.296$, $p=0.000 < 0.01$)

Les résultats de la Multicollinéarité ont révélé qu'il n'y a pas de problème de Multicollinéarité parmi les variables du modèle ($(VIF)=1 < inférieure à 3$)

D'après les résultats, on constate que Les pratiques de responsabilisation exerce une influence positive significative sur l'engagement normatif ($\beta = 0.405$, $p = 0.000 < 0.01$).

Nous pouvons écrire le modèle de régression comme suit :

$$EN = 1.331 + 0.405RES + 0.704$$

EN: reflète l'engagement normatif

RES: reflète les pratiques de communication

5.4 RESULTATS DE REGRESSION DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse de régression effectuée sur le modèle d'engagement organisationnel, et les variables expliquées est analysé en utilisant le modèle de régression linéaire multiple comme il a été présenté dans le tableau ci-dessous , les variables pratiques de communication, pratiques de développement de compétences pratiques de récompense et pratiques de responsabilisation) étaient considérées comme des variables explicatives et la variable (EO) comme une variable dépendante, trois variables étaient retenus (pratiques de communication et pratiques de récompense et pratiques de responsabilisation) la variable (pratiques de développement des compétences) est exclue vue qu'elle n'est pas soumises aux conditions de régression.

Tableau (24) régression sur le modèle de l'engagement organisationnel

	variables indépendants	R	R2	F	sig F	B	t	sig t	VIF
--	------------------------	---	----	---	-------	---	---	-------	-----

engagement organisationnel	Constante	0.921	0.849	69.092	0.000	0.606	4.209	0.000	-
	pratiques de communication					0.262	6.877	0.000	1.339
	pratiques de récompense					0.291	7.830	0.000	1.036
	pratiques de responsabilisation					0.157	3.791	0.01	1.374

Le tableau révèle que les variables explicatives permet d'expliquer 84.9% de Variance observée regard de l'engagement organisationnel ($F=1.339$, $p=0.000 < 0.01$)

D'après les résultats, on constate que Les pratiques de communication exerce une influence positive significative sur l'engagement organisationnel ($\beta=0.262$, $p=0.000 < 0.01$), on constate également que les pratiques de récompense influence positivement l'engagement organisationnel ($\beta=0.291$, $p=0.000 < 0.01$).

Nous pouvons écrire le modèle de l'engagement organisationnel comme suit :

$$EO=0.606+0.262COMM+0.291REC+0.262$$

EO: reflète l'engagement organisationnel

COMM: reflète les pratiques de communication

REC: reflète les pratiques de récompense

REPONSES AUX QUESTIONS SECONDAIRES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Après avoir récolté, analysé, et interprété les données, Nous allons vérifier dans cette partie les différentes hypothèses de la recherche comme nous allons répondre aux questions posées déjà dans notre problématique.

5.5 RÉPONSES AUX QUESTIONS SECONDAIRES

Nous interrogeons dans nos questions secondaires sur l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines (pratiques de communication, de récompense, de responsabilisation et de développement des compétences) sur les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affectif, calculé et normatif)?

Grâce à l'analyse de régression effectuées sur les modèles des trois dimensions de l'engagement nous pouvons dire que:

L'engagement affectif est positivement affecté positivement par les pratiques de communication de sorte qu'une augmentation de celle-ci d'une unité entraîne une augmentation de la variable dépendante de 0.843 (voir tableau)

L'engagement affectif n'est pas affecté par les pratiques de récompense, responsabilisation et de développement des compétences.

L'engagement calculé est affecté positivement par les pratiques de récompense de sorte qu'une augmentation de celle-ci d'une unité entraîne une augmentation de la variable dépendante de 0.93 (voir tableau)

L'engagement calculé n'est pas affecté par les pratiques de communication, récompense et de pratiques de développement des compétences

L'engagement normatif est affecté positivement par les pratiques de responsabilisation de sorte qu'une augmentation de celle-ci d'une unité entraîne une augmentation de la variable dépendante de 0.405 (voir le tableau)

5.6. VÉRIFICATION DES HYPOTHESES

Notre sujet de recherche à pour but de connaître "**Quelle est le rôle des pratiques GRH (communication, récompense, responsabilisation, développement des compétences) dans le renforcement de l'engagement organisationnel des employés?**" Nous avons formulé des hypothèses concernant le rôle de chaque une des pratiques de GRH dans le renforcement de l'engagement organisationnel.

5.6.1 REPONSE AUX HYPOTHESES DE ROLE DES PRATIQUES DE COMMUNICATION DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL)

Les hypothèses que nous avons formulées pour la question sont comme suit :

H0 a: *les pratiques de communication n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés.*

H1a: *les pratiques de communication renforcent l'engagement organisationnel des employés.*

Les résultats de l'analyse de régression de modèle de l'engagement organisationnel (voir **tableau (22)**) montre clairement que la variable "pratiques de communication " est positivement associé à l'engagement organisationnel, ($\beta = 0.262$, $p = 0.000 < 0.01$), donc on accepte l'hypothèse **H1a** qui stipule que les pratiques de communication renforcent l'engagement organisationnel des employés.

5.6.2 REPONSE AUX HYPOTHESES DE ROLE DES PRATIQUES DE RECOMPENSES DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Les hypothèses que nous avons formulées pour la question sont comme suit :

H0b: *les pratiques de récompense n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés*

H1b: *les pratiques de récompense renforcent l'engagement organisationnel*

Les résultats de l'analyse de régression de modèle de l'engagement organisationnel (tableau(22)) montre que la variable "pratiques de récompense" est associé positivement à l'engagement organisationnel, ($\beta = 0.291$, $p = 0.000 < 0.01$), donc on accepte l'hypothèse **H1a** suppose que les pratiques de récompense renforcent l'engagement organisationnel

5.6.3 *REPONSE AUX HYPOTHESES DE ROLE DES PRATIQUES DE RESPONSABILISATION DANS LE RENFORCEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL*

Les hypothèses que nous avons formulées pour la question sont comme suit :

H0c : *les pratiques de responsabilisation n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés.*

H1c: *les pratiques de responsabilisation renforcent l'engagement organisationnel des employés.*

D'après le tableau de régression de modèle de l'engagement organisationnel on trouve que l'association positive de la variable "pratiques de responsabilisation n'est pas significative statistiquement ($\beta =$, $p = 0.01$), donc on accepte l'hypothèse **H0c** qui suppose que les pratiques de responsabilisation n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel.

5.6.4 *REPONSE AUX HYPOTHESES DE ROLE DES PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES*

Les hypothèses que nous avons formulées pour la question sont

H0d : *les pratiques de développement des compétences n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés*

H1d: *les pratiques de développement des compétences renforcent l'engagement organisationnel*

La variable pratique de développement de compétences est exclus de l'analyse de régression de l'engagement organisationnel car elle n'était pas soumise aux

conditions de la régression m, donc on accepte l'hypothèse **H0d** qui suppose que les pratiques de développement des compétences n'ont pas à renforcer l'engagement organisationnel des employés.

Conclusion de chapitre

Dans ce chapitre , nous avons traité les différentes étapes que nous avons traversées et les méthodes scientifiques que nous avons utilisées pour répondre à la problématique de la recherche et des sous-questions, et nous avons également testé la validité des hypothèses que nous avons initialement développées où nous avons constaté que les pratiques de communication et de récompense contribuent à renforcer l'engagement organisationnel , Ceci confirme les hypothèses de notre recherche, contrairement au reste des variables dont nous avons conclu qu'elles n'ont aucun effet sur l'engagement organisationnel qui est contraire aux hypothèses que nous avons développées.

CONCLUSION GENERALE

Dans notre recherche, nous avons traité de l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la fidélisation organisationnelle des employés et en fonction de la question soulevée, nous avons analysé les principaux aspects du sujet. L'influencer en plus de ses répercussions sur l'institution, le deuxième axe qui concernait la gestion des ressources humaines, où nous avons abordé l'évolution historique de la gestion des ressources humaines Ses objectifs, ses orientations, en plus des pratiques de gestion des ressources humaines, quant au côté pratique, nous avons adopté pour collecter les informations nécessaires à

notre recherche sur un questionnaire, qui a été analysé à l'aide du programme spss, où nous avons présenté diverses statistiques descriptives des réponses

Nous avons testé la relation entre les variables de l'étude à l'aide des coefficients de Pearson, et nous avons également analysé la régression pour chaque dimension de la loyauté organisationnelle et pour le modèle dans son ensemble.

Où nous sommes arrivés aux résultats suivants;

- *Les pratiques de communication influence positivement la dimension affectif de l'engagement organisationnel,*
- *les pratiques de récompense influence positivement la dimension calculé de l'engagement organisationnel, les pratiques de responsabilisation influence positivement la dimension normative de l'engagement organisationnel*
- *L'hypothèse qui suppose que les pratiques de communication renforcent l'engagement organisationnel est confirmé*
- *l'hypothèse qui suppose que engagement organisationnel peut être renforcé par les pratiques de récompense est confirmé.*

Bibliographies

Livres

Les livres en français

Antoine. Pennaforte et al, les fondamentaux de la GRH, DUNOD, SAGE Publications, New York, 2012

- **E. NICOLA**, gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris, 2014.

- **J. M. PERETTI**, Gestion des ressources humaines, VUIBERT, Paris, 2016.

- **N. ELINE**, gestion des ressources humaines, DUNOD, Paris, 2014

Les livres en anglais

J. Barlin, C. L. Cooper, the SAGE Handbook of Organizational Behavior, SAGE PUBLICATIONS, New York, 2008.

Les articles

Les articles en anglais

COHEN, A. (2007). COMMITMENT BEFORE AND AFTER: AN EVALUATION AND RECONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, 17(3), 336-354., P, 33

HS BECKER NOTES ON THE CONCEPT OF COMMITMENT, AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY, VOL. 66, No. 1(JUILLET, 1960), 32_40

J.P, Meyer et al, Affective, Continuance and normative commitment to the organization :A Meta-analysis of antecedents, correlates ,and consequences ,Journal of Vocational Behavior,61,20-52(2002)

J. P, MEYER , & ALLEN, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, 1(1

MUELLER K., STRAATMANN T. (2014) ORGANIZATIONAL COMMITMENT. IN: MICHALOS A.C. (EDS) ENCYCLOPEDIA OF QUALITY OF LIFE AND WELL-BEING RESEARCH. SPRINGER, DORDRECHT

O'REILLY, C. A., & CHATMAN, J. (1986). ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PSYCHOLOGICAL ATTACHMENT: THE EFFECTS OF COMPLIANCE, IDENTIFICATION, AND INTERNALIZATION ON PROSOCIAL BEHAVIOR. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, 71(3), 492), 61-89.

WEIBo, Z., KAUR, S., & JUN, W. (2010). NEW DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CRITICAL REVIEW (1960-2009). AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, 4(1), 12-20.

LES ARTICLES EN EN FRANÇAIS

CHARLES-PAUVERS, B., & PEYRAT-GUILLARD, D. (2012). L'IMPLICATION (OU L'ENGAGEMENT?) AU TRAVAIL: QUOI DE NEUF? IN CONGRES DE L'AGR

EL AKREMI, A., & TRABELSI, Y. (2003). ROLE DES PRATIQUES DE GRH DANS LE DEVELOPPEMENT DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES TRAVAILLEURS INTELLECTUELS: APPLICATION AU CAS DES INFORMATIENS. IN GESTION INTERNATIONALE ET PAYS ÉMERGENTS

MITI ,S., VUKONJANSKI, J., TEREK, E., GLIGOROVI , B., & ZORI , K. (2016). ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: SERBIAN CASE. JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC), 6(1), 21-27

SAINT-MICHEL, S., & WIELHORSKI, N. (2011). STYLE DE LEADERSHIP, LMX ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES SALARIES: LE GENRE DU LEADER A-T-IL UN IMPACT?. @ GRH, (1), 13-38.

SIMARD, G., DOUCET, O. & BERNARD, S. (2005). PRATIQUES EN GRH ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS : LE RÔLE DE LA JUSTICE. RELATIONS INDUSTRIELLES / INDUSTRIAL RELATIONS, 60 (2), 296–319. [HTTPS://DOI.ORG/10.7202/011723AR](https://doi.org/10.7202/011723AR)

SIMARD, G., DOUCET, O. & BERNARD, S. (2005). PRATIQUES EN GRH ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS : LE RÔLE DE LA JUSTICE. RELATIONS INDUSTRIELLES / INDUSTRIAL RELATIONS
PAILLE, P. (2005). ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET MODES D'IDENTIFICATION. DIMENSIONS CONCEPTUELLE ET EMPIRIQUE. BULLETIN DE PSYCHOLOGIE, (6), 705-711.

Thèses

Laurine isabelle, l'influence de la communication organisationnelle sur l'autonomisation et la satisfaction au travail, Université de Montréal, 2006, in <http://papyrus-bib-ununoteral-ca/jspui/handle/18866/1577>

Les sites internet

<https://doi.org/>, consulté le 19/08/2020

[wiki memoire.net](http://wiki.memoire.net/) , consulté le 19/08/2020

https://media.eduscol.education.fr, consulte le 15/08/2020

ANNEXES
