

# **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**Analyse de la relation entre la perception des  
conflits de rôle et l'engagement  
organisationnel**

**Cas : Etude sur des employés de diverses  
organisations**

**Elaboré par :**

**EL DJADI Imene**

**Encadreur :**

**M. MAABOUT Mohamed Zakaria**

**2019 /2020**

# **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de  
Gestion**

**Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES**

**THEME :**

**Analyse de la relation entre la perception des  
conflits de rôle et l'engagement organisationnel**

**Cas : Etude sur des employés de diverses  
organisations**

**Elaboré par**

**EL DJADI Imene**

**Encadreur :**

**M. MAABOUT Mohamed Zakaria**

**2019/2020**

# DEDICACES

*Je dédie ce travail*

*A mes très chers parents*

*A mes chères sœurs Yasmine, Soumia, Sarah et Selma*

*A mon très cher mari Mehdi*

*A mes amies Zineb et Nihed*

*Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.*

*Imene*

# Remerciements

*Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes plus vifs et sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

*En particulier : A mon encadreur M. MAABOUT Mohamed Zakaria pour son encadrement, et ses précieux conseils.*

*Je tiens à remercier infiniment les membres du jury pour avoir l'amabilité d'évaluer ce mémoire.*

*Ma pensée va également à tous mes enseignants qui ont contribué à l'enrichissement de mes connaissances et mon savoir.*

*J'exprime ma sincère gratitude et ma reconnaissance à mon père qui m'a fait confiance tout au long de mes études, et m'a facilité les premiers contacts sur le terrain de recherche et qui a été tout le temps derrière moi pour l'avancement de ce projet. A ma très chère, tendre, affectueuse et sacrée mère, pour son amour, son affection et sa patience, que Dieu les garde pour moi. A mes adorables sœurs et amies que j'aime tant pour l'ambiance familiale et leur soutien morale.*

*Enfin, je garde un remerciement spécial à l'homme de ma vie, mon mari pour son amour, son soutien et sa présence qui a été fondamentale pour moi dans l'accomplissement de cette recherche.*

## Sommaire

<b>Dedicaces .....</b>	<b>II</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>II</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>III</b>
<b>La liste des figures .....</b>	<b>V</b>
<b>La liste des tableaux .....</b>	<b>VI</b>
<b>La liste des abréviations .....</b>	<b>VII</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ملخص.....</b>	<b>IX</b>
<b>Chapitre 1 : Conflits de Rôle, QVT, Performance et Emotions au sein d'une entreprise.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : Les Tensions De Rôle : Conflits, Ambiguïté et Surcharge De Rôle .....</b>	<b>2</b>
1. La Notion Des Conflits .....	2
2. La notion de rôle .....	3
3. Les tensions de rôle .....	7
4. Les catégories de tensions de rôles de Djabi et Perrot, (2016) .....	14
5. La relation « Engagement organisationnel / Conflits de rôle ».....	15
<b>Section 02 : QVT, QVG et la performance de l'entreprise.....</b>	<b>16</b>
1. La Qualité De Vie au Travail.....	16
2. La Qualité de Vie Générale (QVG) .....	21
3. La notion de la performance d'entreprise.....	24
<b>Section 03 : les émotions au travail, l'épuisement professionnel et la justice organisationnel .....</b>	<b>29</b>
1. Les émotions au travail.....	29
2. L'épuisement professionnel (Burnout).....	30
3. La justice organisationnelle .....	32
<b>Chapitre 2 : L'engagement organisationnel, GRH et Comportement organisationnel.....</b>	<b>1</b>
<b>Section1 : concepts généraux sur l'engagement organisationnel .....</b>	<b>38</b>
1. La diversité conceptuelle de l'engagement organisationnel :.....	38
2. Les composants de l'engagement organisationnel.....	44

3. Les outils de mesures de l'engagement organisationnel .....	53
4. Les antécédents de l'engagement organisationnel.....	55
<b>Section 02 : GRH, Pratique RH et intentions de départ .....</b>	<b>58</b>
1. La GRH et les pratiques RH .....	58
2. Les intentions de départ.....	64
<b>Section 03 : comportements organisationnels, contrat psychologique et socialisation organisationnel .....</b>	<b>66</b>
1. Le comportement organisationnel.....	66
2. Le contrat psychologique .....	67
3. La socialisation organisationnelle.....	68
4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	71
<b>Chapitre 3 : Analyse de la relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel .....</b>	<b>75</b>
<b>Section 01 : méthodologie de la recherche.....</b>	<b>76</b>
1. L'objectif de notre étude .....	76
2. Présentation de la méthodologie de la recherche .....	77
3. Outils d'analyse et d'interprétation des résultats.....	81
<b>Section 02 : Analyse et interprétation des résultats .....</b>	<b>83</b>
2. Analyse économétrique.....	104
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>75</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>104</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>107</b>

## La liste des figures

Numéro	Titre	Page
1.1	Modèle de transmission de rôle selon Katz et Kahn (1966)	5
1.2	Elaboration des significations selon Silverman, 1973	6
1.3	Une définition de la qualité de vie au travail	17
1.4	Modèle de qualité de vie générale selon Lehman (1988)	23
1.5	Les dimensions de l'engagement et performance au travail	27
1.6	Les liens entre pratiques managériales et performance	28
2.1	. L'engagement attitudinal-comportemental (Mowday, Steers & Porter, 1992)	42
2.2	Investissement et implication, (Lisrel-Powell et Meyer, 2004)	45
2.3	Le processus de recrutement	53
2.4	Présentation générale de la socialisation organisationnelle du salarié	77

## La liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
1.1	La typologie des conflits de rôle (d'après Katz et Kahn, 1966)	9
1.2	Formes de conflits de rôle	10
1.3	Formes d'ambiguïté de rôle identifiées dans la littérature	13
1.4	Les domaines de « ISQVT »	20
1.5	Quelques définitions de la performance	25
1.6	Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs	34
2.1	Typologie de l'engagement organisationnel	39
2.2	Les différentes définitions des types d'engagement organisationnel	49
2.3	Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel	51
2.4	Le modèle de l'engagement organisationnel en quatre composantes de Cohen (2007).	54
3.1	Le sexe de l'employé	82
3.2	L'âge de l'employé(e)	83
3.3	Type d'entreprise dans laquelle travaille l'employé (e).	83
3.4	Les réponses concernant l'item de l'engagement affectif	84
3.5	Les réponses concernant l'engagement normatif	89
3.6	Les réponses concernant la surcharge de travail	93
3.7	Les réponses concernant les conflits individu/ climat	96
3.8	Le tri croisé « sexe/ La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais »	99
3.9	Le tri croisé « type d'entreprise/ je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise »	100

## La liste des abréviations

- **ANI** : Accord National Interprofessionnel.
- **CCO** : Comportements de citoyenneté organisationnelle.
- **CO** : Comportement Organisationnel.
- **CP** : Contrat Psychologique.
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **INRS** : Institut National De La Recherche Et De La Sécurité.
- **J.O** : Justice Organisationnelle
- **OCP** : Organizational Culture Profile
- **OE** : Engagement Organisationnel
- **OMS** : Organisation Mondiale de la santé.
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé
- **OST** : Organisation Scientifique de Travail
- **QVG** : Qualité de Vie Générale
- **QVT** : Qualité de Vie au Travail
- **RH** : Ressources Humaines
- **RPS** : Risques Psycho-Sociaux
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises.
- **S.O** : Socialisation Organisationnelle
- **WHOQOL**: Word Health Organization Quality of Life.

## *Résumé*

Le conflit de rôle fait référence à un thème très abondant dans la littérature des organisations, pour son intérêt majeur à comprendre et à éviter ses conséquences néfastes sur l'individu et l'organisation, passant par son influence sur l'engagement organisationnel, la satisfaction, le stress, l'intention de départ...etc.

La présente recherche vise à analyser la relation entre le conflit de rôle et un élément essentiel qui est l'engagement organisationnel. Cette analyse permet de savoir s'il existe une relation entre les différentes dimensions de l'engagement organisationnel et les cinq types de conflits de rôle évoqués par Perrot (2000).

La partie théorique touche à plusieurs concepts en relation avec les émotions, les attentes et les perceptions des hommes au sein des organisations, et son influence sur leur engagement et leur satisfaction au travail.

Quant à la partie pratique, et vu les conditions actuelles de la pandémie Corona Virus, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductif concrétisée par le biais d'un questionnaire distribué sur un échantillon exceptionnel regroupant un ensemble d'employés de diverses organisations, pour qu'ensuite accepter ou refuser nos hypothèses à l'aide des outils d'analyse descriptives et économétriques.

Après avoir passé par l'analyse et l'interprétation des sorties de logiciel de traitement des réponses « SPSS », on est arrivé à une indépendance des variables de notre étude, soit le conflit de rôle et l'engagement organisationnel, ce qui a donné une réponse à notre problématique, ainsi qu'aux nos hypothèses.

### **Mot clés**

Conflit de rôle, Engagement organisationnel, Comportements organisationnel, Pratiques RH, Performance globale de l'entreprise.

## ملخص

صراع الدور هو موضوع شائع و متداول في الابحاث المتعلقة بالمنظمات الاقتصادية و هذا راجع الى اهميته في فهم و تفادي المخلفات السلبية التي قد تمس الفرد و المنظمة كتأثيره على الالتزام التنظيمي رضا العمال داخل مكان العمل الضغط و نية مغادرة العمل

هذا البحث يهدف الى تحليل العلاقة بين مفهومي صراع الدور و الالتزام التنظيمي و هذا التحليل بدوره يسمح بمعرفة ان كانت هناك علاقة ما بين انواع الالتزام التنظيمي و الخمسة انواع الخاصة بصراع الدور

الجزء النظري للبحث يمس مجموعة من المفاهيم المتعلقة بعواطف تصورات و توقعات الاشخاص داخل المؤسسة و تأثيرها على رضاهم و التزامهم داخل العمل في حين ان الجزء التطبيقي و نظرا للأوضاع الراهنة لوباء كورونا فقد اخترنا طريقة تحليلية مجسدة من خلال استبيان موزع على عينة استثنائية متكونة من عمال يعملون في منظمات متنوعة من اجل قبول او رفض فرضيات البحث باستعمال الادوات الإحصائية و الاقتصاد القياسي

اثناء قيامنا بالتحليل الاحصائي و القياسي توصلنا الى نتيجة انه لا يوجد ارتباط خطي بين متغيرات البحث المتمثلة في صراع الدور و الالتزام التنظيمي و هذا ما يقدم لنا جواب للإشكالية المطروحة سابقا و فرضيات البحث

## الكلمات المفتاحية

صراع الدور الالتزام التنظيمي السلوك التنظيمي ممارسات ادارة الموارد البشرية الاداء العام للمؤسسة

# **Introduction générale**

**D**ans le monde de travail moderne, les organisations subissent d'énormes transformations en raison de phénomènes tels que la mondialisation, l'intensification de la concurrence ainsi que l'évolution effrayante des progrès technologiques. Ces nombreux changements ont conduit plusieurs organisations à réaliser l'importance primordiale du facteur humain pour se différencier et atteindre leurs objectifs. Ce dernier représente un enjeu pour la firme, d'un côté parce qu'il forme sa performance grâce à ses attributions et son engagement, et d'un autre côté parce qu'il est un ensemble d'émotions et de sentiments qui peuvent s'éclater à tout moment et transformer le succès en échec à cause des conflits de rôle qu'il les supporte.

L'employé dans son poste est chargé de réaliser un ensemble de tâches, d'obéir à des ordres de son supérieure, de créer des relations de conseil avec ses collègues, de s'adapter à la culture de son entreprise et d'avoir les informations nécessaires au bon moment pour accomplir sa mission. Toutes ces interactions présentent une pression morale quotidienne pour le travailleur et le conduit généralement à se sentir en situation de conflit avec soi-même et avec son entourage et dont ça peut influencer son engagement envers son organisation.

Le sujet de conflit de rôle, se réfère aux travaux fondateurs de Kahn (1964) en psychologie des organisations. Il fait partie de l'ensemble global appelé « tension de rôle » qui traite dans la littérature les concepts de conflit, d'ambiguïté et de surcharge de rôle.

Ce thème « conflit de rôle » a pour raison d'une part de discuter le phénomène de l'incompatibilité entre deux ou plusieurs pressions de rôle que perçoit l'individu en faisant son travail (son rôle) et d'une autre part il a fait l'objet de nombreuses recherches théoriques traitant les caractéristiques individuelles et organisationnelles telles que les comportements organisationnels, l'engagement organisationnel, la motivation, le stress...etc.

L'engagement organisationnel quant à lui, représente un circuit multidimensionnel qui a été traité dans pas mal de travaux de recherches. Il fait preuve de plusieurs études basées sur ses antécédents individuels et organisationnels, ainsi que sur sa relation avec d'autres concepts théoriques comme la motivation, la satisfaction, la qualité de vie au travail...etc.

Généralement, l'engagement organisationnel mesure l'attachement de l'individu à son organisation et englobe d'après les travaux de recherche d'Allen et Mayer (1999), trois composantes qui sont la dimension affective, normative et calculée. Chacune de ces composantes est en lien avec la perception individuelle des employés.

## **Importance de sujet et justification du choix**

Le choix de ce thème est motivé par son originalité et notre intérêt pour la gestion des ressources humaines. Il indique un sujet d'actualité, et d'une tendance générale qui touche à n'importe quelle organisation dans n'importe quel pays.

Evoquer la relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel, va nous permettre de construire un socle théorique important contenant deux concepts lourds sur le plan de la recherche, et d'engendrer une relation directe avec les préoccupations du monde de travail.

Le côté humain et psychologique de la recherche, nous a motivé à s'approfondir dans des concepts liés à la sociologie et à la psychologie des organisations. Cette partie va nous servir à mettre la lumière sur l'importance du bien-être et de la motivation, ainsi que d'autres facteurs organisationnels dans la vie professionnelle d'un employé, afin qu'il apporte un effort complet et parfait à son entreprise.

Le but de notre travail de recherche est d'analyser la relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel, et vise en particulier la saisie de la réalité sur terrain pour vérifier si les hypothèses correspondent avec la réalité ou non sous étude, afin de les infirmer ou les confirmer.

## **La problématique**

Partant de ce préalable, nous trouvons sensé de poser la problématique suivante :

### **Quelle est la relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel chez les employés ?**

Cette problématique engendre les questions secondaires suivantes :

- 1- Quelle est la principale source des conflits de rôle chez les employés de l'entreprise ?
- 2- En quoi consiste la perception des conflits de rôle ? influence- elle l'engagement organisationnel ?

L'objet de ce travail est de répondre aux questions posées et de vérifier les hypothèses suivantes :

**H<sub>1</sub>** : la principale source des conflits de rôle chez les employés est l'accès aux informations

**H<sub>2</sub>** : il y a une forte relation entre les conflits de rôle et l'engagement organisationnel

**H<sub>2a</sub>** : la perception des conflits de rôles est positivement corrélée à l'engagement affectif

**H2b** : la perception des conflits de rôle est négativement corrélée avec l'engagement normatif et affectif.

### **Méthodologie de la recherche**

Afin de confronter le savoir théorique traité dans ce travail au savoir pratique, et pour juger nos hypothèses de départ nous avons choisis un raisonnement hypothético-déductif<sup>1</sup> qui porte essentiellement sur une étude quantitative, en construisant un échantillon et en collectant des données à l'aide d'un questionnaire.

Nous avons fait appel aux deux questionnaires standards de l'Engagement Organisationnel d'Allen et Meyer (1999) et des Conflits de Rôle de Perrot (2000), avec des petites modifications au niveau des questions afin de faciliter la compréhension du sujet aux interrogés.

Nous avons prévu une étude chez une entreprise pharmaceutique multinationale, mais malheureusement suite aux événements actuels du Corona Verus, on ne pourra pas réaliser notre cas pratique dans les conditions normales, du coup on a pensé au fait que notre étude porte essentiellement sur un thème théorique général, qui touche à tous types d'entreprises ainsi qu'à l'ensemble des employés.

De ce fait on a décidé de construire un échantillon comportant des employés de diverses organisations soit des entreprises privées locales, publiques, multinationales et l'administration publique. Les interrogés sont des personnes recommandées, tel des gens de la famille, les voisins et les amis, afin de garantir la source de leurs réponses.

### **Structure et organisation du travail**

Notre travail est composé de trois grands chapitres, les deux premiers consistent à fournir la base théorique nécessaire à la réalisation du dernier chapitre dédié à la pratique et à l'examen de notre problématique et nos hypothèses.

**Le premier chapitre** : il s'agit d'une revue de littérature sur le conflit de rôle en relation avec des concepts que nous jugeons complémentaires. Il est divisé en trois sections à savoir la première section qui traite le sujet de conflit de rôle dans sa globalité passant par la notion de conflit, la notion de rôle, ainsi que les tensions de rôle et les types de conflits de rôle. La deuxième section est consacrée aux notions de la qualité de vie au travail, la qualité de vie générale et la performance globale d'une entreprise. Quant à la troisième section, elle va nous permettre de voir tous ce qu'il a une relation avec les émotions des employés, le travail émotionnel, l'épuisement professionnel et la justice organisationnelle.

---

<sup>1</sup> Il s'agit constituer un cadre conceptuel à partir du quelle on formulera des hypothèses qu'on testera par la suite dans un cas pratique

**Le deuxième chapitre** : a pour but de présenter en premier lieu des concepts généraux sur l'engagement organisationnel, en mettant l'accent sur sa terminologie, ses approches : attitudinale et comportementale, sa multi dimensionnalité, les outils de mesures et en fin ses antécédents. La deuxième section évoquera la gestion des ressources humaines, qui présente la pierre triangulaire de la réussite des entreprises modernes et d'atteinte de la performance globale. La dernière section de ce chapitre est adressée au comportement organisationnel, le contrat psychologique, la socialisation organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnel.

**Le troisième chapitre** : il fera l'objet d'une étude sur des employés de diverses organisations. Il se décline en deux sections, la première qui traite la méthodologie de la recherche passant par l'objectif de l'étude, la structure du questionnaire, le déroulement de l'enquête, ainsi que la définition des outils d'analyse des réponses. La dernière section présentera les différents résultats de notre cas pratique, commençant par l'analyse descriptive, ensuite l'analyse économétrique qui établira les relations entre les variables de notre étude et on finira par une interprétation.

**Chapitre 1 : Conflits de  
Rôle, QVT, Performance  
et Emotions au sein  
d'une entreprise**

## *Introduction*

**L'**entreprise est l'endroit où se trouve une multitude d'interactions quotidiennes entre les employés de divers niveaux hiérarchiques. Cette interaction et ces relations créent tout le temps des malentendus, des litiges et même de graves conflits.

Ces conflits prennent une forme interpersonnels ou intra personnels, et conduisent les gens à se sentir mal à l'aise ou dans une situation nerveuse extrême. Cette dernière les empêche d'accomplir leurs tâches convenablement, rend leur climat de travail stressant et les pousse à se désengager de leur travail et à subir dans un état grave un épuisement professionnel.

La notion des conflits de rôle, se réfère aux travaux fondateurs de Kahn (1964) en psychologie des organisations. Il fait partie de l'ensemble global appelé « tension de rôle » qui traite dans la littérature les concepts de conflit, d'ambiguïté et de surcharge de rôle.

Ce thème « conflit de rôle » a pour raison de discuter le phénomène de l'incompatibilité entre deux ou plusieurs pressions de rôle que perçoit l'individu en faisant son travail (son rôle).

Dans le présent chapitre on va envisager un socle théorique exhaustif, qui traite le sujet de conflits de rôle dans sa globalité, ainsi que des concepts que nous jugeons complémentaires.

Nous commençons notre chapitre par le concept des tensions de rôle, qui représente l'ensemble dont appartient le conflit de rôle, par la suite on établira le lien avec la qualité de vie au travail, la qualité de vie en générale et la performance d'une entreprise. Et en fin on parlera des émotions au travail, de l'épuisement professionnel, ses causes et ses symptômes et on terminera par la justice organisationnelle qui reflète le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et les groupes dans une organisation donnée.

## **Section 01 : Les Tensions De Rôle : Conflits, Ambiguïté et Surcharge De Rôle**

---

On a choisis pour cette première section du premier chapitre un enchainement claire de sous sections pour arriver à construire un socle exhaustif sur la notion de tensions de rôle, commençant par le concept des conflits dans les organisations qui est une vérité inévitable, ensuite on va traiter la théorie de rôle, sa composition sociologique et organisationnelle, ses approches et ses modèles théoriques, en fin on va voir les différentes formes de tensions de rôle ( Conflits , ambiguïté et surcharge de rôle) en détail.

### **1. La Notion Des Conflits<sup>1</sup>**

#### **1.1. Les conflits dans les organisations**

Les conflits dans les organisations sont inévitables (Jehn, 1995 ; Dreu, 1997). C'est un phénomène naturel dans toute entreprise ou société, ou les êtres humains entrent en relation les uns avec les autres et travaillent en interdépendance. Ces conflits sont dus au fait qu'il existe une multitude de différence entre les humains en général, ces différences peuvent se retrouver au niveau du profil sociodémographique, des valeurs, des croyances, des personnalités, des besoins et des aptitudes. Ce qui mène à un comportement qui peut être ni prédit ni contrôlé.

#### **1.2. Définition des conflits**

En réalité, il n'y a pas de consensus dans la littérature sur une définition précise du conflit (Thomas, 1992). Et ça est dû à la variété et la diversité des sources, des sujets, d'intensité, des méthodes de gestion, de nombre de participants et des conséquences de ce phénomène (Appelbaum et al, 1999).

D'un côté certains chercheurs, adoptent une définition pointue en s'appuyant sur les conséquences, les résultats et les actions d'un conflit, ainsi que le fait d'incompatibilité au niveau des activités, des idées et à la nature de l'entreprise.

D'un autre cote, certains auteurs adoptent des définitions plus larges, qui incluent le développement en entier du conflit et qu'ils le considèrent comme un processus conflictuel, dont il faut définir son point de départ déclencheur. D'après Thomas (1992), le conflit se définit comme « un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences entre ce que la personne et un individu ou le groupe perçoivent et que cette différence est importante pour les parties ».

---

<sup>1</sup>La majorité des informations de ce titre sont issues du mémoire de la maîtrise en administration des affaires par Joëlle Boudreau ; Université du Québec, 2008.

### 1.3. Types de conflits

Dans les sciences du comportement, le mot conflits a deux usages. La première utilisation montre l'incompatibilité à l'intérieur de l'individu. La deuxième utilisation se produit lorsqu'un désaccord existe entre deux ou plusieurs entités sociales. Ces entités peuvent être des individus, des groupes, ou des organisations (Thomas, 1992 ; Rahim, 2002).

Lorsque le conflit se situe à l'intérieur des entités soit l'individu, le groupe, l'organisation et la nation, un tel conflit est nommé intra-personnel, intragroupe, intra organisationnel ou intra-national. Alors que le conflit entre les entités prendra la forme de conflit interpersonnel, intergroupe, inter-organisationnel et international, (Deutsch, 1973).

## 2. La notion de rôle <sup>1</sup>

### 2.1. Le rôle comme notion sociologique

Bien que les précurseurs été français, allemands et américains, c'est essentiellement aux Etats-Unis que la notion de rôle se développe à partir des années 1930. L'approche fonctionnaliste des rôles<sup>2</sup> s'inspire de la sociologie où les rôles sont analysés à partir des concepts de structures, de normes sociales, de statuts, de modèles culturels...etc.

D'après Newcomb (1943) le concept de rôle est sociologique. Il s'agit d'un consensus résultant d'un groupe d'individus en interaction, qui « désigne une conduite théorique, prescrite pour tous les sujets occupant un position donnée au sein d'un groupe particulier ». La perspective fonctionnaliste fait émerger deux notions clés constitutives du rôle : le comportement de l'individu et les attentes (S. Perrot, 1999), tout comme Biddle (1979) qu'il suggère ainsi de définir les rôles comme des comportements attendus.

### 2.2. Le rôle : comme notion organisationnelle

Dans l'analyse des organisations, un des piliers fondateurs utilisant les concepts de rôles et de conflits de rôle est le modèle de Katz et Kahn (1966), qui décrit l'organisation comme un système de rôles. D'après Katz et Kahn (1966), le concept de rôle permet de relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologique par lesquels les rôles organisationnels sont définis. A l'instar de Roche Lave et Spénlé (1969), ils considèrent que le rôle ne s'impose pas strictement à l'individu, mais qu'il se construit dans l'interaction entre un ou plusieurs émetteurs de rôle et un récepteur de rôle. Les auteurs utilisent la métaphore d'un filet de pêche pour représenter une organisation, dans lequel chaque nœud est une position « office » et chaque fil une relation fonctionnelle entre ces positions. Ainsi, « les positions » voisines reliées par un

<sup>1</sup> Dans cette partie on fait appel aux informations citées dans l'article de Serge Perrot ; identification des différentes formes des conflits de rôle : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés, 1999. Ainsi que l'article de Bollecker Gilles, Nobre Thierry ; Les conflits de rôle, une conséquence des paradoxes qui s'exercent sur l'organisation : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand ; 2012.

<sup>2</sup> Qui se réfère aux travaux de Katz et Kahn (1966).

ensemble de relations constituent l'ensemble de rôle d'une position déterminée. Loubes (1997) souligne également les deux éléments de définition du rôle organisationnel que sont les comportements et les activités.

Le rôle définit donc pour chaque individu un comportement de rôle (rôle joué), ou série d'actions récurrentes, reliées à celles d'autres individus. C'est le système social (l'organisation) qui définit et organise différents rôles dans la transformation d'un ensemble d'« input » en « output ». chaque individu a autour de lui d'autres personnes qui ont à son égard des attentes de comportements, formant ainsi les attentes de rôles. Ces attentes de rôle sont communiquées d'une façon comportementale explicite par un émetteur vers un récepteur « la personne focale » et constituent le rôle transmis. Malgré que c'est à l'individu de développer sa propre perception et interprétation des signaux transmis « rôle reçu » (S.Perrot, 1999).

### 2.3. Les approches de rôle

#### 2.3.1. Le modèle de la séquence de rôle (Katz et Kahn, 1966)

Le modèle de Katz et Kahn, 1966, s'applique entre un émetteur et un récepteur (personne focale) de rôle (Figure n°7) et contient les éléments clés suivants<sup>1</sup> :

- **Le rôle attendu** : correspond aux perceptions formelles, écrites par le supérieur, en plus à l'idée que se fait chacun des membres de la constellation de ce que doit faire, pourrait faire, ou ne doit pas faire la personne focale.
- **Le rôle transmis** : varie tant sur le plan de la forme que de l'intensité selon les membres de la constellation. Les signaux envoyés créent ainsi une pression à la conformité aux rôles attendus.
- **Le rôle perçu** : correspond à l'interprétation des signaux reçus par la personne focale qui prend la mesure des attentes en fonction de leur légitimité, de leur pertinence et des sanctions ou récompenses qui y sont associées. Elle tient compte de sa propre conception de rôle.
- **Le rôle exercé** : correspond à un ensemble de comportement adoptés par le récepteur, et qui forment un feedback aux attentes émises par les émetteurs de rôle.

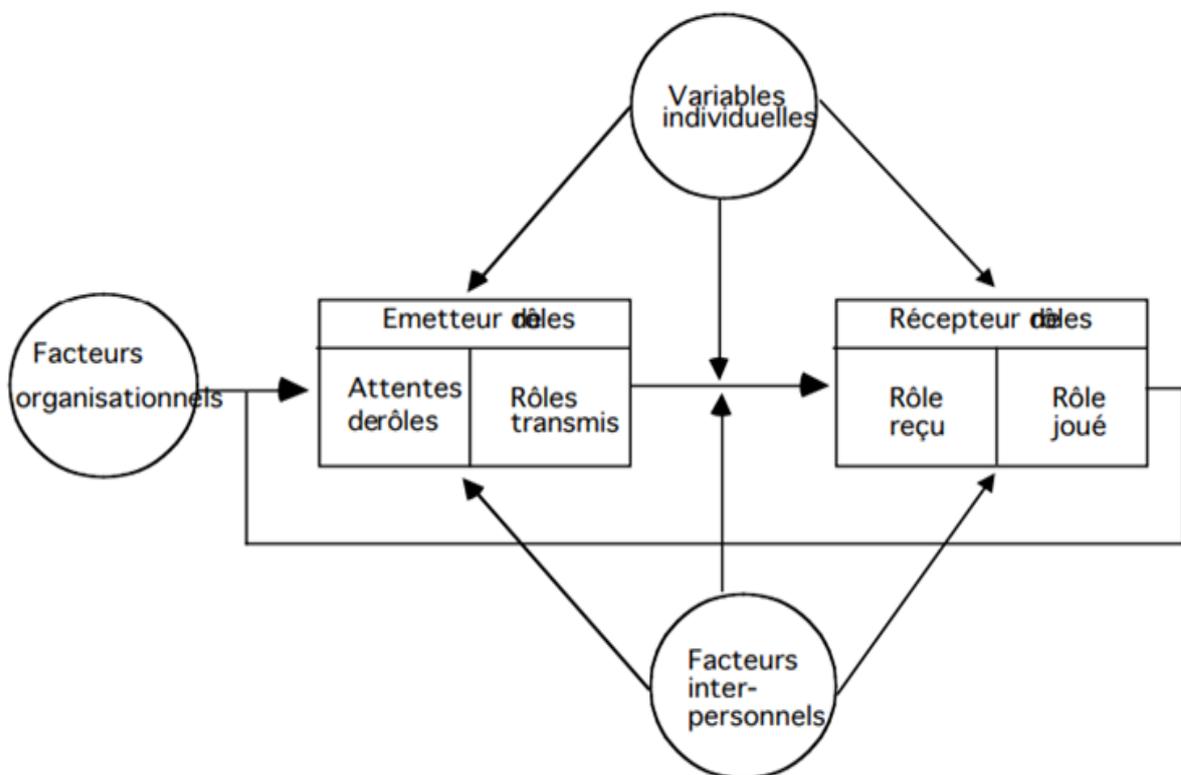
Katz et Kahn intègrent aussi dans leur modèle les variables organisationnelles, individuelles et interpersonnelles qui peuvent influencer le processus de construction de rôle. Ces variables<sup>2</sup> représentent des caractéristiques qui influent durablement sur les personnes impliquées dans les séquences de rôle.

<sup>1</sup> Ces informations sont citées dans la Thèse de Louis Royal, 2007.

<sup>2</sup> L'explication des variables est retenue de l'article de Bollecker Gilles, Nobre Thierry : les conflits de rôle, une conséquence des paradoxes qui s'exercent sur l'organisation : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand, 2012.

- **Les variables organisationnelles** : représentent : la taille de l'organisation, le nombre de niveaux hiérarchique, la nature des produits ou des services qu'elle propose, division du travail... Les attentes de rôle doivent être reliées aux caractéristiques structurelles de l'organisation.
- **Les variables personnelles** : incluent les motivations, les valeurs, les habitudes... des acteurs de rôle, par exemple des attentes identiques peuvent être perçues différemment et générer des comportements différents d'un individu à un autre.
- **Les variables interpersonnelles** : par exemple les compliments ou les reproches n'ont pas la même force et le même effet lorsque ils sont émanés d'une personne avec qui une relation de confiance est établie ou au contraire, d'un individu qui suscite la défiance.

Figure 1.1 : Modèle de transmission de rôle selon Katz et Kahn (1966)



**Source** : Article de Serge Perrot, « identification des différentes formes de conflits de rôle : le cas des jeunes diplômés embauchés », 1999, p4.

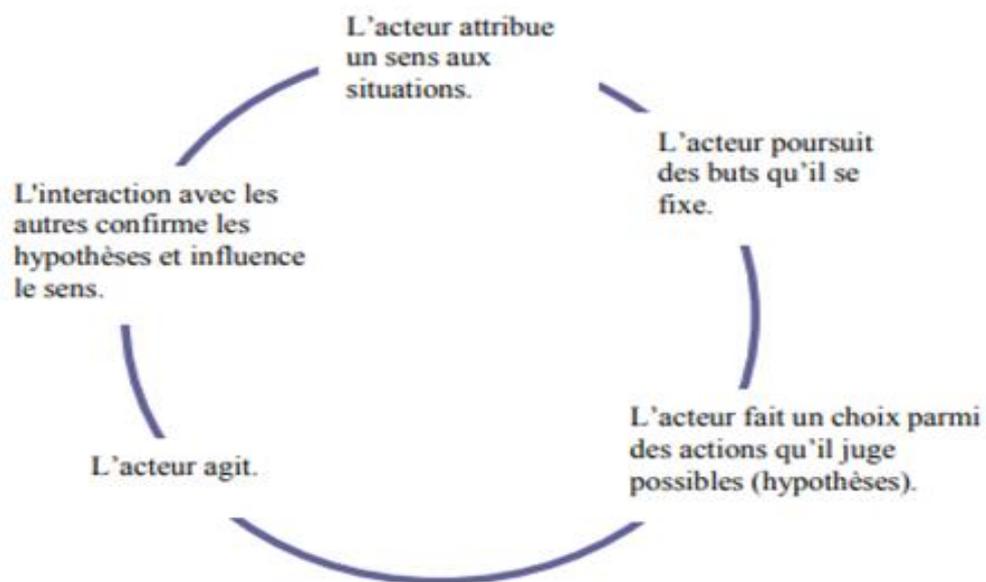
Parmi les insuffisances de ce modèle, on cite que les rôles semblent déterminés surtout à l'extérieur de la personne focale. Les individus apparaissent alors comme des « prisonniers des rôles qui leur sont prescrites » (Perrot, 2001, p77) ou des acteurs fonctionnels qui ont peu d'impact sur les normes et les rôles en général. De là, il semble difficile d'expliquer

comment s'opèrent les changements et l'évolution des rôles à l'intérieur des organisations (Louise Royal, 2007).

### 2.3.2. L'approche actionniste de rôle<sup>1</sup>

Silverman (1973), a développé l'approche actionniste de rôle, qui cherche à expliquer comment l'individu interprète son rôle et comment se modifient les rôles à travers les interactions (Biddle, 1986). D'après lui l'individu (personne focale) possède une marge de manœuvre qui influe sur ces différents comportements par rapport aux différentes attentes. La personne focale exerce alors un choix parmi les actions possibles, et ce en fonction de ses propres buts et non pas juste par rapport aux buts organisationnels. Les membres de son groupe interactionnel, de leur côté confirment qu'ils adhèrent aux mêmes hypothèses, comme c'est expliqué dans la figure suivante :

**Figure 1.2** : Elaboration des significations selon Silverman, 1973



**Source** : Thèse de Louise Royal « Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec »; 2007 ; p36.

Cependant selon Biddle (1986) ; Stryker et Statham (1985) le modèle actionniste explique mal la stabilité des comportements à l'intérieur des groupes, ainsi qu'il néglige les contraintes sociales, les attentes des membres du groupe interactionnel et leur impact sur l'individu.

<sup>1</sup> Thèse de Louis Royal, 2007, p 25

### 2.3.3. L'approche stratégique de rôle (Crozier et Friedberg, 1977)

Afin de dépasser les limites des deux modèles précédents, Crozier et Friedberg (1977), ont développé une perspective stratégique, qui fournit une compréhension plus globale du phénomène que celles proposées par Katz et Kahn (1966), ou Silverman (1973). L'approche montre d'une part que les rôles exercés par la personne focale dépendent des contraintes sociales et organisationnelles ainsi que des attentes des membres du groupe interactionnel. D'autre part, l'individu ne fait pas uniquement la synthèse des attentes émises à son égard, mais il tente d'y échapper, et tient compte de ses propres objectifs.

Selon les théories de rôle<sup>1</sup>, le rôle se définit sous deux angles : « il est d'abord l'ensemble des comportements récurrents adoptés par un individu. Il s'agit du rôle exercé par la personne focale et qui s'observe par les activités réalisées. Le rôle se définit aussi par l'ensemble des attentes de rôle : d'un côté, celles émises par les émetteurs au sein du groupe interactionnel, le rôle attendu et, d'un autre côté, les attentes de la personne focale vis-à-vis de son propre rôle » (Louise Royal, 2007, P38).

### 3. Les tensions de rôle<sup>2</sup>

Depuis les travaux fondateurs de Kahn (1964) en psychologie des organisations, de nombreuses études ont mobilisé la notion des tensions de rôle.

Royal et Brassard (2010) définissent les tensions de rôle comme un « sentiment qu'éprouve une personne dans une situation où il lui est difficile, voire impossible de répondre à toutes ces attentes de façon satisfaisante tant à ses yeux qu'aux yeux des personnes qui les formulent ».

Les études sur les tensions de rôle, ont permis d'identifier trois approches fondamentales<sup>3</sup> :

- ✓ Approche fondé sur l'émetteur des tensions de rôle
- ✓ Approche fondé sue le contenu des tensions de rôle
- ✓ Approche mixte émetteur/ contenu

La notion des tensions de rôle englobe un ensemble de pressions qu'assume un individu au sein des organisations. « Comme évoqué précédemment, la notion de tensions de rôle regroupe les concepts de conflits, d'ambigüité et de surcharge de rôle, dont différentes facettes ont été identifiées dans la littérature » Perrot et Djabi (2016).

<sup>1</sup> Soutenue par Katz et Kahn (1966, 1978), Silverman (1973) et éclairée par Crozier et Friedberg (1977).

<sup>2</sup> Cette partie est issue de l'article de Djabi et Perrot : tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse, 2016.

<sup>3</sup> Cité dans l'article de Perrot et Djabi 2014.

### 3.1. Les conflits de rôle<sup>1</sup>

#### 3.1.1. Définition des conflits de rôle

D'après Katz et Kahn (1966), le conflit de rôle est défini comme « l'incompatibilité entre deux ou plusieurs attentes et/ou demandes, de telle sorte que l'acquiescement à l'une d'entre elles, de la part du titulaire visé, rend l'acceptation ou la réalisation de l'autre plus difficile sinon impossible ».

D'après Serge Perrot (1999) « les conflits de rôle sont définis comme une perception de la présence de deux ou plusieurs pressions de rôle incompatibles entre elles ».

Les auteurs suggèrent que les interrelations entre les attentes de rôles, le rôle transmis, le rôle reçu, et le rôle joué<sup>2</sup>, sont susceptible de créer des transmissions de rôles incohérentes appelées conflits de rôles. (Serge Perrot, 2005).

#### 3.1.2. Types de conflits de rôle

Katz et Kahn (1966) distinguent quatre principaux types de conflits de rôle<sup>3</sup> :

- **Le conflit intra émetteur** : il se produit lorsqu'un même émetteur exprime des attentes qui sont incompatibles entre elles (Katz et Kahn, 1966 ; 1978).
- **Le conflit inter émetteur** : provient d'attentes conflictuelles venant de deux ou de plusieurs émetteurs.
- **Le conflit inter-rôle** : qui intervient lorsqu'une personne est amenée à jouer plusieurs rôles qui présentent des incompatibilités.
- **Le conflit personne-rôle** : qui apparait lorsqu'une personne est appelée à jouer un rôle contraire à ses valeurs.

Les définitions ainsi que des illustrations de ces quatre formes de conflits de rôle sont données dans le tableau suivant :

<sup>1</sup> Issue de l'article de S. Perrot , jeunes diplômés ; comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. La revue des sciences de gestion, 2004 p 25-40. Et l'article de Djabi et Perrot ; tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse, 2016.

<sup>2</sup> Cités et expliqués dans la partie qui précède de la notion de rôle (Katz et Kahn, 1966).

<sup>3</sup> Thèse de Louise Royale sur les tensions de rôle, 2016, p 39.

**Tableau 1.1** : La typologie des conflits de rôle (d'après Katz et Kahn, 1966)

Nature du conflit	Définition	Illustration
<b>Le conflit intra-émetteur</b>	Incompatibilité d'attentes de la part d'un seul émetteur de rôle	Un cadre demande à un subordonné d'acquérir du matériel qui n'est pas disponible par le circuit habituel tout en lui demandant de respecter le circuit normal d'approvisionnement.
<b>Le conflit inter-émetteur</b>	Les attentes d'un émetteur de rôle sont en conflit avec celles d'un ou plusieurs autres émetteurs	Un contremaître est incité par son hiérarchie à exercer un contrôle plus étroit sur les membres de son équipe alors que ces derniers demandent une plus grande liberté d'action.
<b>Le conflit Inter-rôle</b>	Incompatibilité entre plusieurs rôles tenus par une même personne	Une personne, dans son rôle de salarié, est amenée à effectuer des heures supplémentaires et à emporter du travail à son domicile. Parallèlement, son épouse lui demande, entant qu'époux et père de consacrer plus de temps à sa vie de famille.
<b>Le conflit personne-rôle</b>	Incompatibilité entre les attentes d'un ou de plusieurs émetteurs de rôle et les demandes, valeurs ou capacités du récepteur de rôle	Un employé commercial est poussé par sa hiérarchie à réaliser une vente profitable pour sa société. Peu respectueuse des intérêts du client, cette vente apparait à l'employé comme contraire à son éthique et à ses valeurs.

**Source** : L'article de Bollecker Gilles et Nobre Thierry « les conflits de rôle, une conséquence des paradoxes qui s'exercent sur l'organisation : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand, 2012. P 5.

Perrot (2001), élabore un instrument original dans lequel cinq types de conflits de rôle sont reconnues <sup>1</sup>:

- **Individu / ensemble de rôle** : la manière dont l'individu assume son rôle ne correspond pas à ses attentes.
- **La surcharge de rôle** : elle se définit par une quantité d'attentes trop élevée pour l'individu.
- **Individu/ rôle** : il s'agit d'un écart entre les compétences de l'individu et le rôle qui lui est attribué.
- **Accès à l'information** : L'individu manque d'information par rapport à son rôle.

<sup>1</sup> Thèse de Louise Royale sur les tensions de rôle, 2016, p 41.

- **Individu/ climat** : il s'agit de conflits par rapport au mode de relation qui existe au sein de l'organisation.

Le tableau suivant nous montre les différents types de conflits de rôle, identifiés dans la littérature :

**Tableau 1.2** : Formes de conflits de rôle

Auteurs	Terrain analysé	Formes de conflits de rôles identifiés
Johnson et Graen (1973)	Nouvelle recrues	1. Personne focale/ pairs (subj/obj) 2. Personne focale/ supérieur hiérarchique (subj/obj) 3. Inter-émetteurs (subj/obj)
Ford et al (1975)	Vendeurs	Combinaison multiples de conflits inter-émetteurs : Manager des ventes, organisation, clients, famille
Chonko et al (1986)	Vendeurs	1. Personne focale/ famille 2. Personne focale/ travail 3. Personne focale/supérieur hiérarchique 4. Personne focale/ client
Perrot (2000)	Jeunes diplômés	1. Personne focal / travail 2. Personne focal /ensemble de rôle 3. Personne focal /climat 4. Personne focal /accès à l'information 5. Surcharge de rôle

**Source** : L'article de Mélina Djabi et Serge Perrot : Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse, 2016. P 5.

### 3.1.3. La mesure des conflits de rôle <sup>1</sup>

Les conflits de rôle comme n'importe qu'elle notion théorique très fréquente, est passée par plusieurs façon et outils de mesure :

- La première étude réalisé par Kahn et al (1964), est basée sur de nombreux entretiens qui ont permis d'élaborer un index de quatre scores : nombre de changements voulus, nombre d'activités concernées, changements attendus dans la répartition du temps, et changement attendus concernant le style comportemental. Selon Perrot (1999), « le procédé basé sur des entretiens reste extrêmement lourd car il nécessite d'interroger la totalité des membres de l'ensemble de rôle. De plus, il ne permet pas de mesurer précisément le degré de conflit perçu par la personne focale »

<sup>1</sup> Issue du communiqué de Serge Perrot « nature et conséquences des conflits de rôle » 2005 ; p 4.

- Une deuxième enquête réalisée par Kahn et al (1964) repose sur un échantillon plus large (1500 personnes) et recueille notamment des informations sur la fréquence des conflits
- L'échelle de Rizzo, House et Lirtzman (1970), qui domine la quasi-totalité des recherches en la matière (85% des études), fait partie d'une conception très similaire à celle de Katz et Kahn (1966), en se focalisant sur les attentes de comportements. Cet outil de mesure est sévèrement critiquable, au point que McGee et al (1989) ont proposé de suspendre leur utilisation. La principale critique est relative à l'unidimensionnalité de l'échelle.
- L'échelle de Ford et al. (1975) a pour but de spécifier une dimension précise du conflit de rôle, en se basant sur la définition classique de ce dernier, et en évaluant les écarts entre les attentes des différents émetteurs pris deux à deux, pour une série de tâches répertoriées. Mais elle se limite à une population très précise et ne prend en compte qu'une catégorie de conflit de rôle.
- L'échelle de Chonko et al. (1986) est multidimensionnelle, et définit les conflits de rôle comme le degré d'incompatibilité entre les attentes des vendeurs et les attentes des émetteurs associés à sa position. Malgré sa fiabilité, elle se limite à une fonction spécifique : les vendeurs.
- Perrot (2000) propose dans une double démarche méthodologique à la fois exploratoire et confirmatoire, une approche multidimensionnelle pour la définition et la mesure des conflits de rôles. Les qualités psychométriques de l'échelle sont bonnes, à la fois globalement et pour chaque dimension, ainsi que sa structure factorielle est stable.

### **3.2. L'ambiguïté de rôle**

#### **3.2.1. Définition de l'ambiguïté de rôle**

Khan et al (1964) définissent l'ambiguïté de rôle comme « le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation » (Perrot, 1999), pour eux elle exprime une incertitude pour la personne focale par rapport aux comportements attendus par les membres de sa constellation (Katz et Kahn, 1966 ; 1978 ; Perrot, 2001). Ce qui mène à un décalage entre l'information disponible et l'information requise pour l'exercice du rôle par la personne focale. Schuler (1977) oppose dans sa définition l'ambiguïté de rôle à la clarté de rôle. Les problèmes relatifs à l'interprétation des signaux sont encore renforcés en présence d'une forte ambiguïté de rôle est également considérée comme un élément dysfonctionnel, au même titre que les conflits de rôle (Loubes, 1997). Perrot (1999) déclare ; « De façon générale, la définition de l'ambiguïté de rôle ne pose pas en soi de problème particulier, mais les facettes qui la composent sont encore peu élaborées »

Serge Perrot (1999) dans son article « jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés » propose la nouvelle définition de l'ambiguïté de rôle qui est « une incertitude de l'individu, relative aux activités et aux comportements attendus par son ensemble interactionnel ». Cette nouvelle définition modifie légèrement la définition de Katz

et Kahn (1966), en affirmant que le manque d'information est avant tout une cause de l'ambiguïté, plus qu'une ambiguïté en soi.

### 3.2.2. Formes de l'ambiguïté de rôle <sup>1</sup>

Les auteurs<sup>2</sup> identifient deux formes d'ambiguïté de rôle : l'ambiguïté de rôle concernant la tâche et celle associée à la dimension socio-émotionnelle.

- **L'ambiguïté de rôle liée à la tâche** : désigne « un manque d'information concernant les définitions de l'emploi, ses objectifs et les moyens autorisés pour sa mise en œuvre » Perrot (1999). Cette première forme se divise en trois sous-dimensions :
  - ✓ L'ambiguïté concernant ce qui est requis : il s'agit de l'incertitude relative à l'étendue des responsabilités (cela inclue les droits et les devoirs associés à la position).
  - ✓ L'ambiguïté concernant la manière dont ces responsabilités doivent être tenues : il s'agit donc de l'ambiguïté au regard des moyens mis en œuvre pour répondre à la finalité de l'emploi.
  - ✓ Celle qui a trait à l'ordre de priorité selon lequel la personne focale doit répondre aux attentes des émetteurs de rôles =.
- **L'ambiguïté de rôle socio-émotionnelle** : fait référence à la performance de rôle. Les auteurs distinguent deux formes d'ambiguïté de rôle socio-émotionnelle :
  - ✓ La première renvoie à la manière dont la personne focale sera évaluée (quels types de comportements seront récompensés, sanctionnés, la nature des récompenses et sanctions ...).
  - ✓ La deuxième est relative aux conséquences potentielles de la performance ou de la non-performance de la personne focale, ses émetteurs de rôle et l'organisation en général.

Dans le tableau qui suit on va présenter les différentes formes d'ambiguïté de rôle qui existent dans la littérature :

<sup>1</sup> Issue de l'article de Mélija Djabi et Serge Perrot ; Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse, 2016.

<sup>2</sup> Il s'agit des recherches de Kahn et al (1964).

**Tableau 1.3 :** Formes d'ambiguïté de rôle identifiées dans la littérature

<b>Auteurs</b>	<b>Terrain analysé</b>	<b>Forme d'ambiguïté de rôle identifiée</b>
Johnson et Graen (1973)	Nouvelle recrues	1. Préférences du supérieur hiérarchique. 2. Préférences des pairs
Ford et al (1975)	vendeurs	1. Politiques et procédures de l'organisation 2. Attentes des managers de ventes 3. Attentes des clients 4. Attentes de la famille
Chonko et al (1986)	vendeurs	1. Politiques et procédures de l'organisation 2. Attentes des managers de ventes 3. Attentes des clients 4. Attentes de la famille 5. Travail
Singh et Rhoads (1991)	Vendeurs, promoteurs de vente	1. Organisation (flexibilité, travail, promotions) 2. Supérieur hiérarchique (support social, demandes) 3. Clients (interaction, objections, présentation) 4. Ethique (interne, externe) 5. Famille 6. Collègues 7. Managers d'autres départements
Rhoads, Singh et Goodell (1994)	Vendeurs	Reprise des 7 facettes de Singh et Rhoads (1991) 1.Aspects internes à l'organisation (organisation et top management, supérieur hiérarchique, collègue, managers d'autres départements) 2.Aspects externes à l'organisation (clients, famille)
Sawyer (1992)	Personnel soignant en psychopathologie	1.Objectifs du travail 2.Processus de travail
Breaugh et Colihan (1994)	Employés d'un département de production	1.Méthodes de travail 2.Planification 3.Critères de performance
Beauchamp et al (2005)	Equipes sportives	1.Entendue des responsabilités 2.Comportements 3.Evaluation de la performance 4.Conséquence au fait de ne pas remplir ses responsabilités
Sakires et al (2009)	Equipes sportives	1. Manière d'atteindre les objectifs 2.Etendue des responsabilités 3.Résultats / performance

**Source :** Article de Serge Perrot et Mélia Djabi « proposition d'une nouvelle grille d'analyse, multidimensionnelle des tensions de rôle », 2014 p 6.

### 3.3. La surcharge de rôle<sup>1</sup>

La plupart des recherches appréhende la surcharge de rôle comme une forme de tension de rôle distinct de celle d'ambiguïté ou de conflit de rôle (Kelloway et Barling, 1990 ; Newton et Jimmieson , 2008 ; Commeiras et al.2009, 2003). Comme le souligne King et King (1990), le concept de surcharge de rôle fait débat. Les travaux fondateurs de Kahn et al.,(1964) considèrent que ce construit correspond à une combinaison des conflits inter-émetteurs et personne-rôle.

Selon Kelloway et Barling (1990), il est nécessaire d'inclure la notion de surcharge de rôle à l'analyse des tensions de rôle pour deux raisons :

- ✓ La notion de surcharge de rôle est au même titre que les conflits ou l'ambiguïté de rôle, au cœur de la notion de stress (Kahn et al ; 1964).
- ✓ Les échelles qui s'y rapportent, et notamment celle de Behr, Walsh and Taber (1976) laissent transparaître des contenus de surcharge de rôle susceptibles d'enrichir l'analyse des tensions de rôle.

Perrot et Djabi (2016) définissent la surcharge de rôle comme suit « lorsque les attentes perçues par la personne focale excèdent le temps et les ressources dont cette dernière dispose, c'est la notion de la surcharge de rôle qui est avancée ».

### 4. Les catégories de tensions de rôles de Djabi et Perrot, (2016) <sup>2</sup>

Djabi et Perrot (2016) dans leur récent article intitulé « tension de rôle : proposition d'une grille d'analyse » ont identifié quatre catégories de tensions de rôle :

- **1<sup>ère</sup> catégorie** : regroupe les conflits intra-émetteurs, inter-émetteurs et inter-rôles (Kahn et al 1964), qui ont en commun la caractéristique de l'existence de contradiction entre les attentes émises par un ou plusieurs émetteurs de rôle vers la personne focale. Le conflit vie professionnelle/ vie privée fait partie de cette catégorie puisqu'il naît de la contradiction entre les attentes de la famille et celle du travail.
- **2<sup>ème</sup> catégorie** : fait référence à l'existence d'attentes de l'organisation en conflits avec celle de l'individu (personne focale). C'est le cas du conflit individu-rôle suggéré par Kahn et al ; (1964). Il s'agit aussi des conflits entre la personne focale et la nature de son travail (Chonko et al, 1986 ; Perrot, 2000) ou son environnement organisationnel (Perrot, 2000).
- **3<sup>ème</sup> catégorie** : il s'agit de l'ambiguïté de rôle, qui émane des émetteurs internes ou externes à l'organisation.
- **4<sup>ème</sup> catégorie** : fait référence aux attentes excessive, qui forment ce qu'on appelle la surcharge de rôle.

<sup>1</sup> Issue de l'article de Melina Djabi et Serge Perrot, 2014, p7

<sup>2</sup> Citées dans l'article de Djabi et Perrot (2016), p 4

## 5. La relation « Engagement organisationnel / Conflits de rôle »

La plupart des travaux de recherche, se concentrent sur les conséquences de l'ambiguïté de rôle sur l'engagement organisationnel, en ignorant les autres formes de tensions de rôle soit le conflit de rôle et la surcharge de travail.<sup>1</sup>

Les deux méta-analyses réalisés par Ficher et Gitelson (1983), et par Jackson et Schuler (1985), ainsi que la dernière méta-analyse d'Ortqvist et Wincent (2006) ont démontré que l'ambiguïté de rôle agit négativement et plus fortement sur l'engagement des salariés dans l'organisation que les autres formes de tensions de rôle. Ainsi que la majorité des recherches en ressources humaines et en management de la force de vente indiquent que l'ambiguïté de rôle est corrélée négativement avec l'engagement affectif.<sup>2</sup> Tandis que cette dernière est parfois significative avec l'engagement calculé et parfois non.<sup>3</sup>

En ce qui concerne le conflit de rôle, les recherches montrent qu'il semble avoir un impact moins fort sur l'engagement organisationnel. L'étude réalisée par Baroudi (1985), positionne le conflit de rôle comme un antécédent de l'engagement organisationnel. Ainsi que des travaux récents réalisés par Bishop et al, indiquent qu'il a une relation négative entre le conflit de rôle et l'engagement organisationnel, ce qui a été confirmé par Lee (2003) qui a montré que les vendeurs qui ressentent moins de conflits de rôle, sont les plus impliqués et engagés dans leur organisation.<sup>4</sup>

Malgré que les recherches n'ont pas vraiment touché à la relation entre le conflit de rôle et les différentes dimensions de l'engagement organisationnel.<sup>5</sup> L'étude menée par Nathalie Commeiras et al (2009) sur des chefs de rayon, indique qu'il existe un lien négatif entre le conflit de rôle et l'engagement affectif, alors que le conflit de rôle ne contribue pas à expliquer l'engagement calculé.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Article de Nathalie Commeiras et al, 2009 ; p 73.

<sup>2</sup> Article de Nathalie Commeiras et al, 2009 ; p 75.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Article de Nathalie Commeiras et al, 2009 ; p76.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Article de Nathalie Commeiras et al, 2009 ; p 80.

## **Section 02 : QVT, QVG et la performance de l'entreprise**

---

La présente section comporte trois parties, la première nous donne un aperçu théorique sur le concept de la qualité de vie au travail : son émergence, sa définition, ses liens avec d'autres notions proches comme le bien-être au travail et la satisfaction au travail et enfin on parlera de l'outil de mesure « l'inventaire systémique de la qualité de vie au travail » (ISQVT). La deuxième partie aborde le sujet de la qualité de vie générale, passant par sa définition, ses courants expliqués par Corten (1998), sa relation avec des concepts similaires et en conclusion le lien QVG /QVT. La troisième sous-section touche aux notions générales sur la performance des entreprises ainsi que son lien avec la QVT et l'engagement organisationnel.

### **1. La Qualité De Vie au Travail**

#### **1.1. L'émergence de la QVT<sup>1</sup>**

L'expression « Qualité de vie au travail » a émergé dans les années 1970, avec des premières traces du congrès de 1972<sup>2</sup>, mais avant ça dans les années 50, à travers les travaux de Mayo (1933) et de l'école des relations humaines, qui ont mis en lumière les limites du taylorisme, en montrant l'importance de la satisfaction au travail dans l'amélioration de la productivité. En suite c'est en Europe plus précisément en Suède que sous l'impulsion des politiques sociaux-démocrates, la première recherche sur la QVT d'envergure nationale a été réalisée. Cette dynamique, soutenue par les syndicats, les employeurs et les principaux partis politiques suédois, visait à recentrer les conditions de travail vers le bien-être au travail. Suite à cette expérimentation, le concept atteint de nombreuses entreprises en Europe occidentale (Pays-Bas, Danemark, France, Irlande, Angleterre, Norvège) qui de manière isolée ont tenté de saisir la notion de la QVT<sup>3</sup>.

#### **1.2. Quelques définitions de la QVT**

Comme Eric Thorsurd a dit la définition de la QVT varie d'un pays à un autre en fonction de l'héritage historique, culturel et socio-économique. On cite parmi eux :

- L'ANI (Accord National Interprofessionnel) a proposé en 2013 la définition suivante « La notion de QVT peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation de travail effectué ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> La majorité des informations de cette partie sont issues de la thèse de Noémi Bonneville-Hérbert, MPS. P 11.

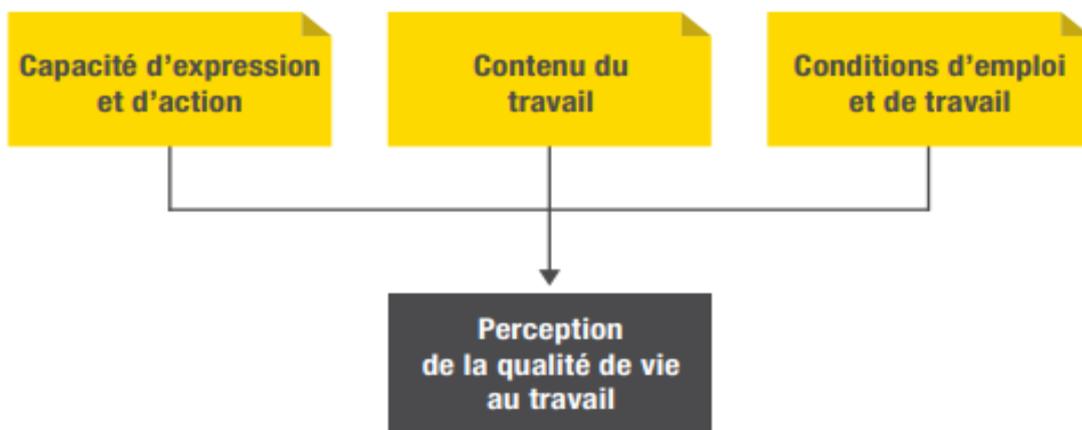
<sup>2</sup> International conference on the quality of working life.

<sup>3</sup> Thèse de Gauthier Bellagamba, 2016, p 70

<sup>4</sup> Hervé Lanouziere, rapprt de l'ANACT, 2016 ; P26

- Martel et Depuis la définissent comme étant : « la qualité de vie au travail, à un temps donné, correspond à un état atteint par l'individu dans sa poursuite dynamique de ses buts hiérarchisés à l'intérieur des domaines de son travail ou la réduction de l'écart séparant l'individu de ses objectifs se traduit par un impact positif sur la qualité de vie générale de l'individu, sur la performance organisationnelle, et par conséquent, sur le fonctionnement global de la société »<sup>1</sup>.

**Figure 1.3** : une définition de la qualité de vie au travail



**Source** : Emélie Boudou et al., La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail, p 33.

Cette figure nous donne une définition synthétique du concept de la qualité de vie au travail, car elle nous montre la perception de cette dernière qui est relative aux conditions d'emploi dont l'employé travaille, du contenu de son travail, de plus sa capacité à s'exprimer à réagir qui permet de déterminer son autonomie dans l'organisation.

Malgré le fait qu'il n'y ait pas de consensus sur la définition du concept de qualité de vie au travail, on retrouve généralement quatre domaines au sein des différents modèles de QVT : 1/ les caractéristiques de l'emploi ; 2/ le contexte physique ; 3/ le contexte psychosocial ; 4/ le contexte organisationnel.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thèse de Gauthier Bellagamba, 2016 ; P 91

<sup>2</sup> thèse de Geneviève Lanvto, 2001, p 31.

- **Les caractéristiques de l'emploi** : font référence aux aspects intrinsèques de l'emploi, qui sont : la complexité de la tâche, l'autonomie reliée à la tâche, le rôle inhérent à la tâche et la participation.
- **Le contexte physique** : qui fait référence à l'environnement de travail et inclut tout le matériel qui peut avoir une influence sur la performance de travailleur ainsi que sa satisfaction et sa santé (par exemple, le bruit, l'éclairage...)
- **Le contexte psycho-social** : inclut les interactions au sein du travail, le soutien social et émotif, le respect, la considération, la nature du leadership, l'identification à l'entreprise, la satisfaction du besoin d'affiliation et la communication.
- **Le contexte organisationnel** : qui regroupe le mode de gestion de l'entreprise, la culture de l'organisation, le management, le système d'information mis en place dans l'entreprise, la structure organisationnelle...

### 1.3. Les liens avec des concepts proches<sup>1</sup>

#### 1.3.1. Le lien avec le bien-être au travail

Les notions de QVT et de bien-être au travail sont souvent confondues. L'OMS définit le bien-être au travail comme étant « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre côté les contraintes et les possibilités du milieu de travail ». Alors que la QVT désigne l'ensemble des conditions dans lesquelles les employés travaillent au quotidien, du coup on peut considérer le bien-être au travail comme une composante émotionnelle de la QVT.

#### 1.3.2. Le lien avec la satisfaction au travail

Dion (1986) définit la satisfaction au travail comme étant un « état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail (contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotions et toute autre condition de travail) et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement ».

Lawler (1975), juge nécessaire de considérer la satisfaction au travail comme une part importante de la QVT, en précisant toutefois que ces deux construits diffèrent. Cependant, il considère qu'il est nécessaire de conserver un certain degré d'insatisfaction pour inciter les travailleurs à atteindre leurs objectifs. Ainsi Seashore (1975), souligne que le paradigme utilisé jusqu'à présent pour définir la QVT se base sur l'argument que le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction détermine le niveau de QVT<sup>2</sup>. Gilibert, Gillet et Perrin (2008) mentionnent que les motivations lorsqu'elles sont non-autodéterminées auraient une

---

<sup>1</sup> Cette partie est conçue à partir de la majorité des informations situées dans le bilan de connaissance sur la QVT, 2009 ; P18.

<sup>2</sup> Bilan de connaissance (ISQVT), 2009, p 28.

influence négative sur le niveau de la QVT, alors que lorsqu'elles sont autodéterminées auraient un effet positif non seulement sur le bien-être mais également sur la QVT<sup>1</sup>. Donc la satisfaction est un élément constitutif de la QVT.

#### **1.4. Inventaire Systémique de La QVT (ISQVT)**

L' « Inventaire Systémique de la QVT » est un questionnaire publié par Martel et Dupuis (2006), qui est construit sur la base d'une solide analyse de la littérature orientée par les travaux de Kohl et Shooler (1982)<sup>2</sup>.

L'ISQVT représente un outil qui évalue la qualité de vie au travail, le niveau de buts et les priorités que se fixent les employés dans les différentes sphères du travail. L'ISQVT couvre 34 domaines de vie au travail regroupés en 8 dimensions<sup>3</sup>, présentées dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> D'après la thèse de Nathalie Geneviève Lancto, 2001 ; p25.

<sup>2</sup> D'après la thèse de Gauthier Bellagamba, 2016 p 80.

<sup>3</sup> Cité dans la conférence de Gilles Dupuis, 2010.

Tableau 1.4 : Les domaines de « ISQVT »

E1. Rémunération	Revenu Bénéfices marginaux Sécurité du revenu
E2. Cheminement professionnel	Possibilité d'avancement Mutation Perfectionnement et formation
E3. Horaire de travail	Horaire de travail Horaire variable Absence pour raisons familiales
E4. Climat avec les collègues	Sentiment d'appartenance Compétitivité Relation avec les confrères et consœurs de travail
E5. Climat avec les supérieurs	Relation avec le supérieur Relation avec les employés Relation avec l'employeur Commentaires et évaluation Communication de l'information
E6. Caractéristiques de l'environnement physique	Lieu de travail Equipement et outillage
E7. Facteurs qui influencent l'appréciation	Efficacité au travail Temps pour tâche Compétence et travail Autonomie Diversité des tâches Charge émotionnelle Exigence physique Participation aux décisions Clarté du rôle
E8. Support offert à l'employé	Prise en charge des absences Répartition de la tâche Facilités Relation avec le syndicat Ressources d'aide aux employés

Source : un tableau présenté lors d'une conférence de Gilles Dupuis et Gérard, 2008.

## 2. La Qualité de Vie Générale (QVG)

### 2.1. Définition de la QVG

Il est important de préciser qu'encore à ce jour, il n'y a pas de consensus entre les chercheurs sur la définition de la QVG, à cause de la subjectivité du concept liée aux perceptions des individus qui peuvent créer davantage de confusion<sup>1</sup>.

Selon l'Organisation Mondiale de La Santé (OMS) la qualité de vie générale se définit comme suit : « (...) la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes. Il s'agit d'un large champ conceptuel, englobant de manière complexe la santé physique de la personne, son état psychologique, son niveau d'indépendance, ses relations sociales, ses croyances personnelles et sa relation avec les spécificités de l'environnement »<sup>2</sup> (WHOQOL, 1995).

### 2.2. Les courants de la QVG de CORTEN<sup>3</sup>

Corten (1998) explique qu'il existe trois courants conceptuels de la QVG :

- **La qualité de vie environnementale** : conceptualisée par Rogerson (1997) et fait référence à une combinaison des domaines de la vie matérielle ( les biens, les services, les attributs de l'environnement physique, social et économique), et de la vie personnelle (les caractéristiques des individus, leur satisfaction ainsi que leur appréciation de leur bien-être ). Elle repose essentiellement sur des critères objectifs (par exemple : le niveau de vie, le niveau de pollution, le taux de criminalité).
- **La qualité de vie reliée à la santé** : est issue du monde médical et tient compte des symptômes, de la souffrance et des troubles fonctionnels. Elle permet de mesurer l'impact qu'un problème de santé ou une maladie peut avoir sur l'individu. Parmi les dimensions de la qualité de vie reliée à la santé, on a : la physiologie, les effets secondaires des médicaments, le fonctionnement, la vie social, les émotions, le sommeil et le repos, l'énergie et la vitalité, la perception de la santé et la satisfaction envers la vie.
- **La qualité de vie subjective** : elle provient des sciences sociales. Campbell, Converse et Rodgers (1976) ont identifié plusieurs facteurs qui peuvent influencer la qualité de vie subjective. Il s'agit du mariage de la vie familiale, des amitiés, du voisinage, de la santé, des travaux domestiques, de la présence ou de l'absence d'un travail, l'habitat , le niveau de vie, le niveau de scolarité et les épargnes. Deux ans plus tard, Flanagan (1978) mentionne un total de quinze facteurs expliquant la qualité de vie subjective. Ces facteurs peuvent être regroupés en cinq thèmes : le bien-être physique et matériel, les

<sup>1</sup> Gilles Dupuis, 2010

<sup>2</sup> Jean-Paul Bergouignan ; mai 2016 ; p 87.

<sup>3</sup> Les informations de cette partie proviennent en grande partie de la thèse de Geneviève Lanvto, 2001, p 22.

relations avec les autres, les activités communautaires et sociales, le développement et les réalisations personnelles et en fin les loisirs.

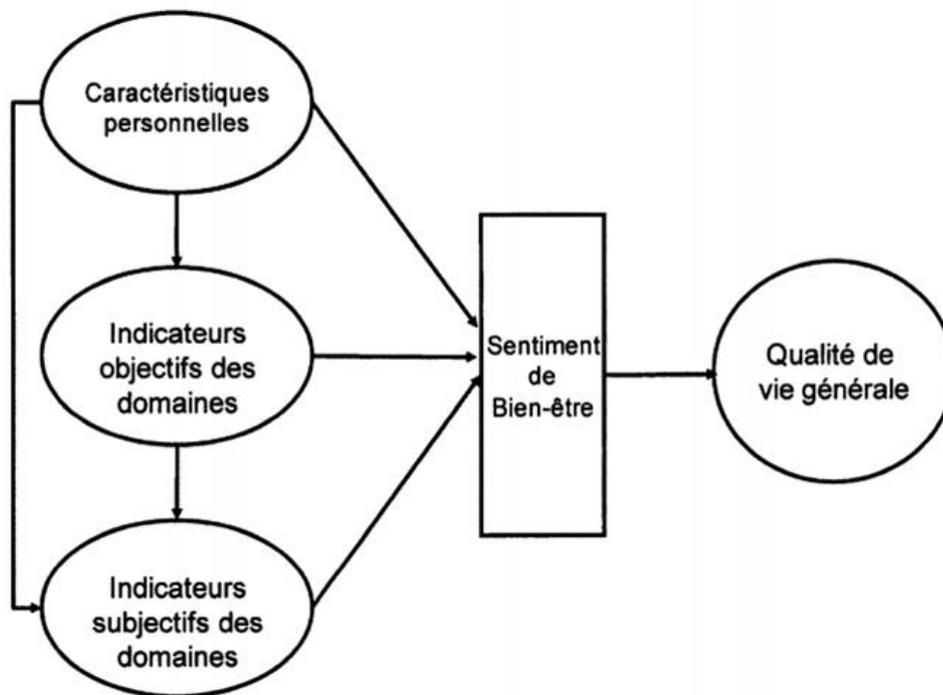
### 2.3. Des concepts similaires à la QVG<sup>1</sup>

- **QVG / niveau de vie** : ne font pas référence à la même chose (André et Bitondo, 2001). Le niveau de vie est une notion plus objective, qui fait référence à la mesure de la quantité et la qualité des biens et des services, tel que le Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant, le nombre de médecins disponible par millier d'habitants, le nombre de téléviseurs par ménage, alors que la qualité de vie générale est une notion subjective qui fait référence à une perception individuelle.
- **QVG/ bien-être subjectif** : sont fréquemment utilisés de façon interchangeable dans la littérature (Lent, 2004). Le bien-être subjectif fait référence à comment les personnes évaluent leur vie de façon cognitive et émotionnelle en émettant un jugement conscient de leur satisfaction face à leur vie en générale et émotionnelle (Diener et, 1997). On peut dire que le bien-être subjectif constitue un indicateur de la qualité de vie générale qui est plus large et globale.
- **QVG/ la satisfaction de vie** : comme la définition de Shin et Johnson (1978), l'indique, la satisfaction de vie est « une évaluation globale de la qualité de vie d'une personne selon ses propres critères ».

---

<sup>1</sup> Les informations de cette partie proviennent en grande partie de la thèse de Geneviève Lanvto, 2001, p 25.

Figure 1.3 : modèle de qualité de vie générale selon Lehman (1988).



**Source :** la thèse de Geneviève Lanvto, «La qualité de vie au travail et en général des personnes ayant des troubles mentaux graves travaillant dans des entreprises sociales », 2001, p 27.

Ce modèle a été utilisé à plusieurs reprises par différents auteurs et dans divers contextes, ça explique ce qui a été évoqué auparavant, que le sentiment de bien-être constitue un indicateur de la qualité de vie générale, et que lui-même est un mélange de caractéristiques personnelles objectives et subjectives.

#### 2.4. QVG et QVT<sup>1</sup>

Il est important de mentionner une certaine similitude entre les deux concepts de qualité de vie générale et de qualité de vie au travail, dans le sens où les deux possèdent un certain nombre de domaines (Tableau...) et sont influencés par une multitude de facteurs.

Certains auteurs ont essayé d'expliquer la relation entre ces concepts en élaborant quatre modèles explicatifs chez la population générale, à fin de savoir si les deux concepts sont positivement ou négativement corrélés, ou bien ils sont auto-influencer.

<sup>1</sup> La majorité des informations de ce titre proviennent de la Thèse de Noémi Bonneville-Hébert, 2014 ; et la Thèse de Nathalie Genviève Lanctot, 2011.

### 2.4.1. Les modèles explicatif de la relation QVT et QVG

- **Modèle de transfert** : ce modèle se réfère à un ensemble de constat de plusieurs recherches<sup>1</sup> stipulant qu'il existe une corrélation positive entre le travail et les autres domaines de la vie hors-travail. Selon ce modèle, si un domaine va bien, cela va se transférer aux autres domaines.
- **Modèle de compensation** : plusieurs auteurs<sup>2</sup> affirment que lorsqu'un individu est insatisfait dans son milieu de travail, il essaiera de corriger cette situation en compensant par d'autres activités à l'extérieur du travail, et du coup il y aurait une corrélation négative entre la satisfaction au travail et les autres sphères de la vie d'un individu.
- **Modèle de segmentation** : ce modèle<sup>3</sup> stipule que la vie au travail et celle à l'extérieur du travail n'ont aucune influence l'une sur l'autre, et qu'elles sont indépendantes et qu'aucune corrélation n'existe entre les deux sphères de vie.
- **Modèle d'accommodement** : selon ce modèle, un individu diminue volontairement son investissement dans une sphère d'activité dans le but de répondre plus adéquatement aux demandes d'une autre sphère. Comme l'indique Lambert (1990), ce modèle marche beaucoup plus avec les mères de jeunes enfants, qui cherchent un meilleur équilibre travail/ famille.

Le choix du modèle explicatif pour comprendre la relation entre les deux concepts dépend des sphères d'activités et du type d'emploi choisi (Loscocco et Roschelle, 1991).

## 3. La notion de la performance d'entreprise

La performance est un concept difficile à appréhender de manière simple. Elle renvoie généralement aux notions d'efficacité et d'efficience. Elle est la plupart du temps centrée sur la seule dimension financière (Z.Issor, 2017, p 93).

### 3.1. Définition de la performance

Olivier Babeau dans son article affirme que la performance « est en réalité un mot-valise dont la définition exacte n'est ni claire ni réellement partagée tant elle recouvre un ensemble très hétérogène de conceptions » (Olivier Babeau, 2015, p95).

Lebas et Euske (2007, p 125) notent que le mot « performance » est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Des recherches de : Georges et Brief, 1990 ; Kavanagh et Halpern, 1977 ; Komhauser, 1965 ; Schmitt et Bedeian, 1982 ; Rousseau, 1978 ; Staines, 1980 ; Rain, Lane et Steiner, 1991 ; Leiter et Durup, 1996.

<sup>2</sup> Rousseau, 1978 ; Schmitt et Bedeian, 1982 ; Schmitt et Mellon, 1980 ; Staines, 1980 ; Near, Rice et Hunt, 1980 ; Rain, Lane et Steiner, 1991.

<sup>3</sup> Suivi par : Georges et Brief, 1990 ; Rain, Lane et Steiner, 1991 ; Sirgy et al., 2001 ; Champoux, 1981 ; Foucher , Boyer et Denis, 2003 ; Alis et al., 2005.

<sup>4</sup> Article de Zineb Issor, 2015, p95.

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006)<sup>1</sup>.

Le tableau suivant nous présente quelques définitions des auteurs à travers l'évolution dans le temps.

**Tableau 1.5** : quelques définitions de la performance

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, ect.	Jacques Brasseul 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers	Ittner et Larcker 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités	Indicateur financiers et non financiers	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010.
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable	Indicateurs financiers et non financiers	Ndao, 2011.

**Source** : Thèse de doctorat de Ghazlene Oubya « contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hospitaliers en Tunisie », 2016 ; p16.

A travers ce tableau on peut en déduire que la performance a été initialement évaluée seulement par rapport à la situation financière de l'entreprise, avant qu'elle soit vue comme un construit multidimensionnel qui touche à la situation globale de la firme.

<sup>1</sup> Thèse de Ghoulzne Oubya, 2016, p 15.

### 3.2. Les types de la performance <sup>1</sup>

- **La performance financière** : elle fait référence à la réalisation d'une bonne rentabilité et un maximum de profit. Elle dépend de la gestion optimale des ressources financières de l'entreprise.
- **La performance commerciale** : peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs, elle vise principalement à gagner et fidéliser les clients.
- **La performance de produit** : elle envisage l'amélioration de système de production des entreprises en mobilisant les ressources et les facteurs de production adéquates.
- **La performance humaine** : elle prend en considération le potentiel humain de l'entreprise, par exemple en améliorant les processus de fidélisation et de motivation des employés qui augmentent leur engagement et leur sentiment d'appartenance.
- **La performance sociale** : elle vise à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes (les parties prenantes) de l'entreprise, en impliquant l'éthique des affaires et la notion de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).
- **La performance stratégique** : elle a pour but de développer des stratégies et des outils de pilotage qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de développer des avantages concurrentiels pour se différencier de ses concurrents.
- **La performance concurrentielle** : fait référence à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents, et à savoir la capacité de s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive.

### 3.3. La performance en lien avec d'autres concepts

#### 3.3.1. La performance et l'engagement organisationnel

Certains auteurs (Steers ,1977 et Angle et Prety ,1981) n'ont pas trouvé aucune association significative entre l'engagement et la performance au travail, par contre d'autres (Benkhoff, 1997) révèlent que l'engagement influe sur la performance des employés aussi bien positivement que négativement.<sup>2</sup>

La dimension affective de l'engagement organisationnel est traditionnellement considérée comme étant le meilleur indicateur de l'efficacité au travail<sup>3</sup> (Meyer et Allen, 1997). Avec la prise en considération du modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1991), les recherches sur la relation engagement/ performance deviennent plus pointues.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Cette typologie est issue de la thèse de Hadjar Assia, 2016 ; p82. Ainsi que la Thèse de Ghouzelne Oubya, 2016; p 24.

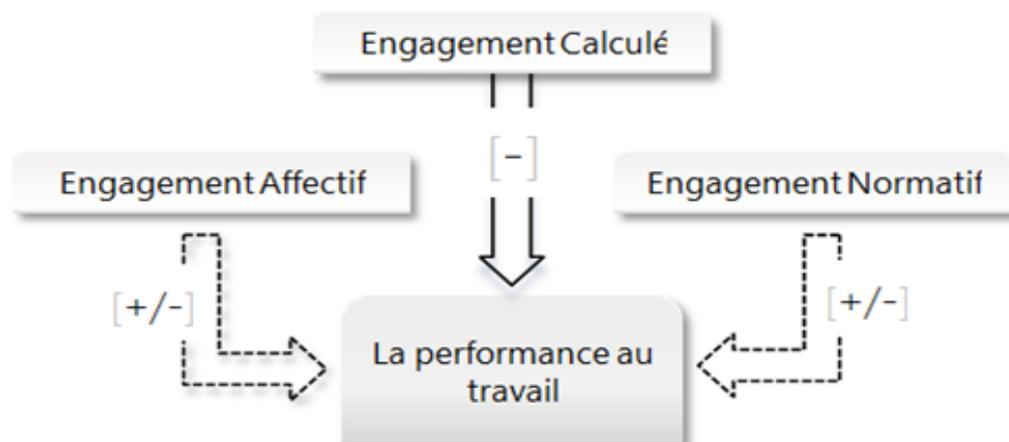
<sup>2</sup> Issu de l'article d'Arsène Vigan, 2014 p6.

<sup>3</sup> Par exemple l'étude de Simard et al., 2005.

<sup>4</sup> De la Thèse de Asma Ayari Ghabi, lille1, 2014 p 51.

« D'une manière générale, les individus affectivement engagés envers l'organisation seraient plus performants » (Arsène Vigan, 2014, p6). Les liens entre l'engagement normatif et la performance semblent dans une certaine mesure, également positifs. Cette forme d'engagement qui suppose la loyauté et le sentiment de devoir, indique une prédisposition favorable du salarié à agir dans l'intérêt de l'organisation. Par contre la corrélation entre l'engagement calculé et la performance est bien négatif comme l'indique Bentein et al., (2000) ainsi que Angle et Lawson (1994).<sup>1</sup>

**Figure 1.4** : les dimensions de l'engagement et performance au travail



**Source** : Thèse de Asma Ayari Gharbi, « l'engagement organisationnel des enseignants expatriés », Lille1, 2014, p 51.

### 3.3.2. La performance et la QVT

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 négocié entre les partenaires sociaux, pose le principe de contribution de la qualité de vie au travail (QVT) à la performance et à la compétitivité des entreprises : « La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité de travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performances individuelles et collectives dans le cadre du dialogue social. La qualité de vie au travail contribue à cette compétitivité ». <sup>2</sup>

Delobbe et al. (2009) concluent que la corrélation entre bien-être au travail et performance individuelle est positive et significative. Dans un document de travail récent (2015), Bryson, Forth et Stokes concluent qu'il existe une relation claire, positive et significative entre le niveau moyen de satisfaction au travail et la performance. Ils observent que les entreprises

<sup>1</sup> Article d'Arsène Vigan, 2014, p 6.

<sup>2</sup> Mentionné dans le site de groupe Jilo, un site Français développeur de la QVT.

qui ont amélioré leur niveau moyen de satisfaction au travail de leurs salariés entre 2004 et 2011, ont vu une progression dans leur niveau de performance économique.<sup>1</sup>

**Figure 1.5** : les liens entre pratiques managériales et performance



**Source** : Rapport de Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer « la qualité de vie au travail ; un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail. P76.

Emilie et al., à travers cette figure veulent nous interpréter qu'une pratique managériale permettant d'améliorer la qualité de vie au travail en même temps que la productivité des travailleurs peut avoir un double effet sur la performance de l'entreprise et que par conséquent en va avoir un travail mieux organisé et des salarié plus engagés ce qui mène à augmenter la performance globale de l'entreprise.

<sup>1</sup> Issu du rapport de Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer « la qualité de vie au travail ; un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail, p 76.

## Section 03 : les émotions au travail, l'épuisement professionnel et la justice organisationnel

---

La section présente nous donne quelque notions de base sur trois concepts théoriques en relation avec notre thème de recherche, commençant par les émotions au travail ( sa définition, la différence entre le travail émotionnel et les émotions engendrés par le travail, en plus de sa relation avec la satisfaction au travail et le stress), par la suite on abordera le sujet de l'épuisement professionnel ou ce qu'est appelé le « burnout » ( sa définition, ses trois dimensions et son impact sur la performance de l'entreprise), et en fin on terminera par la justice organisationnelle ( sa définition, son importance au sein des entreprises, ses dimensions et en fin ses liens avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

### 1. Les émotions au travail

Les émotions sont présentes au travail autant que dans toute autre sphère de la vie, malgré que les entreprises ont tendance à favoriser l'idée de l'employé rationnel, c'est-à-dire l'employé qui n'affiche aucune émotion, il n'est donc pas surprenant que les gens évoquent de la colère envers leurs collègues ou leurs supérieurs au sein d'une organisation.<sup>1</sup>

#### 1.1. En quoi consistent les émotions au travail ?

Dans le domaine de la recherche sur les émotions, le grand nombre de définitions proposées depuis la parution en 1872 de l'ouvrage de Charles Darwin, « *The expression of the emotions in man and animal* », pose un problème, même s'il est vrai qu'il n'existe pas qu'une seule définition de la notion d'émotion, on s'entend cependant sur les éléments-clés qui la définissent.<sup>2</sup> Ashforth et Humphrey (1995) affirment que « les émotions ont une partie intégrale et incontournable de la vie quotidienne dans les organisations. En partant des moments d'anéantissement, de joie, de peine ou de peur jusqu'à la sensation permanente d'insatisfaction ou d'emprisonnement, la vie au travail est saturée de sentiment ».<sup>3</sup>

#### 1.2. Travail émotionnel et les émotions engendrées par le travail<sup>4</sup>

Il existe deux perspectives dans la littérature et l'analyse des émotions au travail qu'on va expliquer dans les deux sous- titres suivant :

##### 1.2.1. Les émotions engendrées par le travail

Dans cet ensemble les recherches sont hétérogènes, en ce qui concerne les méthodologies et approches théoriques utilisées. Par exemple dans les études anglo-saxonnes, on peut citer des recherches sur les facteurs qui influencent la participation des émotions dans les relations amoureuses au travail (Pierces, 1998), sur la colère dans les relations entre

---

<sup>1</sup> Ursula Hess ; 2003 ; P3.

<sup>2</sup> Ursula, Hess ; 2003 ; p4.

<sup>3</sup> Delphine Van Hoorebeke ; Comportement organisationnel, Volume1 ; P224.

<sup>4</sup> Cette partie est issue de l'article de Angelo Soares ; 2003 ; P3.

superviseur et employé (Glomb et Hulin, 1997), sur l'ennui (Fisher, 1993 et 1998) ou la honte dans le travail (Walsh, 1999). Mais la gamme reste limitée.

### **1.2.2. Le travail émotionnel**

Dans cet ensemble les recherches sont homogènes par rapport aux références conceptuelles et aux types d'activités analysées qui sont liées au secteur de service dont ce dernier demande fréquemment une certaine maîtrise et gestion des émotions. Cette maîtrise des émotions est appelée le « travail émotionnel ». Principalement il est caractérisé par :

- ✓ Un contact face à face, ou au moins, un échange verbal avec le public.
- ✓ L'attitude et l'expression du travailleur produisent un état émotionnel (la confiance, la sécurité, la peur...).
- ✓ La dimension émotionnelle fait partie de la tâche, les employeurs peuvent exercer une influence sur les activités émotionnelles des employés à travers par exemple la formation et supervision.

### **1.3. Les émotions, la satisfaction au travail et le stress**

D'après Ursula Hess (2003), les deux états émotionnels classiques vécus au travail, soit la satisfaction professionnelle et le stress, ne sont pas réellement liés aux émotions en soi. Ce qui veut dire qu'un travailleur satisfait n'est pas un travailleur heureux, et qu'un travailleur stressé n'est pas forcément un travailleur malheureux. La satisfaction représente plutôt un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. Dans le cas de la satisfaction professionnelle, deux principaux éléments interviennent : les attentes de l'employé et une évaluation de son travail en fonction de ses attentes.<sup>1</sup>

Le stress est plutôt considéré comme un ensemble d'émotions et ne constitue pas qu'une seule émotion. Ces émotions ont toutes des conséquences différentes. Par exemple, l'employé stressé qui est anxieux risque d'adopter un comportement d'évitement et de s'absenter davantage, tandis que celui qui ressent de la colère est plus susceptible de se retrancher dans des comportements improductifs à titre de vengeance. Pour sa part, l'employé stimulé par le stress réagira d'une toute autre manière. Ces différentes réactions se répercuteront bien différemment sur l'entreprise.<sup>2</sup>

## **2. L'épuisement professionnel (Burnout)**

Le terme « Burnout » qualifie à l'origine une construction sociale et scientifique apparue dans les années 1970, pour décrire l'épuisement au travail de professionnels de l'aide et de soins.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ursula Hess ; 2003 ; P6.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> ANACT, DGT, INRS, Edition n° 15-045 Mai 2015, P7.

Maslach et Leiter décrivent le burnout au travers de « l'écartèlement entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Il représente une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté – une érosion de l'âme humaine. C'est une souffrance qui se renforce progressivement et continument, aspirant le sujet dans une spirale descendante dont il est difficile de s'extraire... Qu'arrive-t-il lorsque le burnout vous gagne ? En fait, trois évènements surviennent : vous vous sentez chroniquement épuisé ; vous devenez cynique et vous détachez de votre travail ; et vous vous sentez de plus en plus inefficace dans votre job ». Le burnout se traduirait par un état d'épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique) ressenti face à des situations de travail émotionnellement exigeantes.<sup>1</sup>

L'ANACT (2015, P8) donne une définition plus profonde « Le syndrome d'épuisement professionnel se traduit donc à la fois par une érosion de l'engagement, une érosion des sentiments) et une érosion de l'adéquation entre le poste et le travailleur. Dans les cas les plus extrêmes, le travailleur peut se trouver dans un état physique et psychique tel qu'il ne peut pas poursuivre son activité de travail ; ce qui peut être vécu comme une rupture, un écroulement soudain, alors que des signes avant-coureurs pouvaient le laisser présager ». <sup>2</sup>

## **2.2. Les trois dimensions de l'épuisement professionnel<sup>3</sup>**

### **2.2.1. L'épuisement émotionnel**

Il est exprimé par une fatigue extrême due à une exposition continue à des facteurs des RPS, les temps de repos habituels (sommeil, week-end, congé...) ne suffisent plus à soulager cette fatigue qui devient alors chronique.

### **2.2.2. Le cynisme vis-à-vis du travail**

L'attitude de l'individu devient, négative, dure, détachée, vis-à-vis de son travail et des personnes, progressivement il se désengage de son travail, de la structure dans laquelle il évolue. Ce mouvement conduit alors le travailleur à réduire son investissement et à développer des conceptions péjoratives et cyniques sur les personnes pour qui ou avec qui il est censé travailler.

### **2.2.3. La diminution de l'accomplissement personnel au travail**

Cette troisième dimension se caractérise par une perte de l'accomplissement personnel, une dévalorisation de soi, traduisant à la fois pour l'individu le sentiment d'être inefficace dans son travail, et de ne pas être à la hauteur du poste. Malgré tous ses efforts, le travailleur se sent dans une impasse.

---

<sup>1</sup> ANACT, DGT, INRS, Edition n°15-045 ; Mai 2015 ; p7.

<sup>2</sup> ANACT, DGT, INRS, Edition n°15-045 ; Mai 2015 ; p8.

<sup>3</sup> Cité dans le référentiel de ANACT, DGT, INRS, Edition n°15-045 ; Mai 2015 ; p8.

### 2.3. L'impact du burnout sur l'engagement organisationnel<sup>1</sup>

Un cadre qui souffre d'un syndrome de Burnout a souvent l'impression de quitter l'entreprise à la recherche d'une vie calme et meilleure. Dans ce cas l'entreprise perd un collaborateur qui quitte l'entreprise emmenant avec lui son capital intellectuel et savoir-faire, souvent acquis au cours des années passées dans la structure. Si ce dernier part, d'autres vont demeurer au sein de l'entreprise, mais avec une posture « passive ». Ils décrochent mais ne prennent pas le risque de quitter leur emploi. Ils se désengagent tout en montrant « bonne figure ». C'est la perception d'injustice, l'absence de support et d'autonomie qui entraineraient les employés à se désengager de l'entreprise, ce qui résulterait en un retrait temporaire ou permanent de l'organisation. Par ailleurs, plus l'engagement affectif est important, plus les arrêts sont longs, cela s'explique par le fait que le fort engagement affectif implique un comportement de retrait faible et une présence encore plus prononcée. Cette situation paradoxale est nettement traitée par Larson et Farson (1985) au travers d'une étude montrant que les employés les plus engagés étaient souvent réticents à utiliser des congés non justifiés par crainte de laisser transparaître une certaine forme de désengagement.

## 3. La justice organisationnelle

### 3.1. Une simple définition de la justice organisationnelle

La justice est « un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail (...) les perceptions de justice représentent une condition fondamentale pour le développement et le maintien de relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs organisationnels » (El Akremi, 2006, p21).<sup>2</sup>

### 3.2. L'importance de la J.O dans une organisation<sup>3</sup>

Gillespie et Greenberg (2005) estiment que la justice est souvent essentielle pour trois raisons :

- ✓ Elle renforce les sentiments d'estime de soi, car elle reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions de chacun
- ✓ Elle garantit le contrôle des individus sur décisions des rétributions et d'allocation des ressources étant donné que des procédures justes peuvent mener à des récompenses favorables aux individus.
- ✓ Elle reflète le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et les groupes dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> Cité dans l'article de Richard Delays, Stéphane Boudrandi ; 2010 ; P263.

<sup>2</sup> Marine Janicezk, William d'Hoore, Alain Vas 2012 ; p 99.

<sup>3</sup> Selon Assad El Akremi : « comportement organisationnel, Volume2 ; la socialisation organisationnelle, P21.

### 3.3. Les dimensions de la justice organisationnelle<sup>1</sup>

La justice organisationnelle est un concept multidimensionnel. Les perceptions de justices sont étudiées selon quatre dimensions : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle.

#### 3.3.1. La justice distributive

Elle reflète les perceptions de l'ensemble des membres de l'organisation qui concerne la distribution de ressources (matérielle ou non), ou du résultat d'une prise de décision.

Ces perceptions sont construites par l'individu en comparant ses rétributions à celles des autres, ou à ses propres rétributions antérieures. Trois critères peuvent être utilisés pour évaluer le caractère juste ou non des allocations de ressources. L'équité, l'égalité et le respect des besoins individuels. Par exemple, si l'on désire maintenir un climat de compétitivité dans une entreprise, le critère d'allocation retenu sera l'équité puisqu'il repose sur le principe qu'à plus grande contribution correspond à la plus grande rétribution. Pour privilégier un esprit de solidarité au sein d'un groupe, on fait appel à l'égalité des rétributions.

#### 3.3.2. La justice procédurale

Elle précise qu'une décision ou un processus de prise de décision sera perçu comme juste s'il existe une opportunité de l'influencer. Prenons l'exemple d'un homme jugé devant un tribunal, en lui donnant le droit de s'exprimer devant les juges, il considérera son jugement quel qu'il soit juste que s'il n'avait pu donner son point de vue. Il existe d'autres outils pour déterminer le caractère juste ou non d'une procédure tel que : l'application cohérente de la procédure, la neutralité, l'exactitude des informations sur lesquelles sont fondées les décisions prises, l'existence d'un mécanisme permettant de corriger une décision viciée, la représentativité de tous les groupes concernés par la décision à prendre et finalement le respect des standards de morale et d'éthique.

#### 3.3.3. La justice interpersonnelle

Elle se réfère au comportement adopté par les autres membres de l'organisation (collègues ou supérieurs hiérarchique) vis-à-vis de soi. Il s'agit de l'honnêteté, la curiosité, le respect des droits et la décence du comportement. Folger et Skarlicki (1999) parlent de sensibilité sociale et la dignité. Bies et Shapiro (1988) ont montré que la justification d'une décision par le preneur de décision peut avoir un effet sur la perception de la justice organisationnelle.

#### 3.3.4. La justice informationnelle

Cette dimension de justice organisationnelle exprime la perception des explications du changement données par les décideurs, elle est généralement évaluée par la communication

---

<sup>1</sup> Marine Janiczak, William d'Hoore, Alain Vas, 2012, p100.

d'explication de « pourquoi » changer, la communication d'une vision globale et l'expression de regrets et excuses pour les pertes et les erreurs faites par les décideurs.

**Tableau 1.6** : justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs

Dimensions	Distributive	procédurale	interpersonnelle	informationnelle
Définition	Perception, évaluation des résultats du changement, d'une modification des ressources matérielle ou non	Perception de la manière dont la décision de changer est prise, dont le changement est implémenté	Perception du comportement des autres envers nous dans le cadre du changement	Perception des explications du changement données par les décideurs
Critère d'évaluation	Equité Egalité Besoins individuels	Neutralité Représentativité Décision basée sur des informations correctes Mécanismes de correction Morale et éthique	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement	Communication d'une vision globale Fournir de l'information sur d'autres organisations dans la même situation, ou sur les conséquences d'un non-changement Expression de regrets et excuses pour les pertes / erreurs

**Source** : l'article de Marine Janczek, William d'Hoore, Alain Vas « comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier » ; Cairn. Info ; 2012, p100.

### 3.4. Les relations entre la justice, la satisfaction et l'engagement

Les dimensions distributives et procédurales de la justice sont généralement rattachées à l'organisation et ainsi considérées comme des antécédents privilégiés des attitudes et comportements orientés vers celle-ci (satisfaction au travail, engagement organisationnel, comportement de citoyenneté orientés vers l'organisation...) (Aryee, Budhwar et Chen 2002 ; Cropanzano, Prehar et Chen, 2002 ; Nasr, El Akremi et Vandenberghe, 2009).<sup>1</sup>

La justice montre sa relation avec la satisfaction au travail, Mc Farlin et Sweeney (1992) ; Aryee, Budhwar et Chen (2002), et avec l'engagement organisationnel. Une des dimensions de la justice procédurale, est significativement corrélée avec l'engagement organisationnel et la confiance au superviseur. La justice distributive exerce une relation significative positive sur la satisfaction et l'augmentation de la paye (Folger et Konovsky, 1989).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Joel Muller ; 2011, p 49.

<sup>2</sup> Joel Muller ; 2011, p 49.

## ***Conclusion***

Le conflit de rôle désigne l'incompatibilité entre deux attentes ou plusieurs, et dont la réalisation d'une, rend l'autre difficile ou impossible. Ce dernier appartient au grand ensemble « tensions de rôle », à côté de l'ambiguïté de rôle.

Selon Perrot (2000), il existe cinq types à savoir le conflit individu/rôle ; le conflit individu/ensemble de rôle ; le conflit lié à la surcharge de rôle ; le conflit individu/ climat et enfin le conflit liée à l'accès aux informations

Les émotions sont présentes au travail, malgré que les entreprises ont tendance à favoriser l'idée de l'employé rationnel, il n'est donc pas surprenant que les gens évoquent de la colère envers leurs collègues ou leurs supérieurs au sein d'une organisation. Aussi ce n'est pas étrange qu'ils rentrent dans un syndrome d'épuisement professionnel, qui est exprimé par une fatigue extrême due à une exposition continue à des facteurs des RPS, cette fatigue qui devient alors chronique.

De ce fait beaucoup de recherches récentes s'intéressent à la qualité de vie au travail qui peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, et qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation de travail effectué.

**Chapitre 2 : L'engagement  
organisationnel, GRH et  
Comportement  
organisationnel**

## *Introduction*

Depuis plusieurs années, on entend de plus en plus parler d'engagement des employés. Toutes les firmes veulent des employés engagés. Tout le monde cherche à augmenter le niveau d'engagement des membres de leurs équipes. Pour preuve, une étude Gallup récente mentionne que 90 % des dirigeants reconnaissent être essentiel l'engagement des employés dans leur entreprise.<sup>1</sup>

L'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel, qui a été traité dans pas mal de travaux de recherche. Il fait preuve de plusieurs études basées sur ses antécédents individuels et organisationnels, ainsi que sur sa relation avec d'autres concepts théoriques comme la motivation, la satisfaction la qualité de vie au travail...etc.

Généralement, l'engagement organisationnel mesure l'attachement de l'individu à son organisation et englobe d'après les travaux de recherche d'Allen et Mayer (1999), trois composantes qui sont la dimension affective, normative et calculée. Chacune de ces composantes est en lien avec la perception individuelle des employés.

Le présent chapitre va nous aider à s'approfondir dans la littérature de l'engagement organisationnel, et de faire la différence entre « engagement » et « implication », ainsi qu'on va citer ces différentes approches, ces antécédents, les outils de mesures utilisés dans la recherche, puis on fera le lien avec le chapitre précédent de conflit de rôle.

Nous jugeons aussi important de citer le rôle de la fonction des ressources humaines et ses pratiques dans l'atteinte de la performance souhaitée par l'entreprise. Ainsi à ce stade on considère le comportement organisationnel, comme un concept complémentaire et nécessaire à la compréhension de notre thème en générale.

---

<sup>1</sup> D'après un site français cité dans notre webographie.

## **Section1 : concepts généraux sur l'engagement organisationnel**

---

Dans cette première section du deuxième chapitre de notre thème de recherche, nous souhaitons mettre en évidence tout ce qui a une relation avec le concept de l'engagement organisationnel, commençant par sa diversité conceptuelle qui empêche une définition claire et stable, ses composons, ses théories et on terminera par les antécédents de l'engagement organisationnel.

### **1. La diversité conceptuelle de l'engagement organisationnel :**

L'engagement « échappe encore et toujours à toutes définition exhaustive et unanime » (Morin et Audebrand, 2003, P1). Malgré que plusieurs auteurs optent pour le fait que l'engagement organisationnel est l'attachement ou le lien de l'individu à l'organisation. Cet échappement est lié aux plusieurs natures (Morrow, 1983 ; Rondall et Cote, 1991 ; Cohen, 2009), et les nombreuses approches et disciplines de l'engagement organisationnel (Mayer et al, 1990).<sup>1</sup>

#### **1.1 La terminologie de l'engagement organisationnel**

La première source de la confusion correspond à la diversité des termes utilisés pour désigner l'engagement dans les recherches anglo-saxonnes. Morrow(1993) se rapproche du terme « commitment » ainsi que d'autres auteurs (Becker, 1960 ; Kiesler, 1971 ; Allen et Mayer, 1991) ou encore le terme « involvement » chez (Mc Gregor, 1944 ; Allport, 1947 ; Dubin, 1956 ; Hall et Al, 1970 ; Kanungo, 1982 ; Cotton et Tuttle, 1986), pour « attachment » on peut citer (Morris-Rothschild et Brassard, 2006). Toutefois, « ces termes pris à part sont généralement équivalents en anglais » (Taktak Kallel, 2006, p4) et désignent l'attachement de l'individu à une cible bien déterminer.<sup>2</sup>

#### **1.2 L'engagement en liaison avec d'autres termes <sup>3</sup>**

Généralement on remarque que le terme désignant l'attachement est toujours lié à un autre terme pour le clarifié, du coup il y a une association direct entre le terme désignant l'attachement et l'objet de l'attachement tel que ; le travail ; l'organisation ; l'emploi ; le subordonné ; le syndical ...

Selon Becker et Billing (1993) la première composantes est la « Base » ou la « Motive » par contre la seconde composante selon « Morrow (1993) est le « Foci » qui correspond au « référentiel » ou au « point d'ancrage », selon Valéau (1997, p6).

---

<sup>1</sup> Thèse de Asma Ayari Gharbi, Lille 1, 2014, p 17.

<sup>2</sup> Thèse de Asma Ayari Gharbi, Lille 1, 2014, p18.

<sup>3</sup> Idem.

Ainsi on peut avoir des définitions relativement proches selon leurs base, si ils ont le même référentiel (Valéau, 1997), par exemple « *Work commitment* » et « *Work involment* » sinon les définitions seront relativement hétérogènes si ces concepts sont associés à des références différentes.

En général les chercheurs anglo-saxons associent *commitment/organization* et *involvement/job*, pour dire « *Organizational commitment* » désigne l'attachement à l'organisation, alors que « *job involment* » est attribué selon Neveu (1996, p63) aux « rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail ».

### 1.3 Engagement ou implication ?

L'autre source de la confusion est la traduction de la terminologie anglo-saxonne vers la terminologie française. La majorité des recherches françaises utilisent le terme « L'engagement » pour parler de la relation de l'individu avec son organisation, et le terme « implication » pour parler de la relation de l'individu avec son travail.

En 1951, Foote était le premier à traduire « *commitment* » par « *implication* ». Il l'a utilisé pour « examiner comment les individus actifs initient maintiennent des lignes d'action » (Vahe-Hennequin, 2003, p5). L'implication crée, selon lui, un lien entre l'individu et la structure sociale, en tant que lignes d'action persistante<sup>1</sup>. En suite plusieurs chercheurs (Ripon, 1987 ; Thévenet, 1990 ; Neveu, 1991 ; Michel, 1991) ont eux aussi introduit le terme « *Implication* ». Neveu (1991) a utilisé la psychologie et les travaux sur le comportement humain, comme des moyens pour résoudre ce problème d'équivalence entre l'implication et l'engagement. Il commence par rappeler que pour les psychosociologues, le travail est considéré comme un acte d'engagement. Pour Ripon (1987), l'implication est « le lien entre l'homme et le travail ainsi que les dispositions profondes qui guident ses conduits vis-à-vis de son travail, (p423-424). Thévenet (1992) et Neveu (1996) ont alors choisis d'associer « *involvement* » aux relations touchant au travail (*job*), et « *commitment* » aux relations avec l'organisation.<sup>2</sup>

Contrairement à Thévenet et Neveu, Etzioni (1961) regroupe les deux termes et pose « *involvement* » comme un concept générique et « *commitment* », comme une forme spécifique. Dennis Guseman (2003) a mentionné dans son article « *the difference between involved and committed* » que « La plupart des employés sont impliqués dans leurs travail. Autrement dit, ils ont le désir de bon travail. Des employés impliqués est une bonne chose, mais insuffisante dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui. Les entreprises ont besoin

---

<sup>1</sup> Article de Brigitte Charle-Pauvers, et dominique peyrat-guillard ; « (l'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? », P2.

<sup>2</sup> Thèse de Asma Ayari Gharbi, Lille 1, 2014, p19.

d'employés engagés, des personnes qui sont prêts d'aller au-delà pour que le travail soit terminé ». <sup>1</sup>

**Tableau 2.1** : Typologie de l'engagement organisationnel

Auteurs	Typologie	Définition
<b>Etzioni (1961)</b>	Engagement moral  Engagement calculé  Engagement aliénant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité.</li> <li>• Une relation d'intensité plus faible basé sur un échange rationnel des bénéfices et récompenses.</li> <li>• Une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitations (ex. prisons).</li> </ul>
<b>Kanter (1968)</b>	Implication de continuité  Implication de cohésion  Implication du contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dévouement à la suivie de l'organisation du aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ devient couteux ou impossible.</li> <li>• 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.</li> <li>• 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 valeur organisationnelles.</li> </ul>
<b>Staw (1977)</b>  <b>Slancik (1977)</b>	Approche d'organizational behavior  Approche de psychologie sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication vue en termes de fortes identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de facteurs (approche attitudinale).</li> <li>• Implication vue en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale).</li> </ul>

**Source** : Article de :Brigitte Charle-Pauvers, et dominique peyrat-guillard ; « (l'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? , P3.

<sup>1</sup> Thèse de Asma Ayari Gharbi, Lille 1, 2014, p20.

## 1.4 L'engagement entre attitude et comportement<sup>1</sup>

Parmi les approches de l'engagement on cite les deux grands courants : l'approche attitudinale et l'approche comportementale, selon ces deux courants, l'engagement peut être attitudinale (Mowday, Steers, & Porter, 1979 ; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) ou comportemental (Buchanan, 1974 ; Steers, 1977 ; O'Reilly & Caldwell, 1981 ; Pfeffer & Lawler, 1980).

### 1.4.1 L'approche attitudinale

Dans un langage ordinaire, la notion d'attitude correspond « au sens propre, à une position de corps, à une manière de se tenir, et au sens figuré, à une conduite tenue dans certaines circonstances » (Michelik, 2008, p2). En psychologie sociale, l'attitude est un état mental déterminé par l'expérience et qui exerce une influence dynamique sur l'individu qui lui permet d'agir d'une certaine manière à l'égard d'un objet donné (Allport, 1935)

Pour les uns (Osgood, Succi & Tannznbaum, 1957 ; Petty & Cacioppo, 1981), « l'attitude est un concept, unidimensionnel, elle ne s'exprimerait que par des réponses affectives positives ou négatives » (Michelik, 2008, P2). Selon Allport (1943), l'engagement est une attitude caractérisée par une participation active au travail.

Pour les autres, l'attitude est un concept tridimensionnel (Hovland & Rosenberg, 1960). L'attitude correspond à « des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimé dans des réponses cognitives, affectives et comportementales » (Eagly & Chaiken, 1993, p1).

« Le concept attitude comporte ainsi trois dimensions, cognitive (connaissance et croyance au sujet d'un objet d'attitude), conative (les intentions) et affective. De ce fait, envisagé l'engagement comme une attitude nous amène, comme l'avancent Brasseur et Mzabi (2003), à associer les trois composantes de l'attitude à l'engagement. L'engagement peut être défini comme étant une attitude cognitive, effective et/ou conative ».

Kanuago (1982) définit l'engagement comme étant un construit unidimensionnel de nature cognitive. Cette définition a été reprise par plusieurs chercheurs (Perrot, 2005 ; Muller & Djuato, 2011). Cependant, des limites s'imposent à la définition cognitive de l'engagement. à titre d'exemple, l'association de l' « engagement-motivation intrinsèque » et « engagement-performance » (Hosek, 1976 ; fabre, 1997). Carbonnel (2006) déclare qu'elle trouve « discutable le fait que l'effort manifesté entraîne l'identification au travail. Les raisons qui pousseraient une personne à faire des efforts peuvent être différentes, comme l'obtention d'une rémunération ou/et une évolution de carrière » (p4).

<sup>1</sup> Cette partie touche en grande majorité aux informations précieuses citées dans la thèse de Asma Ayari Gharbi, 2014, P 22.

« Dans sa perception comme attitude conative, il est question pour l'engagement de se focaliser sur les manifestations à travers le comportement et les actes que la personne adapte dans son travail. Ainsi, différentes variables pourraient influencer la construction de l'engagement comme l'autonomie et la participation à la prise de décision ».

Pour Allport (1943) et Bass (1955) « les individus trouvent dans la participation au travail une satisfaction des besoins de l'estime de soi et de prestige. Donc on pourra avancer que le degré d'engagement varie selon le besoin d'estime de soi à travers le travail » (Carbonnel, 2006, p5).

L'engagement comme attitude affective, est l'approche la plus reconnue dans la littérature managériale. Selon certaines recherches (Kanungo, 1982 ; Morrow, 1993 ; Igram, Keum & Lucas, 1991 ; Igarria & Siegel, 1992) « l'engagement est une attitude d'identification psychologique au travail effectué ». Pour Lawler et Hall (1970) (cité par Carbonnel, 2006). L'engagement est « la mesure selon laquelle la situation au travail sera centrale pour la personne et son identité » (p5). Quant à Porter et ses collègues (Mowday, Steers, & Porter, 1979 ; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), ils perçoivent l'engagement comme étant la force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation (Mowday & al. 1979, p 226).

Parmi les limites de l'approche attitudinal, on cite que l'attitude comme un état mental difficilement observée directement (Tafari et Souchet ; 2001), ainsi que l'engagement comme attitude n'est jamais acquis et surtout il ne peut pas être identifié facilement par les managers qu'à « travers son extériorisation par les intéressés, et peut être même que par leurs expressions volontaires » (Brasseur & Mzabi, 2003, p4).

#### **1.4.2 L'approche comportementale**

L'engagement comportemental semble être « une sorte de réaction face à l'engagement attitudinal, perçu comme relativement vague et peu spécifique » (Valéau, 2010, p4).

« L'engagement comportemental peut être défini comme ce qui conduit l'individu à préserver une ligne d'action donnée et à continuer d'investir dans son organisation »

D'après l'approche de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) l'individu se trouve « bloqué » dans son organisation par ces investissements antérieurs. L'individu se trouve dans une situation de dissonance cognitive, il juge qu'il est dans son intérêt de continuer à s'engager à son organisation. La poursuite de ce type de comportement constitue un moyen de récupérer ainsi les coûts engagés et de réduire cette « dissonance cognitive » et sensation d'être « enfermé » dans son organisation (Lacroux, 2008).

« L'approche comportementale est ainsi caractérisée par l'acte, le geste et l'action. L'engagement comportemental est donc envisagé comme un processus par lequel les expériences et les comportements antérieurs d'un individu orientent ses attitudes dans

l'organisation. L'individu adopte alors une attitude positive envers l'organisation. Il se trouve bloqué dans son engagement à cause de ses investissements passés ». L'engagement lui offrira, ainsi, la possibilité de réduire cette dissonance cognitive (Kieler, 1971 ; Joule & Beauvois, 1987 ; Joule & Beauvois, 1998).

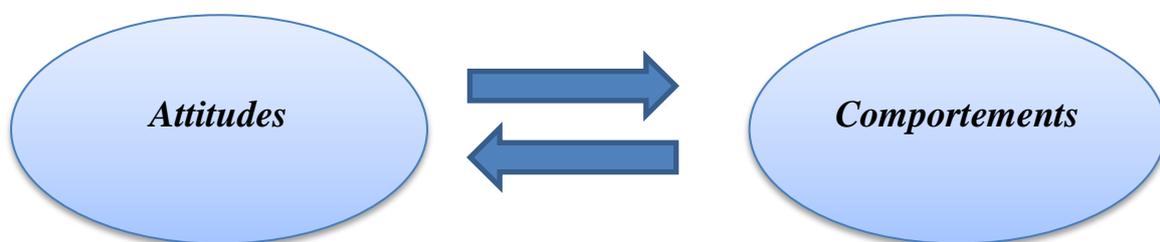
Cependant, rappelons que l'engagement, tel que l'envisagement Joule et Beauvois (1998, p59), est avant tout « un engagement de type externe, engagement motivé par les circonstances et non par les caractéristique internes su sujet » comparé à l'engagement comme attitude affectif, il apparait comme une obligation. Se trouvant dans une situation problématique, l'individu se sent obligé de s'engager vers l'organisation et non pas parce qu'il le désire (Lacroux, 2008).

### 1.4.3 L'engagement attitude ou comportement ?

La distinction entre l'approche attitudinale et l'approche comportementale de l'engagement a été défendu par Mowday, Porter et Steers (1982). En effet, plusieurs auteurs soutiennent que l'engagement est un processus par lequel l'individu envisage une relation avec son organisation, cette relation se caractérise par la contradiction des intérêts et des attentes de l'individu et son organisation, ce qui engendre un système d'interaction dynamique des intérêts. Les travaux de synthèse de Mowday et al. (1982) et de Meyer et Allen (1997) sur l'engagement dégagent un processus cyclique ; les comportements apparaissent comme antécédents de l'attitude d'engagement.

Le courant attitudinal affirme que les objectifs de l'organisation conduisent l'individu à adopter certains comportements. De la même façon, il courant comportemental affirme que les comportements passés de l'individu le conduisent à développer un attachement à l'organisation (Mayer, 1992). Mowday et al. (1992) ont jugé ces deux approches également valables, et considèrent par conséquent, ces deux processus comme étant réciproque.

**Figure 2.1** : l'engagement attitudinal-comportemental (Mowday, Steers & Porter, 1992)



**Source** : La thèse de Asma Ayari Gharbi, « L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés », Lile1, 2014, P 25.

## 1.5 Les différentes définitions de l'E.O

L'engagement a fait l'objet de plusieurs définitions. En général il décrit le la qualité et le niveau de la relation entre l'individu et son organisation. Plus l'engagement est élevé, plus le lien individu/ organisation est élevé, et l'inverse est vrai aussi. Plus l'engagement est faible plus le lien est moins solide.<sup>1</sup>

Porter et al. (1973) définissent l'engagement comme étant « une force relative à l'identification de l'individu et sa participation dans une organisation particulière ». O'reilly et Chatman, 1986 ; Allen et Mayer, 1990, ont pris en considération dans la définition de l'E.O, son caractère multidimensionnel<sup>2</sup>. Selon O'Reilly et Chatman (1986) « l'engagement est l'attachement psychologique ressenti par l'individu envers son organisation. Il reflète le degré d'intériorisation ou d'adoption des particularités /spécificité ou des perspectives de l'organisation par l'individu ». Quant à Allen et Mayer (1990), « l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation entre un employé et l'entreprise, qui l'emploie »<sup>3</sup>.

Dans notre petite recherche on va prendre en considération le côté organisationnel de l'engagement, et on opte pour la définition qui touche la relation psychologique de l'individu avec son organisation.

## 2. Les composants de l'engagement organisationnel

D'après plusieurs recherches, on remarque que l'engagement organisationnel, a été traité selon une approche unidimensionnelle et multidimensionnelle.

### 2.1 L'unidimensionnalité de l'engagement organisationnel

Pour parler du caractère unidimensionnel de l'engagement organisationnel, il est indispensable de maitre la lumière sur les trois approches : la théorie d'échange ; l'approche affective et l'approche morale.

#### 2.1.1 La théorie d'échange

Dans les années 1960, Howard Becker, a élaboré la théorie d'échange ou bien « *side-bet theory* », il pense dans son article « Notes on the concept of commitment », que l'engagement organisationnel existe quand « un individu adopte une certaine ligne de conduite suite à un raisonnement logique<sup>4</sup> ». Il part du fait que l'individu est un être rationnel

<sup>1</sup> La Thèse de Nabil Zayani, 2016, p 21.

<sup>2</sup> On va le traiter dans les composantes de l'engagement

<sup>3</sup> La Thèse de Asma Ayari Gharbi, 2014, p 26.

<sup>4</sup> Article de Becker « sur le concept de l'engagement » situé dans le site de journal.openEdition.

qui effectue des paris (« Side-Bets ») avec le système de valeurs dans lequel il vit et évalue les avantages et les coûts de ruptures avant les prises de décisions.

Ces coûts de rupture sont liés selon Becker (1960) à cinq facteurs<sup>1</sup> :

✓ **Les attentes culturelles généralisées**

Becker (1960) mentionne que « les gens considèrent qu'un homme ne devrait pas changer de travail trop souvent. Quel que soit l'attrait du nouvel emploi, il sera sévèrement sanctionné par une réputation d'homme fantasque et instable » (p36)

✓ **Les arrangements administratifs impersonnels**

Il déclare que l'individu peut se trouver dans certaines situations où les paris subsidiaires « Side-Bets » ont été faits à sa place par les arrangements administratifs impersonnels, il donne l'exemple d'un homme qui souhaite quitter son travail pour un autre mais il se heurte aux règles régissant le fond de retraite de l'entreprise. Ce dernier ne pourra partir sans perdre la somme considérable qu'il détient dans ce fond.

✓ **Processus d'ajustement individuel aux positions sociales**

C'est-à-dire quand la personne est jugée inappropriée à un nouvel emploi ou une nouvelle organisation.

✓ **Le facteur présentation de ses préoccupations**

Becker se base sur l'analyse de « face à face » de Goffman (1995) et mentionne que l'individu présente à ses proches une image de lui-même qu'il parvient ou non à maintenir.

✓ **Le facteur préoccupations hors travail**

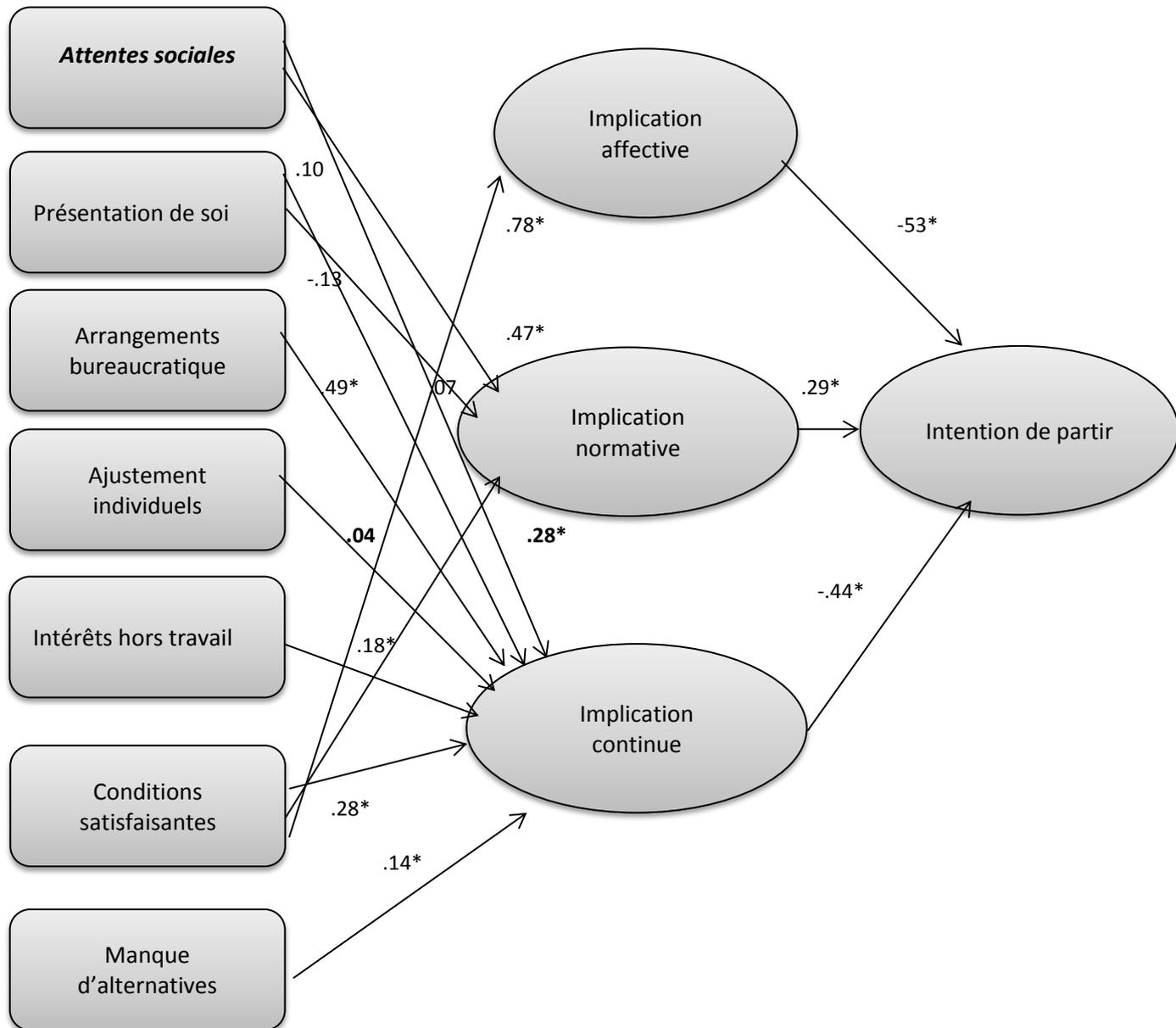
Comme le note Backer (1960), « une décision est rarement isolée et s'accompagne d'autres décisions qui lui sont liées. Ceci peut favoriser le statu quo ». il mentionne que pour comprendre l'engagement dans sa totalité il faut découvrir le système de valeur, dans lequel évolue l'individu ainsi que les mécanismes de prise de décision.

A leur tour, Allen et Mayer (1984 ,1991) ont adopté l'approche d'échange dans le cadre de leur approche tridimensionnelle de l'engagement.

---

<sup>1</sup> Cité dans la thèse de Asma Ayari Gharbi, 2014, p 30.

Figure 2.2 : Investissement et implication, (Lisrel-Powell et Meyer, 2004).



Source : cours sur l'implication organisationnelle, p 14.

L'article de Powell et Mayer (2004) se focalise sur un antécédent particulier qui est les investissements (figure 2.2). L'objectif de cet article était de tester les liens jusque-là théoriques entre le modèle de Becker (1960) et l'implication continue du modèle tridimensionnel<sup>1</sup> d'Allen et Mayer (1990). Les résultats montrent, en fait, que les trois composantes sont corrélées avec différents investissements.

- Le manque d'alternatives est très faiblement corrélé avec l'implication continue. Ces résultats confortent Mayer dans l'idée de retirer la sous-échelle associée aux alternatives et de renforcer la dimension sacrificie.
- Les coûts sociaux liés aux « attentes culturelles » et à la « présentation de soi » sont davantage corrélés à l'implication normative qu'à l'implication continue, contrairement à l'implication affective (l'individu ne fait plus la différence les normes de l'organisation et ses propres valeurs).
- Les trois dimensions de l'implication corrélées avec des conditions de travail satisfaisantes.

### **2.1.2 L'approche affective :**

L'approche affective ou bien psychologique a débuté avec les travaux de Kanter (1968), qui considère l'engagement comme étant « l'attachement d'un individu à un groupe via un capital d'affection et d'émotion ». Cette orientation positive correspond au désir et à la volonté de continuer de faire partie de l'organisation et de rester loyal envers elle.

Lee (1971) avance que l'engagement organisationnel est en relation avec le sentiment de loyauté et d'appartenance que va ressentir un employé envers son organisation. Ainsi, l'engagement organisationnel est « l'attachement psychologique ressenti par l'individu à l'égard de son organisation. Il reflète le degré d'intériorisation ou d'adoption des particularités/spécificités ou des perspectives de l'organisation » (O'Reilly & Chatman, 1986, p 493).

### **2.1.3 L'approche morale**

L'une des études pionnière sur l'engagement morale est celle de Kirton (1978). Inspiré des recherches effectuées dans le cadre de l'approche affective, Kirton (1978) définit l'engagement comme étant une identification aux buts et valeurs de l'organisation. Selon Winer (1982), il est « la totalité des pressions normatives qu'ils permettent d'agir d'une manière à réaliser les objectifs et les intérêts de l'organisation ». Il ajoute que les individus choisissant ce type d'engagement parce qu'il « pensent que c'est un choix juste et moral » (Winer, 1982, p421) Ces définitions diffèrent de celle de l'approche affective dans le sens où elle met l'accent sur la loyauté sous-jacente d'un sentiment d'obligation morale et qui reflète de devoir ou la responsabilité du salarié vis-à-vis de son organisation. Le salarié

---

<sup>1</sup> Qu'on va le traiter plus-tard

ressent une obligation de rester dans son organisation et trouve qu'il n'est pas « correct » moralement de l'a quitté (Mayer & Allen, 1990).

## 2.2 La multi-dimensionnalité de l'engagement

### 2.2.1 Le modèle en trois composants (TCM) de Mayer et Allen :

Au début Allen et Mayer (1984) définissait l'engagement organisationnel comme un concept bidimensionnel : affectif et de continuité, suite au deux approche la théorie d'échange de Backer et l'approche affective de Porter et ses collègues (1997). Ensuite, Allen et Mayer (1990), ajoutent une troisième dimension normative inspiré de l'approche morale de Wiener (1982).<sup>1</sup>

#### ✓ L'engagement affectif

Se caractérise, comme Mowday et al. (1982), l'ont souligné par une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'organisation ; un effort désir de rester membre de l'organisation.<sup>2</sup> Il se réfère généralement par le sentiment d'appartenance et d'attachement émotionnel de la personne envers l'organisation.<sup>3</sup>

#### ✓ L'engagement de continuité ou calculé

Il se repose sur la théorie des avantages comparatifs de Becker, (1960). Il fait référence à la perception du manque de choix de travail (Rusbult et Ferrell ; 1981). Il se définit comme une ligne d'action cohérente, basée sur la reconnaissance par l'individu des coûts associés au fait de quitter l'organisation est la faiblesse des alternatives<sup>4</sup>. En effet il se réfère à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation en raison des bénéfices qu'elle lui procure (salaire, statut, promotions...) et ce qui lui en coûte d'y rester (sacrifices de temps, de salaire...)<sup>5</sup>.

#### ✓ L'engagement normatif ou moral

Introduite par Wiener (1982), qui représente une attitude de loyauté envers l'organisation provenant d'un sentiment d'obligation morale (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Allen, 1991,

<sup>1</sup> Thèse de Asma Ayari, Gharbi, 2014, p 33.

<sup>2</sup> Brigitte Charles-Pauvers et Dominique Peyrat-Guillard « L'implication (ou L'engagement ?) Au Travail : Quoi de Neuf ? », 2012, p4.

<sup>3</sup> L'article de Arsène Vigan ; 2014, p 4.

<sup>4</sup> Brigitte Charles-Pauvers et Dominique Peyrat-Guillard « L'implication (ou L'engagement ?) Au Travail : Quoi de Neuf ? », 2012, p4.

<sup>5</sup> L'article de Arsène Vigan ; 2014, p 4.

1997), des salariés à demeurer membres de leur organisation. Cet engagement existe tant qu'il y a perception de dettes envers l'organisation.<sup>1</sup>

Selon Allen et Meyer (1991) l'engagement correspond à « un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'entreprise qui l'emploie ». Ce modèle tridimensionnel vient combler le manque de consensus au niveau de la définition de l'engagement organisationnel, il est vu comme l'approche la plus complète à ce jour. Malgré que selon Blau, (2001) et Demery-Lebrun, (2006), l'approche tridimensionnelle de Meyer et al (1991) reste incomplète. Ils avancent que la nature de l'engagement personnel dans l'organisation peut être totalement différente selon la dimension de l'engagement dominante. Le développement de chaque dimension de l'engagement résulte de plusieurs expériences et a des multiples conséquences sur le comportement de l'organisation (Demery-Lebrun, 2006). En outre, selon Blau (2001), la mesure de la dimension de continuité n'est pas convaincante, ainsi que certains items qui ne capturent pas correctement les construits (Lacroux, 2008). Blau (2003) se base sur les travaux antérieurs qui plaident en faveur de la multi dimensionnalité de l'engagement de continuité (Becker, 1960 ; Carson & al. 1995 ; Culpepper, 2000).<sup>2</sup>

Dans le tableau suivant on va présenter les différentes définitions des types d'engagement données par les chercheurs du domaine :

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> Thèse de Asma Ayari, Gharbi, 2014 ; p 37.

**Tableau 2.2** : Les différentes définitions des types d'engagement organisationnel

<b>Auteurs</b>	<b>(1) L'engagement affectif</b>
Kanter, 1968	L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe
Sheldon, 1971	Une attitude ou une orientation envers l'organisation, qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation
Hall, Scheider et Nygren, 1970	Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus assimilés ou convergents
Buchanan, 1974	Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi indépendamment de leurs valeurs purement instrumentale
Mowday, Porter et Steers, 1982	La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière
	<b>(2) L'engagement de continuité</b>
Kanter, 1968	Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au coût lié à un départ
Becker, 1960	L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail ( <i>side-bet</i> ), relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent.
Herbiniak et Alutto, 1972	Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou de l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps
	<b>(3) L'engagement normatif</b>
Wiener, 1982	La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation.
Marsh et Mannari	L'employé engagé considère qu'il est correct, moral de demeurer au sein de la compagnie, sans tenir compte des possibilités d'avancement ou de satisfaction que l'organisation lui donne au cours des années.

**Source** : La thèse de Elena Stoeva ; « la qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel » ; HEC Montréal ; 2006 ; p 10.

## 2.2.2 L'engagement en lien avec d'autres notions

- **L'engagement comme une composante de la motivation**

« En raison de caractère jugé insatisfaisant des échelles disponibles, certains auteurs (Hall, 1971 ; Scholl, 1981 ; Carson & Carson, 1995 ; Blau, 2001 ; Meyer & al. 2004), ont établis un lien entre l'engagement et la motivation » (Hal, 2006, p2). Selon Scholl (1981) l'engagement serait « la force qui maintient la direction du comportement quand les attentes ou l'équipe ne sont pas satisfaites ou inopérantes » (p 593). « Définir l'engagement comme une composante de la motivation nécessite un grand travail en termes d'instruments de mesure

l'opérationnalisation. Cependant, les échelles de mesure actuelles reflètent toujours la conception psychologique de l'engagement de l'individu envers une cible. Ces derniers se sont développées, pour l'essentiel, indépendamment des travaux sur la motivation. Elles ne sont pas susceptibles d'opérationnaliser, totalement ou partiellement, l'engagement comme force motivationnelle » (Demery-Le Brun, 2006, p 9).<sup>1</sup>

- **L'engagement comme une congruence de valeurs**

La congruence entre les valeurs de l'individu et les valeurs organisationnelles semble être déterminante pour étudier la relation entre l'individu et l'organisation. Deux modèles ont particulièrement contribué à la recherche dans le domaine de la congruence individu-organisation :<sup>2</sup>

- ✓ **Le modèle de French (1963, 1974) :** il établit une distinction :

- « besoin versus offre » : la congruence entre les besoins et l'offre correspond à la coïncidence entre les besoins de la personne et les opportunités offertes par son environnement.
- « demandes versus habiletés » : la congruence entre les demandes et les habiletés désigne la correspondance entre les demandes de l'environnement et l'habileté de la personne à considérer ces demandes (Tabach, 2007).

- ✓ **Le modèle d'O'Reilly, Chatman et Caldwell**

Dans ce modèle, la congruence entre individu et son organisation est considérée comme l'adéquation entre les valeurs et la culture organisationnelle et celles que les employés valorisent (O'Reilly & al, 1991). De nouvelles recherches ont touché le lien entre la congruence valeurs individuelle-culture organisationnelle et engagement organisationnelle (Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2004), satisfaction (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989) et intention de départ (Vandenberghe, 1990 ; Stinglhamber & al. 2002). Ces recherches ont prévu la présence d'un lien entre la congruence valeurs individuelle-culture organisationnelle et l'engagement organisationnel affectif. « En effet, le niveau d'engagement organisationnel affectif est mesuré en fonction de la congruence entre valeurs individuels et culture organisationnelle. Plus l'un est élevé, plus l'autre est fort, il confirme que les individus et les l'organisation ont des valeurs et des attentes différentes. La congruence de ses valeurs et attentes aura une incidence directe sur l'attitude et le comportement des individus dans l'organisation »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Asma Ayari, Gharbi, 2014, p 40.

<sup>2</sup> Thèse de Asma Ayari Gharbi, 2014, p 44.

<sup>3</sup> Thèse de Asma Ayari Gharbi, Lille 1, 2014, p 48.

D'autres travaux (Meglino & al. 1989) montrent que les individus qui partagent les mêmes valeurs et croyances avec l'organisation sont plus efficaces et s'y intègrent facilement. « Cela a pour conséquence de réduire l'incertitude et le conflit, d'augmenter la satisfaction et l'engagement organisationnel de l'employé ».<sup>1</sup>

**Tableau 2.3 :** les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel

<b>Dimensions de l'engagement</b>	<b>Sources</b>
continu	Cout de quitter l'organisation: élevé Mobilité interne et externe : réduite
normatif	Ethique profession Attentes sociétales
affectif	Identification à l'organisation Valeurs partagées

**Source :** La thèse de Asma Ayari Gharbi, « L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés », Lille1, 2014 ; p48.

Cette illustration, nous montre que l'employé peut avoir une variété de sortes d'engagement, est à partir de différentes sources qui correspondent.

- **Temps et nature de l'engagement, Cohen (2007)**

Cohen (2007), dans son article «Commitment before and after an evaluation and reconceptualization of organizational commitment», propose une nouvelle théorie qui apporte certaines modifications aux approches précédentes de l'engagement. Il suggère un modèle à deux piliers : le moment de l'engagement et les dimensions de l'engagement. Le moment de l'engagement implique une distinction entre l'engagement qui existe avant l'entrée dans l'organisation et l'engagement organisationnel qui se développe après l'entrée dans l'organisation. Pour les dimensions de l'engagement, il différencie l'engagement fondé sur des considérations instrumentales de celui fondé sur l'attachement psychologique.

Dans cette conceptualisation, Cohen (2007) accorde une grande attention à la notion de temps, il recense deux types d'engagement : un engagement de disposition ou d'entrée et un engagement post-entrée. Il avance que les employés ne commencent pas à travailler dans l'organisation sans certaines attitudes d'attachement. Ces attitudes sont des perceptions générales de l'engagement. Elles ont été développées par un processus de

---

<sup>1</sup> Tabech, 2007, p 34

socialisation et influencées par les valeurs personnelles, les croyances, les attentes concernant le travail et les expériences antérieures (Cohen, 2007).

Concernant les dimensions de l'engagement, il distingue entre l'engagement affectif et l'engagement normatif, en faisant la relation entre l'engagement avant entré d'une part, et l'engagement affectif qui est développé au sein de l'organisation et l'engagement après entré d'une autre part, comme le tableau suivant le montre :

**Tableau2.4:** le modèle de l'engagement organisationnel en quatre composants de Cohen (2007).

<b>Nature de l'engagement</b>		
<b>Temps</b>	<b>Attachement instrumental</b>	<b>Attachement psychologique</b>
<b>Avant l'entrée dans l'organisation</b>	Propension à l'engagement instrumentale	Propension à l'engagement normative
<b>Après l'entrée dans l'organisation</b>	Engagement instrumentale	Engagement effective

**Source :** l'article de Brigitte Charles-Pauvers et Dominique Peyrat-Guillard « L'implication (ou L'engagement ?) Au Travail : Quoi De Neuf ? » ; 2012 ; P 6.

### 3. Les outils de mesures de l'engagement organisationnel<sup>1</sup>

#### 3.1 Le Questionnaire d'implication dans le Travail et l'Emploi (Lodahl et Kejner ; 1965) :

C'est la première échelle de mesure de l'engagement organisationnel, composé de 20 items, il permet de traiter l'importance du travail, ainsi que l'engagement au travail, (perrot, 2005). Cette échelle a été adaptée au contexte français par Ripon (1990).

Lodahl et kejner, assurent que « l'engagement dépend de l'importance accordée au travail par rapport à l'image de soi et plus particulièrement à l'estime de soi » (Carbonnel, 2006, p5). Cependant, cette échelle de mesure, « a reçu un certain nombre de critiques sur son utilisation » (Perrot, 2005, p 33).

Pour Neveu (1996) « une personne pour qui le travail, en général, occupe une place essentielle dans la vie pour ne pas se sentir engagée dans l'occupation particulière qui lui assure son pain quotidien » (p 70). Il en résulte que « les vingt items de Lodahl et Kejner (1965) ne sont pas pertinents et la mesure des dimensions serait ainsi erronée » (Perrot,

<sup>1</sup> A partir de la thèse de Asma Ayari Gharbi, 2014, p 50 et la thèse de Elena Stoeva, 2006 p 26.

2005, p 34). Cette échelle a progressivement laissé place à une nouvelle échelle de 10 items développée par Kanungo (1982).

### **3.2 L'échelle de kanungo (1982)**

Kanungo (1982) propose une nouvelle approche et une nouvelle échelle de mesure de l'engagement. Il suggère de 15 items, dont 10 sont pris en compte pour mesurer l'engagement par contre les cinq qui restent jouent une fonction d'équilibrage. Selon Brow, (1996), « l'approche de Kanungo (1982) est devenue la définition acceptée de l'engagement, représentée comme construit unidimensionnel de nature cognitive » (Perrot, 2005, p 3). Kanungo (1982) développe cette échelle en ajoutant une mesure qui permet la généralisation des différentes cultures, afin de pouvoir échapper aux culturels nord-américains.

### **3.3 Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), Mowday, Steers, Porter (1979)**

Afin de réduire les insuffisances des échelles précédentes, Mowday, Steers et Porter (1974), construisent et testent, une nouvelle échelle de mesure de l'engagement organisationnel, « Organizational Commitment Questionnaire » (OCQ) (Mowday & al. 1979), qui est composé de 15 items, pour évaluer trois dimensions de l'engagement : l'identification, l'attachement, l'adhésion des salariés aux valeurs, objectifs et politique de l'organisation.

L'échelle de Mowday et al, a été ensuite utilisée dans une logique de continuité par plusieurs auteurs tels que, Aranya et al. (1981) et Dwyer et al. (2000). Ces derniers ont tenté de remplacer le terme « organisation » par « perfection », afin de mesurer l'engagement des employés au travail.

### **3.4 L'échelle tridimensionnelle de Meyer et al. (1991)**

Selon l'approche d'Allen et Meyer (1991), l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui prend trois dimensions: affective, normative et de continuité. Donc ils ont proposé une échelle composée de trois parties, qui servent à évaluer les trois dimensions de l'engagement organisationnel. L'échelle est composée de 18 items, 6 items pour chaque dimension.

- « Affective Commitment Scale » (ACS) : permet de mesurer l'engagement affectif de l'individu envers l'organisation. L'individu se trouve alors appelé à réagir à des affirmations telles que : « je serais très content de finir ma carrière professionnelle dans mon entreprise actuelle », « je ressens les problèmes de mon entreprise comme si c'étaient les miennes »
- « Normative Commitment Scale » (NCS) : mesure l'engagement normatif. Le salarié est confronté à des affirmations telles que : « je me sentirai coupable si je quitte mon entreprise, même si j'ai des offres d'emploi à d'autres entreprises ».

- « Calculative Commitment Scale » (CCS) : qui mesure la dernière dimension de l'engagement calculé, l'individu se positionne par rapport à des affirmations telles que : « en ce moment, rester dans mon entreprise est plus une affaire nécessité que de désir ».

Cette échelle tridimensionnelle fait l'objet de multiples travaux de validations, elle a aussi offert une compréhension plus complète de la relation individu /organisation, ainsi que la prise en compte des différentes dimensions de l'engagement organisationnel.

Mais selon certains chercheurs, cette échelle reste incomplète, du fait que la nature de l'engagement personnel dans l'organisation peut être totalement différente selon la dimension de l'engagement dominante.

### 3.5 L'échelle de Blau (2003)

En 1985, Blau construit sa première échelle de mesure de l'engagement organisationnel. Elle a été reconnue avant même la tridimensionnelle de Meyer et al. (1991), elle comporte 8 items et repose sur trois échelles déjà existantes : l'échelle de Price et Mueller (1981), celle de Downing et al. (1978) et celle de Liden et Green (1980).

En 2003, Blau propose une nouvelle échelle de mesure qui corrige le caractère unidimensionnel de l'engagement de continuité dans l'organisation, et valide la tridimensionnalité d'Allen et Meyer (1991), en ajoutant d'abord des sous-dimensions à partir de l'échelle de mesure de l'attachement-embrigadement de Carson (1995), ensuite en apportent des modifications au niveau de certains items de l'échelle de Meyer et al. (1993) jugés relativement mineur.

## 4. Les antécédents de l'engagement organisationnel<sup>1</sup>

### 4.1 Les antécédents de l'engagement affectif

Selon Meyer et Allen (1997), les antécédents de l'engagement affectif sont de l'ordre de trois : les facteurs individuels, organisationnels et l'expérience au travail.

#### 4.1.1 Les facteurs individuels

Ces facteurs influencent sur l'engagement affectif des salariés, sont décomposés en deux : les caractéristiques sociodémographiques (âge, ancienneté, sexe, etc.) et les caractéristiques personnelles (personnalité, valeurs, etc.).

Les facteurs sociodémographiques, les plus récurrents sont l'âge, l'ancienneté, le sexe et le niveau de scolarité. En effet, plusieurs recherches ont démontré que les caractéristiques sociodémographiques ont des incidences peu significatives sur l'engagement affectif. A titre

---

<sup>1</sup> Cette partie est issue en grande majorité de la thèse de Asma Ayari Gherbi, 2014, p 55.

d'exemple, les études de (Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer et al. 2001) n'arrivent pas à établir un lien entre l'âge et l'engagement organisationnel.

Les caractéristiques personnelles, elles semblent avoir un effet certain sur l'engagement affectif. En effet, pour Mathieu et Zajac (1990), l'individu qui se voit compétent dans son travail, développe un fort attachement affectif vis-à-vis de son organisation. Meyer et Allen (1997) concluent que les salariés qui ont un besoin important d'accomplissement développent un engagement affectif plus élevé que les salariés qui n'éprouvent pas ce besoin.

#### **4.1.2 Les facteurs organisationnels**

Selon Meyer et Allen (1997), les facteurs organisationnels tels que le style de management, le partage de l'information, la communication, la participation à la prise de décision... ont un effet positif sur le développement de l'engagement affectif. De plus, les caractéristiques de l'organisation à savoir la taille, la culture et les pratiques de DRH sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement l'engagement affectif de l'individu vis-à-vis de l'organisation.

#### **4.1.3 L'expérience au travail**

Selon Meyer et Allen (1990) l'expérience au travail inclut les caractéristiques du travail tel que l'autonomie au travail, les exigences en matière de compétence et de polyvalence et le niveau de complexité. Ils précisent que « les variables de l'expérience de travail qui contribuent à l'engagement affectif peuvent être perçus comme celles qui satisfont les besoins des employés afin qu'ils se sentent à l'aise dans leurs relations avec l'organisation et compétents dans les postes qu'ils occupent. » (Allen & Meyer, 1990, p 8).

Les recherches sur les expériences eu travail montrent que plus l'autonomie est élevée, plus il a de défis, du coup l'engagement affectif est plus important. Par contre, plus l'ambiguïté et le conflit de rôle sont élevés, plus l'engagement affectif est faible (Mathieu & Zajac, 1990 ; Allen & Meyer, 1990). Les possibilités de promotion font, eux aussi, partie de l'expérience au travail et ont influence certaine sur le niveau de l'engagement affectif. Ainsi, selon MvDermott et al. (1996), la possibilité de faire carrière est corrélée positivement avec l'engagement affectif.

### **4.2 Les antécédents de l'engagement de continuité**

Le principal antécédent de l'engagement de continuité ou bien l'engagement calculé, est la théorie de la « side-bets-theory » élaborée par Becker (1960), qui met en évidence les avantages de rester dans l'organisation aux pertes associées au fait de la quitter.

« Cependant, l'engagement de continuité est difficile à évaluer compte tenu de son caractère multidimensionnel (les alternatives sur le marché de travail et les investissements dans l'organisation » (Mathieu & Zajac, 1990).

En effet, chaque individu investit un temps et une énergie considérable pour maîtriser son travail. Ces investissements font augmenter les coups de départ de l'organisation. « L'individu se trouve alors dans une situation où il lui est difficile de quitter son organisation » (Allen & Meyer, 1990, p4). Le manque d'alternatives d'emploi sur le marché de travail augmente, lui aussi, les coûts associés aux départ de l'organisation, qui diffèrent d'un salarié à l'autre.

### **4.3 Les antécédents de l'engagement normatif**

Selon Allen et Meyer (1997), l'engagement normatif est fait de se sentir moralement obligé d'être loyal envers l'organisation. Pour Winer (1982), il est déterminé par les deux périodes de socialisation que connaît chaque individu ; la première est relative à sa vie familiale où l'individu acquies certaines pressions culturelles et morales. La seconde fait référence à l'ensemble de pressions et pratiques aux seins de la vie dans l'organisation. Le processus de socialisation réside dans l'apprentissage et l'intériorisation des codes et normes du groupe et de l'organisation auxquels il fait partie. C'est aux cours de ce processus de socialisation que l'individu apprend ce que la famille, le groupe et ce que l'organisation attendent de lui. Winer (1982) avance que lorsque l'organisation « investit dans ses employés », elle installe chez l'individu le sentiment d'être obligé d'adhérer à ses objectifs.

Le contrat psychologique constitue lui aussi, un facteur déterminant de l'engagement normatif chez l'individu (Rousseau, 1990 ; Castaing & Roussel, 2006). Pour Rousseau (1989 ; 1995), le contrat psychologique se réfère aux « croyances de l'individu au regard des termes et des conditions de l'accord d'échanges réciproque entre une personne et une autre partie » (Rousseau, 1989, p123). Selon Rousseau (1995), il existe deux types de contrat psychologique : transactionnel et relationnel. Les contrats transactionnels contiennent exclusivement des termes d'échange de nature économique alors que les contrats psychologiques rationnels contiennent principalement des termes socio-émotionnels (De Vos, 2002).

## Section 02 : GRH, Pratique RH et intentions de départ

---

Cette deuxième section du deuxième chapitre est divisée en deux parties la première qui indiquera les pratiques de la fonction ressources humains en passant par les notions de base sur la GRH, puis en fera le lien entre les pratiques RH et la section qui précède de l'engagement organisationnel.

La seconde partie parlera de la notion des intentions de départ dans une entreprise, ses déterminants et en fin son lien avec l'engagement organisationnel.

### 1. La GRH et les pratiques RH

#### 1.1 Les notions de base sur la GRH

« L'homme prend de jour en jour une place déterminante dans le développement et la dynamique de toute organisation moderne. Actuellement le facteur humain constitue la principale ressource ou la richesse<sup>1</sup> qui préoccupe les spécialistes des organisation »<sup>2</sup>

##### 1.1.1 C'est quoi la GRH ?

« Parler de ressources humaines, ce n'est pas considéré que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources, la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences de salarié » (Jean-Marie Peretti).<sup>3</sup>

Selon Fayol la Gestion des ressources humaines est « En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, à savoir un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, notamment de permettre à celle-ci de disposer en temps voulu des ressources humaines correspondant à ses besoins en qualité et en quantité : d'autres diraient de transformer du travail performances collectives ». (Jean-Marie Peretti, 2016).

Pour M.Crozet « La gestion des ressources humaines est passée d'une vision classique qui consistait à administrer le personnel comme un cout à rentabiliser (le taylorisme ; O.S.T), à celle qui considère l'homme comme une richesse stratégique de l'entreprise.

On cite les grandes phrases historiques suivantes<sup>4</sup> :

---

<sup>1</sup> Selon le terme emprunté au professeur algérien O.Aktouf, professeur à HEC de Montréal (Canada).

<sup>2</sup> Rabah Kechad professeur en sociologie des organisations et du travail, consultant-expert international en management, GRH et communication.

<sup>3</sup> Livre de Jean-Marie Peretti, 2016,p 4

<sup>4</sup> Cours de Rabah Kechad.

- Fin du XIX siècle : certaines entreprises ont créé des postes traitant certains aspects des ressources humaines comme le recrutement/ sélection ; les relations de travail ; l'administration des salaires et des avantages sociaux...ect.
- 1<sup>ère</sup> décennie du XX siècle : les entreprises américaines ont commencé par les premiers services du management du personnel, considéré comme des travaux sur l'emploi, le recrutement, la sélection et la formation du personnel.
- En 1912 : Apparition de quelques ouvrages : le volume cadlburg (Londres) contenant des chapitre sur le DRH-TEAD et METCALF publièrent le 1<sup>er</sup> recueil de texte en GRH.
- En 1920 : Parution des premières revues de GRH (*Journal of applied psychology, 1227, le magazine personnel, 1919 ; journal of personnel Research 1922*). En plus de ces revues, on signale aussi l'apparition de certaines associations de GRH comme personnel Research fondation en 1921<sup>1</sup>.

### 1.1.3 Les approches modernes de la GRH

- **L'approche systémique**

Selon les penseurs de l'approche systémique, le système peut être défini comme une entité qui est orientée vers la réalisation d'objectifs et composée d'un ensemble d'éléments interdépendants qui doivent contribuer à optimiser la réalisation des objectifs.

Cette approche considère la gestion des ressources humaines comme un sous-système d'une organisation, qui doit suivre les buts du système global dont il appartient, en impliquant d'abord une analyse des éléments de l'environnement ayant une influence sur les ressources consacrées à la gestion des ressources humaines. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et d'effectuer une évaluation continue de l'organisation dans sa globalité.

- **L'approche stratégique**

Dans les années 80, une dimension stratégique a été ajoutée à l'approche systémique, qui a provoqué une modification encore plus importante dans les pratiques de la gestion des ressources humaines.

H. Mintzberg appui sur le concept de la stratégie et son importance dans un texte nommé « les organisation ont-elles besoin de stratégies ? Un autre point de vue » où il répond à cette question en disant que « oui, les organisations ont réellement besoin de stratégies pour se donner une direction, assurer la coordination des activités et promouvoir l'efficacité et l'efficacité dans des conditions de cohérence, malgré l'adversité »

---

<sup>1</sup> Rabah Kechad.

Actuellement l'approche stratégique en qui concerne la gestion des ressources humaines est devenue une obligation dans la majorité des entreprises qui considèrent les employés comme une ressource stratégique indispensable à une lutte contre la concurrence.

## **1.2 Les pratiques RH**

La fonction de la gestion des ressources humaines ne peut pas aboutir à des résultats efficace et d'une façon efficiente qu'à travers un ensemble de pratiques. Dans cette partie de notre recherche on va aborder 9 pratiques essentielles qui sont :

### **1.2.1 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :**

La GPEC est définie comme une gestion anticipative et préventive des ressources humaines<sup>1</sup>, ou bien d'une façon plus précise, « la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ».

### **1.2.2 Le recrutement**

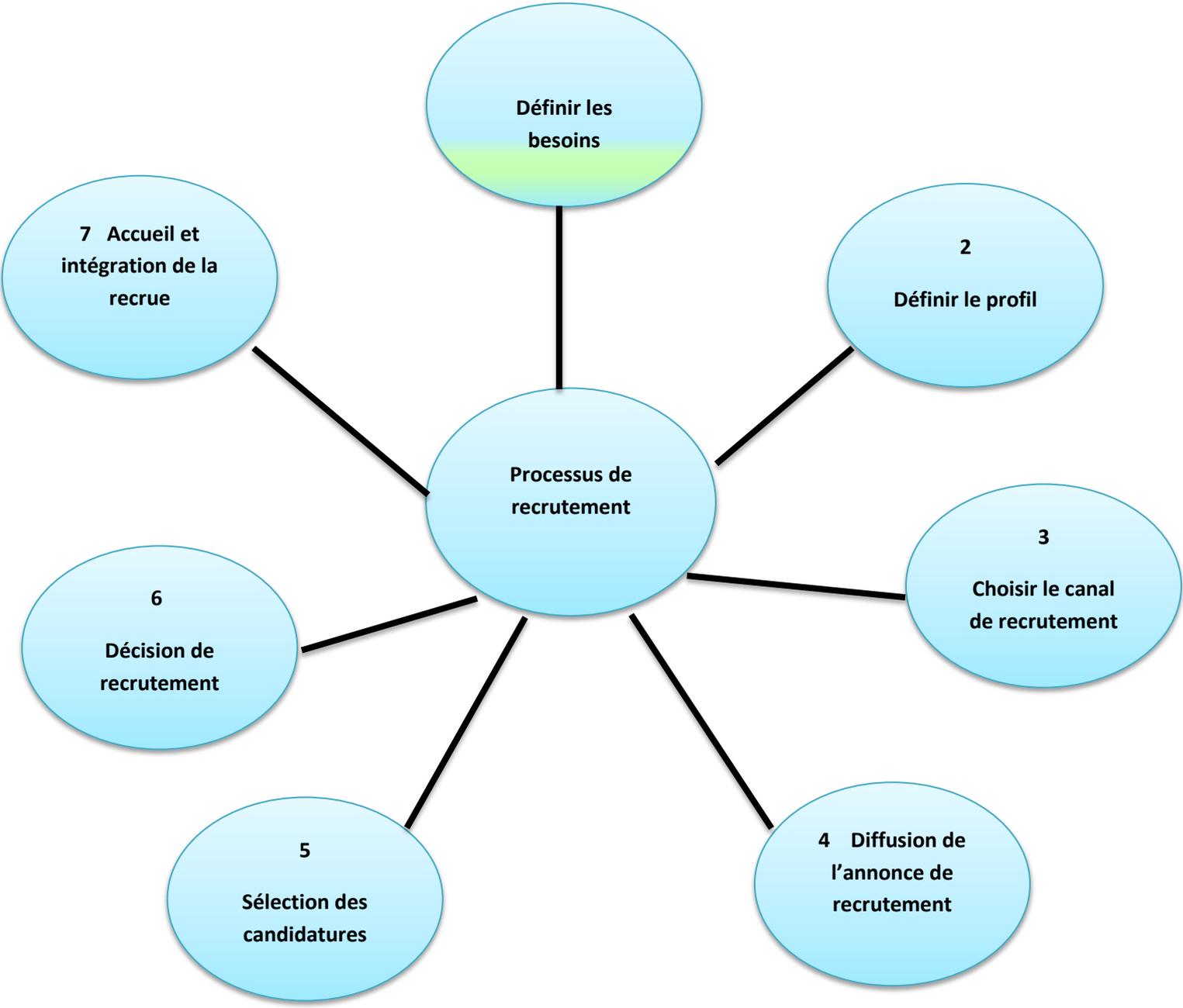
Selon Jean-Marie Peretti, le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste », ou selon R.Kechad le recrutement est définit « comme une action d'acquisition d'une ressource humaine dont l'organisation cherche pour pourvoir un poste de travail vacant »<sup>2</sup>. Il est indispensable de citer les déifiantes étapes de recrutement résumées dans le schéma suivant :

**Figure 2.3** : Le processus de recrutement

---

<sup>1</sup> ANACT, 2007

<sup>2</sup> Cours de M.Rabeh Kechad.



### **1.2.3 L'évaluation du personnel**

Elle peut avoir plusieurs objectifs : évaluer les compétences, le potentiel, les comportements, ou apprécier l'atteinte des objectifs. Elle se matérialise par des entretiens d'évaluation annuelle ou des entretiens des progrès.<sup>1</sup>

### **1.2.4 La rémunération**

Le système de rémunération dépend du règlement général, par le code de travail, la volonté politique, des valeurs de l'entreprise, comme de son environnement, il est primordial pour la motivation et l'implication du salarié, et peut s'appuyer sur différentes formes de rétribution globale, il se veut juste et équitable pour chacun.<sup>2</sup>

### **1.2.5 La formation**

Selon Jean-peretti, elle « désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leur propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement »<sup>3</sup>

### **1.2.6 La gestion des carrières :**

Pour Jean Marie Peretti « une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans la passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparait comme compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne »<sup>4</sup>

### **1.2.7 Les relations avec les partenaires sociaux :**

Cette pratique RH inclut les compétences nécessaires à tout responsable RH, elle comporte l'acteur syndical, savoir mener une négociation, conclure un accord...<sup>5</sup>

### **1.2.8 La prévention des risques psychosociaux**

Selon l'Agence Européenne pour la santé et la sécurité au travail « les risques psychosociaux (RPS), sont les résultats d'une mauvaise conception, organisation ou gestion du travail et d'un contexte socio-professionnel défavorable. Ils peuvent avoir des conséquences psychologiques, physiques et sociales négatives, telles que la très occasionné par le travail, le surmenage ou la dépression ».

<sup>1</sup> Pascal Moulette : Olivier Roques ; gestion des ressources humaines, 2ème édition ; 2014

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Jean-Marie PERETTI « Ressources Humaines », Edition Vuibert, Paris, 2007.

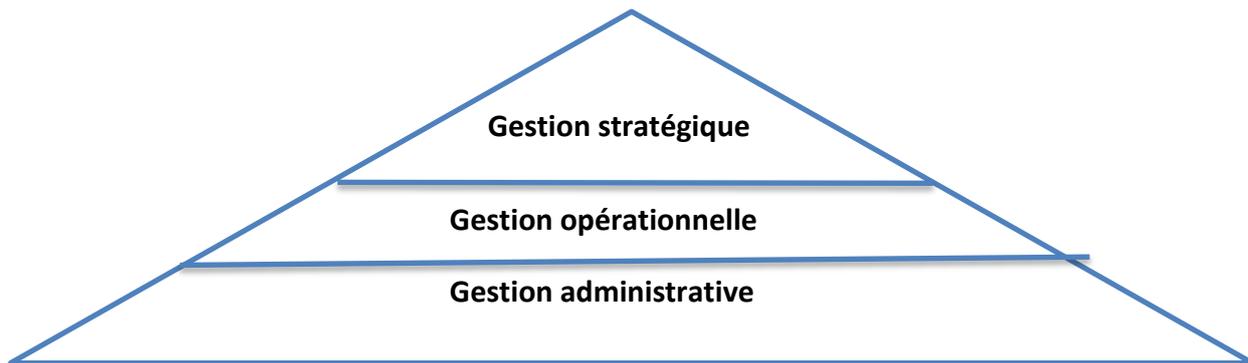
<sup>4</sup> Jean Marie PERETTI ;gestion des ressources humaines. Edition Vuibert ; 2016.

<sup>5</sup> Pascal Bello et al, 2015.

La prévention des RPS permet à l'organisation de réinstaurer ou améliorer le dialogue social, de mieux accompagner le changement et d'optimiser le management, démineur la charge de travail en définissant des objectifs réalisables, et enfin à identifier à nouveau les ressources informationnelles, sociales et émotionnelles disponibles ou possibles.<sup>1</sup>

### 1.1.3 La mesure de la performance

D'après les travaux de Louan et Wils (2001), la performance RH, se divise en 3 volets la gestion administrative, la gestion opérationnelle et la gestion stratégique. Ces volets sont habituellement représentés sous la forme d'une pyramide à trois niveaux



- **La performance stratégique**

Qui touche à l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats (latif Hamid, 2009).

- **La performance opérationnelle**

Selon Taib, Jean-Pierre (2016), ce deuxième volet de la pyramide est réservé aux pratiques RH, (la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement...)

- **La performance administrative**

:

Selon Taib, Jean-Pierre (2016), ce volet, à la base de la pyramide, est réservé aux pratiques de gestion dites « administratives » du personnel qui constituent lenoyau historique de l'ancienne fonction personnel, (la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye...)

## 1.3 Les pratiques RH et l'engagement organisationnel

« Les pratiques de gestion des ressources mises en place dans une organisation seraient perçues par les salariés comme un signal du soutien que celle-ci est prête à leur offrir, ce qui

<sup>1</sup> Pscal Moulette ; Olivier Roques ; Gestion des ressources humaines, 2ème édition ; 2014

susciterait des attitudes et des comportements favorisant l'engagement organisationnel, la stabilité des employés et leurs performances »<sup>1</sup>

Certaines pratiques de GRH tels que le partage de l'information et de communication participe à l'émergence d'un climat organisationnel de confiance, de transparence et de partage qui susceptible de favoriser l'identification et l'attachement affectif des salariés à l'égard de l'organisation. Le système de la gestion des connaissances (Tremblay, 2005) renforce aussi l'engagement organisationnel.

L'étude de Gutiérrez-Martinez (2006), indique que les pratiques de développement des compétences peuvent avoir aussi une influence positive considérable sur la dimension calculée voire normative de l'engagement organisationnel. (Paré & al. 2001)

L'engagement organisationnel apparait donc comme un concept de première importance dans un contexte qui offre à l'entreprise la possibilité d'adhésion de ses salariés compétents à ses buts et objectifs et surtout de prévenir leur départ chez la concurrence. De nos jours, les recherches parlent de « high commitment management » (Ferndale, 2010), qui est un nouveau concept qui est caractérisé par l'utilisation de certaines pratiques de management tels que la flexibilité organisationnelle, le partage de l'information et le travail d'équipe à fin d'élever le niveau d'engagement des employés au maximum.

## **2. Les intentions de départ**

### **2.1 L'intention de départ s'agit-il de quoi ?**

L'intention de quitter se définit comme la volonté conscience éprouvée par l'employé de quitter l'entreprise (Laczo & Hanisch, 1999), ou bien on peut dire que l'intention de départ met en avant l'intention d'un salarié de remettre en cause son adhésion comme membre au sein de l'organisation. Elle implique l'évaluation de l'utilité à quitter l'entreprise par opposition à celle de rester (Mueller, Wallance & Price, 1992).

Le stress chez les employés peut avoir une dimension psychologique et physiologique (Mcshane, Steen & Benabou, 2013), Du point de vue psychologique, les employés peuvent faire face à une situation qui leur semble difficile ou menaçante, par conséquent, cela affecte non seulement sa santé mentale et physique, mais aussi son travail, ce qui peut entraîner un phénomène d'absentéisme, voire même son intention de quitter l'entreprise<sup>2</sup>. Ainsi l'autonomie accordée au salarié présente un lien négatif avec l'intention de départ volontaire de l'entreprise, plus l'autonomie des salariés est élevée, plus l'intention de départ est réduite et faible.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Gutiérrez-Martinez, 2007, P2.

<sup>2</sup> Marthe Isabelle Gradon ; 2014.

<sup>3</sup> Yvan Barel, Frédéric Salladarre, Sandrine Frémaux ; 2009.

## **2.2 L'engagement organisationnel et les intentions de départ**

L'engagement organisationnel est corrélé négativement avec l'intention de quitter l'organisation, la stabilité du personnel ainsi que le taux de turnover (Mowday & al, 1979 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Reilly & Orsak, 1991 ; Cohen, 1993 ; Ingersoll & al, 2000), plus précisément les recherches de Palmero (2000) démontrent une corrélation négative entre l'intention de départ et l'engagement affectif, et une autre positive avec l'engagement calculé. Ainsi, un employé qui présente un fort engagement calculé éprouve un sentiment fort de rester dans l'organisation (Lacroux, 2008). De l'autre côté, un salarié qui présente un fort engagement affectif envers son organisation n'a pas tendance à s'absenter ou à quitter l'entreprise (Mathieu & Zajac, 1990).

## **Section 03 : comportements organisationnels, contrat psychologique et socialisation organisationnel**

---

La troisième section du deuxième chapitre est intitulée « les comportements organisationnels » elle est en relation avec les deux chapitres de notre thème de recherche qui précèdent y compris le chapitre des conflits de rôle. Dans cette section on va voir la notion de comportement organisationnel ( Définition et les niveaux d'analyse), le contrat psychologique ( Son historique, sa définition, la violation du CP, ainsi que son impact sur les différentes attitudes), le concept de la socialisation organisationnelle, (sa définition et ses stades), et on terminera par le concept du comportement de citoyenneté organisationnelle (sa définition, ses dimensions et en fin sa relation avec l'engagement organisationnel, et les tensions rôle).

### **1. Le comportement organisationnel<sup>1</sup>**

#### **1.1. Définition du C.O**

Le comportement organisationnel présente une sorte d'étude des processus comportementaux qui impliquent des individus, des groupes sociaux et des organisations. Il aborde le domaine de l'organisation en considérant celle-ci comme un système social structuré, comprenant des groupes et des individus qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs.<sup>2</sup>

#### **1.2. Les niveaux d'analyse du C.O**

Selon Greenberg et Baron, le CO porte sur trois niveaux d'analyse : l'individu, le groupe social et l'organisation.

- ✓ **Au niveau individuel** : il étudie les perceptions, les affects, les attitudes et les comportements des salariés et de tous les acteurs de monde professionnel (managers, dirigeants, syndicalistes, consultants...).
- ✓ **Au niveau du groupe** : il analyse la communication, la coordination, la coopération, les relations interpersonnelles, les relations de pouvoir, les conflits entre les individus dans la réalisation des activités de travail. Ainsi que les phénomènes de dynamique de groupe, d'efficacité et de performance des équipes.
- ✓ **Au niveau organisationnel** : il étudie la structuration des organisations, la culture et socialisation organisationnelle, ainsi que leurs effets sur les comportements des individus et des groupes, de même que les processus de conduite de changement organisationnel.

---

<sup>1</sup> Nathalie Delobbe et al ; comportement organisationnel : Volume1 ; 2005, p6.

<sup>2</sup> Patrice Roussel ; 2005, P2

## 2. Le contrat psychologique<sup>1</sup>

### 2.1. L'historique du C.P

Le concept de contrat psychologique fut introduit par Argyris en 1960 et la plupart des travaux initiaux trouvent leur origine dans ceux de Levinson, Munden, Mandl et Solley (1962) et de Schein (1965 ; 1970 ; 1980). Bien que le terme de « contrat psychologique » n'ait jamais été utilisé avant 1960, ses racines historiques remontent aux écrits de Bernard (1938) et de March et Simon (1958).

La notion du CP a été développée par les chercheurs en GRH, à propos de la relation entre employeurs et salariés. Il s'agit d'un contrat informel qui sort du contrat de travail écrit, formel, qui contient un certain nombre de clauses fixant les obligations principales négociées entre les parties, et qui touche un ensemble des attentes des employés vis-à-vis de leur employeur (Odile et Ghilles ; 2011, p3).

### 2.2. Quelques définitions du contrat psychologique

- Schein (1965) le définit comme : « la notion du contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attente envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail, qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation... de telles attentes ne sont écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement ».
- Rousseau (1989) « promesses et obligations réciproques perçues au niveau d'un individu ». (Odile Chanut, 2011).
- Morrison et Robinson (1997) le définissent comme « l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange entre lui-même et un autre individu ou une autre organisation » (Odile Chanut, 2011).

### 2.3. Violation du contrat psychologique

Rousseau (1989) définit la violation du contrat psychologique comme « l'incapacité des organisations, ou de tout autre partie, à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire ».

Morrison et Robinson (1997) font clairement la distinction entre la rupture du contrat et la violation du contrat. Elles soutiennent que les perceptions d'une rupture de contrat mènent

---

<sup>1</sup> Cette partie est conçue à partir du livre de Natahalie Delobbe, comportement organisationnel ; Volume1 , le contrat psychologique, 2005, P22. Ainsi que l'article de Odile Chanut et Gilles Paché ; le contrat psychologique ; comprendre et pérenniser une relation de franchise ; 2011.

à des sentiments de violation lorsque les employés attribuent cette rupture à la renonciation à une promesse ou lorsque l'employé se sent injustement traité avant ou après la rupture du contrat.

## **2.4. L'impact du contrat psychologique sur les attitudes**

### **2.4.1. La satisfaction**

De nombreuses recherches empiriques confirment la relation négative qui existe entre la brèche du contrat psychologique et la satisfaction au travail ( Gakovic et Tetrick, 2003 ; Guest et Conway, 1997, 1998 ; Johnson et O'Leary-Kelly , 2003 ; Kickul et Lester, 2001 ; Porter,Pearce, Tripoli et Lewis, 1988 ; Raja et al., 2004 ; Sutton et Griffin, 2004 ; Tekleab, Takeuchi et Taylor, 2005). Ainsi que la satisfaction générale (Kickul et Lester, 2001 ; Robinson et al, 1994).

### **2.4.2. L'engagement organisationnel**

De nombreuses recherches confirment que la brèche au sein du contrat psychologique est associée à une diminution de l'engagement affectif et normatif envers l'organisation ( Bunderson, 2001 : Coyle -Shapiro et Kessler, 1998 ; Guzzo, Noonan et Elron, 1994 ; Johnson et O'leary-Kelly, 2003 ; Kickul, 2001 ; Laster et al., 2002 ; Raja et al., 2004 ; Robinson, 1996 ;Robinson et Rousseau, 1994), et à une augmentation de l'engagement envers les syndicats (Tunley et al., 2004).

### **2.4.3. L'intention de quitter l'entreprise**

Toutes les recherches qui ont étudiés la relation entre l'évaluation du contrat psychologique et l'intention de rester ou quitter l'entreprise rapportent de manière consistante que la perception de brèche influence de manière significative l'intention de rester au sein de l'organisation ou de la quitter (Guest et Conway, 1997 ; Guest et Conway, 1998 ; Guzzo et al., 1994 ; Kickul et al., 2002 ; Tekleab et Taylot, 2003 ; Tunrley et Feldman, 2000).

## **3. La socialisation organisationnelle**

La socialisation est un concept très vaste dont il est difficile de cerner les contours. Pour étudier la socialisation, il est nécessaire de choisir un « angle d'attaque ».<sup>1</sup> Les premières thèses sur le thème de la socialisation organisationnelle ont été soutenues à la fin des années 1990, principalement dans le domaine de la gestion des ressources humaines mais aussi dans le domaine du marketing marquant ainsi l'émergence du concept de socialisation dans les travaux francophones.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thèse de Delphine Lacaze, 2001, p48.

<sup>2</sup> Delphine Lacaze, comportement organisationnel, Volume 1 : socialisation organisationnelle, P269.

### 3.1. Définition de la socialisation organisationnelle

Pour Moor (1969), la socialisation consiste à la fois à un apprentissage cognitif et à une internalisation des normes appropriées. Cette internalisation permet de limiter la surveillance et le contrôle abusé dans une organisation. Cette internalisation n'est efficace que s'il existe un lien affectif minimum entre le « socialisé » et les « socialisateurs ».<sup>1</sup>

Bandura (1969) présente la socialisation comme un processus d'identification qui permet de créer un comportement similaire entre un individu modèle et en apprentissage.<sup>2</sup>

Pour Feldman (1976) « la socialisation organisationnelle est le processus par lequel les employés passent du statut d'*outsider*, au statut de membre participant et efficace »<sup>3</sup>.

Van Maanen et Schein (1979) précisent que la socialisation organisationnelle a lieu à chaque fois que l'individu change de rôle ou franchit une frontière de l'organisation. La socialisation est plus marquée lors de l'entrée à l'organisation mais elle existe également lors d'une promotion ou d'un transfert.<sup>4</sup>

### 3.2. Les stades de la socialisation organisationnelle<sup>5</sup>

#### 3.2.1. La socialisation anticipée

Plusieurs chercheurs (Van Maanen, 1975 ; Feldman, 1976) ont constaté que la socialisation commence avant même l'entrée dans l'organisation, en se basant sur le fait que par exemple certaines formations préparent les étudiants à leur future profession et au travail dans les organisations. Lors du processus d'embauche, le candidat acquiert des informations sur sa future organisation et son futur emploi, ce qui l'incite à formuler un ensemble d'images et d'attentes. D'après Feldman le succès de ce stade dépend de degré de la compatibilité entre les ressources et les besoins de l'organisation d'une part et les qualifications de l'individu d'une autre part.

#### 3.2.2. Le stade de l'intégration

Regroupe ce que Feldman (1976) a appelé « l'adaptation » (1976) ou « l'introduction » (1981), et ce que VanMaane (1975) a appelé « la rencontre », il correspond aux premiers temps passés par une nouvelle recrue dans une organisation. Au cours de cette phase, l'individu cherche à choisir la réalité organisationnelle et à devenir un membre participant et efficace en prenant en considération les tâches qu'il doit réaliser, la vie de son groupe, son rôle et en évaluant son adaptation au poste avec son supérieur hiérarchique (Feldman,

---

<sup>1</sup> Thèse de Delphine Lacaze, 2001, P81.

<sup>2</sup> Thèse de Delphine Lacaze, 2001, p87

<sup>3</sup> Thèse de Delphine Lacaze, 2001, p 95

<sup>4</sup> Thèse de Delphine Lacaze, 2001, p96

<sup>5</sup> Ce titre est issu du livre comportement organisationnel, Volume1, la socialisation organisationnelle par Delphine Lacaze, P277.

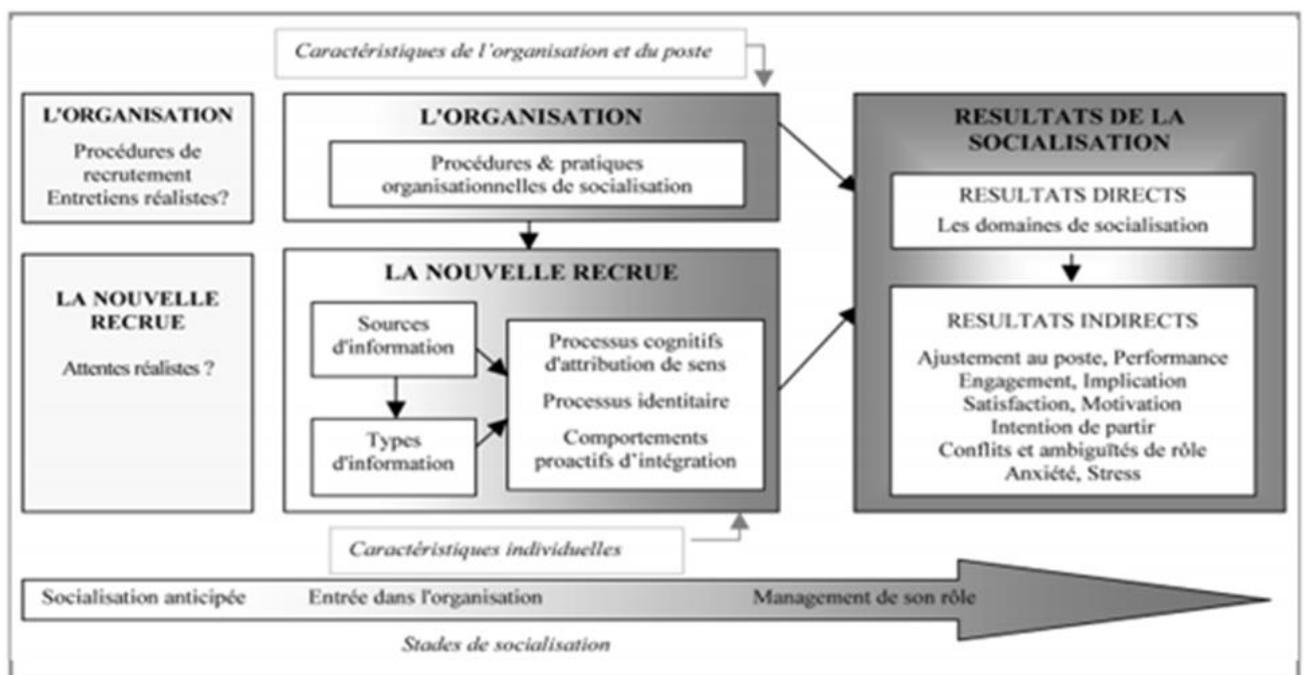
1976). Morrison (1993) montre que ce sont les individus les plus rapidement intégrés qui présentent les plus hauts niveaux de socialisation par la suite.

### 3.2.3. Le stade de management de rôle

Aussi appelé « changement et acquisition » (Feldman, 1981) et « métamorphose » (VanMaanen, 1975), à ce stade la nouvelle recrue cherche à résoudre les contradictions et les ambiguïtés dans son emploi deux types de conflits doivent être résolus : le premier type de conflit concerne les incompatibilités entre la vie professionnelle et la vie privée.<sup>1</sup> Le deuxième type de conflit apparaît entre l'équipe de travail et d'autres groupes de l'organisation. La personne en phase de transition doit élaborer et négocier des règles pour favoriser la prise de décisions.

Selon Feldman (1976), le processus de la socialisation est complet lorsque la personne franchit ces trois phases.

**Figure 2.4** : présentation générale de la socialisation organisationnelle du salarié



**Source** : Delphine Lacaze, comportement organisationnel, Volume1 : la socialisation organisationnelle, P275.

<sup>1</sup> Ce conflit est cité dans le premier chapitre dans la section des tensions de rôle.

Dans la figure en -dessus les trois stades de la socialisation sont exprimés en relation avec les pratiques de l'organisation qui débutent par les procédures de recrutement, passant par les procédures organisationnelles de socialisation pour en avoir à la fin des résultats positifs ou négatifs à l'entreprise qui touchent à l'engagement organisationnel, le degré des conflits et d'ambiguïté de rôle, la satisfaction et la motivation...

#### **4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle**

La citoyenneté organisationnelle est un concept répandu en psychologie du travail et des organisations, il fait l'objet d'études nombreuses permettant d'asseoir son importance dans l'étude des comportements des salariés envers les organisations, son intérêt pour différents domaines du management, sa robustesse théorique et son universalité.<sup>1</sup>

##### **4.1. Définition du CCO**

Organ, (1988) introduit le concept du CCO et le définit comme « comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense et favorisant le fonctionnement efficace et effectif de l'organisation ».<sup>2</sup> Ceci suggère que les CCO sont des comportements spontanés, positifs et pro-sociaux (Skarlicki et Latham, 1997), allant au –delà de ce qui est formellement prescrit ou requis de l'employé (Cropanzano Howes, Grandey et Toth, 1997) et non récompensés par des rétributions formelles ( Cardona, Lawrence et Bentler, 2004).<sup>3</sup>

Stéphane Roux et Marc Dussault (2007) dans leur article « engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants » ont donné une simple définition du CCO « Essentiellement, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont définis comme des comportements individuels volontaires qui ne sont pas exigés par la tâche ou par l'organisation. Dans l'ensemble, ces comportements contribuent de façon directe ou indirecte à l'efficacité fonctionnelle de l'organisation »<sup>4</sup> . Un individu qui adopte des comportements de citoyenneté va au-delà des règlements ou de la définition de tâche simplement pour contribuer au succès de l'organisation.<sup>5</sup>

##### **4.2. La multi dimensionnalité du CCO<sup>6</sup>**

Les auteurs ont tendance à regrouper l'ensemble des comportements de citoyenneté organisationnelle pour mieux cibler leurs impacts sur l'organisation. Selon Organ (1988), l'altruisme, le professionnalisme, la tolérance e la prévenance sont des dimensions sui

<sup>1</sup> Article de Nada KHachlouf et Richard Soparnot ; 2019, p 229.

<sup>2</sup> Thèse de Linda Dhondt Cippelletti, 2018, p28.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Stéphane Roux et Marc Dussault ; 2007 ; p 152.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Les dimensions présentées dans cette partie sont issues de l'article de Stéphane Roux et Marc Dussault ; 2007 ; p 153-p154.

semblent associées de près à l'efficacité organisationnelle. Graham (1986) ainsi que Podsakoff et al. (1997) abordent dans le même sens en ce qui concerne le civisme.

- **L'altruisme** : est une dimension qui englobe les comportements volontaires d'aide orientés vers un membre de l'organisation ayant un problème lié au travail. On peut penser à un employé qui a des difficultés à gérer un nouveau système informatique, et un autre collègue vient l'aider.
- **Le professionnalisme** : regroupe des comportements qui dépassent largement les exigences minimales de la tâche. Ce concept repose essentiellement sur des règles personnelles de bonne conduite telles que la ponctualité et l'ordre. Par exemple un employé qui arrive dix à quinze minutes avant les réunions dans le but d'être disponible pour la direction ou pour les autres employés.
- **La tolérance** : fait référence à un individu qui accepte ces conditions dans la mesure où celles-ci sont présentes pour le bien et la réalisation des objectifs de l'organisation. Par exemple un employé travaillant à côté d'un chantier, sans se plaindre du bruit, fait preuve de tolérance telle que définie précédemment.
- **La prévenance** : se caractérise par une attitude préventive envers des problèmes qui pourraient survenir pour d'autres membres de l'organisation. Par exemple un employé qui a pu détecter et résoudre un problème au niveau de sa tâche, que par la suite partage son expérience avec son collègue pour qu'il évite.
- **Le civisme** : est l'ensemble des comportements adoptés par une personne motivée par le souci véritable du bien-être de l'organisation. L'individu fera preuve d'engagement envers le processus organisationnel et il s'impliquera davantage dans le processus en question. Par exemple un employé qui toujours assume ses devoirs avant de réclamer ses droits.

#### 4.3. Le CCO, l'engagement organisationnel et les tensions de rôle

Organ et Ryan (1995), ont pu démontrer une corrélation positive entre l'engagement affectif et deux formes de comportement de citoyenneté organisationnelle à savoir l'altruisme et le respect des formes et règles organisationnelles (Lacroux, 2008). Une autre recherche menée par Meyer et Allen (1991), montre que l'engagement normatif chez certains employés est positivement lié au comportement de citoyenneté organisationnelle. Pour ce qui est de l'engagement calculé, Meyer et al., (1993) montrent qu'il n'y a pas de lien avec le comportement de citoyenneté, Moorman et al. (1993) trouvent que ce lien est significatif. Alors que, pour Shore et Wayne (1993), il existe un lien négatif entre l'engagement calculé et la citoyenneté organisationnelle.<sup>1</sup>

Pour la plupart des auteurs, les CCO et les tensions de rôle seraient négativement liés, parce qu'ils sont perçus comme un obstacle à la réalisation du travail, en particulier le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle perçus qui provoquent des émotions négatives, ce qui réduirait

<sup>1</sup> Thèse de Asma Ayari Gharbi, Lille1 , 2014, p53.

l'éventualité que des CCO soient développés.<sup>1</sup> Bolino, Klotz, Turnley et Harvey (2012) rapportent, eux aussi, un lien entre CCO et perceptions d'ambiguïté et de surcharge de rôle. De même que Bergeron (2007), ils expliquent cela par le fait qu'en mettant en œuvre des CCO, les individus mobiliseraient davantage de ressources en termes de temps et d'énergie que dans la réalisation des seules tâches prescrites.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Thèse de Linda Dhondt Cippelletti ; 2018 ; p37.

<sup>2</sup> Idem.

### *Conclusion*

A la fin de ce deuxième chapitre intitulé « engagement organisationnel », on est arrivé à noter que l'engagement organisationnel est un concept qui échappe à toute définition claire, et unanime. Il représente un construit complexe et vaste, certains chercheurs le classifie dans une approche attitudinale et d'autres dans une approche comportementale.

En générale on peut dire que l'engagement est l'attachement affectif de l'employé envers son organisation, mais ça reste toujours une définition limitée et surtout avec la multi dimensionnalité du construit.

Selon Allen et Mayer (1999), l'engagement organisationnel fait preuve de trois dimensions, à savoir la dimension affective, normative et calculée. Et chacune de ces dimensions a ses antécédents qui sont parfois d'ordre individuel ou organisationnel.

La gestion des ressources humaine a été présente dans notre deuxième chapitre, car on a jugé important d'en parler, et de vérifier son impact sur l'engagement des employés, à travers ses pratiques qui favorisent ce dernier et réduit les intentions de départ volontaires.

Nous avons donné une place aussi, à la notion du comportement organisationnel en se concentrant sur le contrat psychologique, la socialisation organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnel.

**Chapitre 3 : Analyse de la relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel**

---

## *Introduction*

**A**fin de réaliser notre cas pratique et arriver à savoir s'il existe une relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel chez les employés d'une façon générale. Ainsi que pour juger nos hypothèses de départ nous avons choisis un raisonnement hypothético-déductif<sup>1</sup> qui porte essentiellement sur une étude quantitative, en construisant un échantillon et en collectant des données à l'aide d'un questionnaire.

Pour cela on a exploité les deux questionnaires standards de l'Engagement Organisationnel d'Allen et Meyer (1999) et des Conflits de Rôle de Perrot (2000), avec des petites modifications au niveau des questions afin de faciliter la compréhension du sujet aux interrogés.

Nous avons prévu une étude chez une entreprise pharmaceutique multinationale, mais malheureusement suite aux événements actuels du Corona Verus, on ne pourra pas réaliser notre cas pratique dans les conditions normales, du coup on a pensé au fait que notre étude porte essentiellement sur un thème théorique général, qui touche à tous types d'entreprises ainsi qu'à l'ensemble des employés.

De ce fait on a décidé de construire un échantillon comportant des employés de diverses organisations soit des entreprises privées locales, publiques, multinationales et l'administration publique. Les interrogés sont des personnes recommandées, tel que des gens de la famille, les voisins et les amis, afin de garantir la source de leurs réponses.

Dans ce dernier chapitre on présentera deux sections, la première qui représente la méthodologie de notre recherche ainsi que la définition des outils utilisés dans notre analyse, et la deuxième nous affiche les différents résultats ainsi que leurs interprétations. En fin dans une conclusion on jugera nos hypothèses de départ et on donnera une réponse à notre problématique.

---

<sup>1</sup> Il s'agit de constituer un cadre conceptuel à partir duquel on formulera des hypothèses qu'on testera par la suite dans un cas pratique

## **Section 01 : méthodologie de la recherche**

---

La présente section discutera l'enquête de terrain. Elle portera en premier lieu sur l'objectif de notre étude, ensuite notre méthodologie de recherche, qui comporte la définition et à la présentation de notre échantillon de travail, on va voir aussi la diffusion du questionnaire et la collecte des réponses et à la fin les outils d'analyse utilisés pour en avoir les résultats de notre cas pratique.

### **1. L'objectif de notre étude**

Le but de notre étude cible en particulier la saisie de la réalité sur terrain pour en vérifier si les hypothèses correspondent avec la réalité ou non sous étude, afin de les infirmer ou les confirmer.

Pour connaître et analyser la relation entre l'engagement organisationnel et la perception des conflits de rôle, et vu les circonstances actuelles, on a opté pour une étude plus généralisée.

A cet effet, nous allons tester l'hypothèse générale suivante :

Il existe une forte relation entre les différents types de l'engagement organisationnel et la perception des conflits de rôle chez les employés.

Cette hypothèse engendrera les sous hypothèses suivantes :

**H1** : la principale source des conflits de rôle chez les employés est l'accès aux informations

**H2** : il y a une forte relation entre les conflits de rôle et l'engagement organisationnel

**H2a** : la perception des conflits de rôles est positivement corrélée à l'engagement affectif

**H2b** : la perception des conflits de rôle est négativement corrélée avec l'engagement normatif et affectif.

## 2. Présentation de la méthodologie de la recherche

Notre démarche de recherche hypothétique-déductive<sup>1</sup>, porte essentiellement sur une étude quantitative, en construisant un échantillon et en collectant des données à l'aide d'un questionnaire.

### 2.1. La Structure du questionnaire

Afin de tester nos hypothèses de recherche, on a mené une étude par le biais d'un questionnaire qui est défini comme :

«C'est une technique direct d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>2</sup>.

Nous avons fait appel aux deux questionnaires standards de l'Engagement Organisationnel d'Allen et Meyer et des Conflits de Rôle de Perrot (2000), avec de petites modifications au niveau des items, pour faciliter la compréhension des questions aux interrogés.

Notre questionnaire est composé de 36 questions fermées. Dont certaines sont dichotomiques, c'est-à-dire le répondant choisit entre deux réponses possibles uniquement d'autres multi-dichotomiques, c'est-à-dire le répondant a plusieurs possibilités de réponse mais il est chargé de choisir une seule, ainsi que les questions à réponse numérique et enfin le reste des questions standards qui suivent une échelle d'attitude, allant de de « 1= je ne suis pas d'accord du tout », jusqu'à « 5= je suis complètement d'accord », ce type de question est destiné à mesurer l'intensité des opinions et à évaluer les prises de positions des individus concernant un sujet donné.

La structure du questionnaire est comme suit :

#### ✓ **Item 1 : fiche signalétique**

Cette partie est réservée aux informations personnelles de l'employé, elle comporte 3 questions d'identifications, à savoir :

- **Le sexe** : (une question dichotomique), le répondant doit préciser s'il est du sexe féminin ou masculin.
- **L'âge** : (une question à réponse numérique), on a préféré un chiffre strict au lieu des intervalles.
- **Le type d'entreprise** : (une question multi-dichotomique), à travers cette question le répondant doit nous informer dans quel type d'entreprise il travaille. On avait pris en

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la constitution d'un cadre conceptuel à partir duquel on formulera des hypothèses qu'on testera par la suite dans un cas pratique.

<sup>2</sup> Smain Chabani et Hassen Oucherine, guide de méthodologie de la recherche en Sciences-sociales, 1<sup>ère</sup> édition, Alger, 2003.

considération dans son choix : l'entreprise privée locale, l'entreprise publique, l'entreprise multinationale et l'administration publique.

✓ **Item 2 : L'Engagement Affectif**

On a utilisé la version française<sup>1</sup> de l'échelle de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer 1996). Il comporte 7 questions. Cette dimension affective de l'engagement converge sur les idées d'appartenance et d'identification des employés à leurs entreprises. Parmi ces items on cite : « Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise » et « Cette entreprise a une grande signification pour moi ».

✓ **Item 3 : L'Engagement Calculé**

Il comporte les 6 questions évoquées par Allen et Meyer (1996), Cette dimension calculée a pour but de mesurer les coûts pouvant être associés au fait de quitter l'entreprise par l'employé. Par exemple : « Ce serait très difficile pour moi de quitter actuellement mon entreprise, même si je le voulais » et « Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise ».

✓ **Item 4 : L'Engagement Normatif**

Il contient 6 autres questions de l'échelle d'Allen et Meyer, qui évoque l'obligation morale de l'employé à rester dans son entreprise dont ( $\alpha = 0,50$ ). Par exemple on cite : « L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité » et « Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie ».

✓ **Item 5 : Conflit : Individu/ensemble de rôles**

Cet item est constitué de 4 questions. Il correspond à la manière dont l'employé assume son rôle par rapport à ses attentes. On cite par exemple « Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail » et « J'ai quelque fois l'impression d'être pris pour cause pour rien ».

✓ **Item 6 : la surcharge de rôle**

Cette partie est composée de 4 questions, elle vise à évaluer la perception de l'employé par rapport à sa charge de travail. Par exemple « La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais » et « Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants ».

---

<sup>1</sup> La version de Belghiti-Mahut et Briole, 2004.

✓ **Item 7 : Conflit : Individu/ Rôle**

On avait choisis 3 questions pour cette partie, qui est consacrée à la mesure des perceptions de l'employé en point de vue de ses compétences par rapport à son attribué. On cite par exemple « Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation » et « J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail ».

✓ **Item 8 : Conflit : Individu/ climat**

Pour cette partie on a choisis 4 questions, pour évaluer la perception de l'employé en ce qui concerne le mode de ses relations au sein de l'entreprise. Par exemple : « Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise » et « Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas ».

✓ **Item 9 : Conflit : Accès à l'information**

Il y a 3 questions dans cet item, qui ont pour but de mesurer la perception de l'employé en ce qui concerne son accès aux informations nécessaires à la réalisation de son travail (rôle). Par exemple : « On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail » et « Il me manque parfois des informations pour bien faire mon travail ».

## **2.2. Le déroulement de l'enquête**

Les circonstances actuelles, nous a obligé de faire un travail à distance, et avec les moyens disponibles.

On a prévu un stage pratique chez une entreprise pharmaceutique multinationale, à fin d'exploiter les avis de son personnel, en distribuant notre questionnaire sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise. La recherche documentaire était aussi présente dans notre plan de l'étude à côté des entretiens semi-directifs avec les directeurs de la fonction concernée.

Malheureusement, le plan de l'étude a été changé, vers un autre qui s'adapte aux événements actuels.

La généralité de notre thème de recherche nous a amené à généraliser aussi notre échantillon, en s'adressant à une population plus large qui englobe des employés de diverses organisations.

### **2.3. Présentation de l'échantillon de l'étude**

L'échantillon se définit comme la population sur laquelle porte l'enquête. Cette dernière représente l'ensemble des éléments concernés par son objet. Généralement et vu l'impossibilité d'interroger toute la population, on fait appel à une sous population représentative.

Pour analyser la relation entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel des employés, et pour garder la fiabilité de nos résultats d'étude, on a décidé de choisir un échantillon plus au moins représentatif qui est capable de nous fournir les informations souhaitées et désirées pour traiter notre problématique.

Cet échantillon comporte des employés de diverses organisations soit des entreprises privées locales, publiques, multinationales et l'administration publique. Les interrogés sont des personnes recommandées, tel des gens de la famille, les voisins et les amis, afin de garantir la source de leurs réponses.

Nous avons prévu un échantillon de 100 personnes, mais vu l'indifférence de certains, nous n'avons obtenu que 65 réponses<sup>1</sup>, dont 59 sont exploitables.

### **2.4. La diffusion du questionnaire**

Notre questionnaire a été établi sur une plateforme électronique « Google Form », destinée pour la création des questionnaires en ligne.

Pour envoyer le lien du questionnaire, nous avons utilisé les E-mails des gens concernés ou leurs comptes Viber.

### **2.5. La collecte des réponses**

Vu que le questionnaire a été diffusé en ligne, à chaque fois qu'un employé répondait, on recevait un email qui indique la notification des nouvelles réponses<sup>2</sup>, ainsi que la représentation graphique faites automatiquement par « Google Form ».

Donc le dépouillement s'est fait automatiquement en transférant les résultats de l'enquête vers un tableau Excel, pour qu'ensuite les recopier manuellement vers le logiciel de traitement SPSS.

---

<sup>1</sup> Voir en Annexe n°5.

<sup>2</sup> Voir en Annexe n° 6

### 3. Outils d'analyse et d'interprétation des résultats

Pour analyser les données recueillies, nous allons utiliser les outils suivants :

#### 3.1. La Statistique descriptive

Nous allons utiliser le tri à plat pour dénombrer les réponses des questions.

Ensuite nous allons utiliser le tri croisé, pour voir s'il existe une relation entre Les variables de l'échantillon et nos variables d'étude.

#### 3.2. L'économétrie

L'objectif de l'analyse économétrique est de vérifier des relations quantitatives en faisant appel à l'analyse statistique et à la formulation mathématique.

Dans notre cas pratique, nous allons utiliser tout d'abord les corrélations entre les variables d'études, pour vérifier la liaison entre l'engagement organisationnel et le conflit de rôle, une fois on trouve une corrélation significative, on passe à la deuxième étape de notre analyse économétrique qui est la régression linéaire simple.

La régression linéaire simple teste l'existence d'une relation entre une seule variable explicative (variable indépendante) et une variable expliquée (variable dépendante).

Nous présentons d'abord le modèle de travail, puis nous donnerons l'interprétation des résultats.

##### ✓ **Modèle de travail**

La régression consiste à rechercher la « droite des moindres carrés », qui passe le plus près possible de toutes les observations de notre échantillon.

$$y = \alpha + \beta X \text{ Avec :}$$

Y : la variable à expliquer

X : la variable explicative

$\alpha$  et  $\beta$  : sont des paramètres

##### ✓ **L'interprétation des résultats**

Les indices permettant de juger la qualité de la régression linéaire effectuée sont :

- **Le coefficient de détermination  $R^2$**  : sa valeur est comprise entre 0 et 1, il permet de juger la qualité d'une régression linéaire simple ou multiple. C'est le carré des coefficients de corrélation.

- **Le test de Fisher** : il permet de tester si le modèle linéaire, rend compte de manière significative du comportement de la variable dépendante (expliqué). Il permet également de juger la qualité des modèles sélectionnés.
  - **Le test de Student** : il permet de se prononcer sur la signification individuelle des coefficients de chaque variable explicative.
-

## Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

---

A partir de cette deuxième section, nous allons présenter les différents résultats de notre cas pratique, commençant par les tableaux de l'analyse descriptive, soit les tableaux de tri à plat et les tableaux de tri croisé, ensuite afficher les résultats de l'analyse économétrique qui établit les relations entre les variables de notre étude et finir par l'interprétation.

### 1. L'analyse descriptive

Dans cette partie nous allons analyser les résultats de notre questionnaire à l'aide des statistiques descriptives.

#### 1.1. Le test de fiabilité

Avant de commencer l'analyse, on doit passer par la mesure qui définit la fiabilité de notre questionnaire.

D'après le test de la fiabilité sur SPSS, le coefficient d'*Alpha de Cronbach* est égal à **0.77<sup>16</sup>**, ce qui nous amène à dire que le questionnaire est fiable à **77.6%**

#### 1.2. Le tri à plat

Le tri à plat permet de dénombrer les réponses de chaque question et d'en calculer le poids en pourcentage.

##### 1.2.1. Les variables d'identification de l'employé(e)

**Tableau 3.1 : Le sexe de l'employé**

	Fréquence	Pourcentage
Femme	38	64.4
Homme	21	35.6
total	59	100

**Source** : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

---

<sup>1</sup> Voir en Annexe N° 2

Tableau 3.2 : l'âge de l'employé(e)

	Fréquence	Pourcentage
19-25 ans	13	22.1
25-31 ans	16	27.2
31-37 ans	15	25.5
37-43 ans	9	13.6
43-49 ans	2	3.4
49-55 ans	4	6.8
Total	59	100

Source : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPS

Tableau 3.3 : type d'entreprise dans laquelle travaille l'employé (e)

	Fréquence	Pourcentage
Entreprise Publique	16	27.1
Entreprise Privée locale	27	45.8
Entreprise Multinationale	11	18.6
Administration publique	5	8.5
Total	59	100

Source : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

### ➤ Commentaires

- ✓ Notre échantillon d'étude est composé de 59 personnes dont 64.4% c'est des femmes et 35.6% des hommes, on constate que le nombre des femmes représente presque le double de celui des hommes. Ca est probablement dû au choix de notre échantillon qui a touché à des postes administratif plus qu'aux postes techniques et exécutifs.
- ✓ Cet échantillon est constitué de six (6) tranches d'âge (19-25 ans) ; (25-31 ans) ; (31-37 ans) ; (37-43 ans) ; (43-49 ans) et (49-55 ans).

Nous constatons que la majorité des répondants sont âgés entre 25 ans et 31 ans, ce qui représente un pourcentage de 27.2 % Ceux entre 32 ans et 37 ans expriment 25.5 % par contre seulement 3.4 % des répondants sont âgés entre 43 ans et 49 ans (Tableau 3.2).

- ✓ On constate que le pourcentage le plus élevé soit de 45.8% représente les entreprises privée locales, et le taux le moins élevé (8.5%) correspond aux administrations publiques. Ce résultat est dû peut être au choix exceptionnel de cet échantillon, (Tableau 3.3).

### 1.2.2. La partie de l'engagement organisationnel

#### ➤ L'engagement affectif

On va présenter cette partie de l'engagement affectif dans un tableau qui va synthétiser les réponses de notre échantillon, en termes de pourcentages.

**Tableau 3.4** : les réponses concernant l'item de l'engagement affectif

	Je ne suis pas d'accord du tout	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis ni d'accord ni en désaccord	Je suis d'accord	Je suis complètement d'accord
Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	3.4%	11.9%	32.2%	25.4%	27.1%
J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures	6.8%	25.4%	20.3%	27.1%	20.3%
Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	6.8%	16.9%	37.3%	32.2%	6.8%
Je pense que je pourrai facilement m'attacher à d'autres entreprises comme à celle-ci	33.9%	28.8%	16.9%	15.3%	5.1%
Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise	37.3%	28.8%	15.3%	11.9%	6.8%
Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise	1.7%	13.6%	28.8%	37.3%	18.6%
Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi	18.6%	28.8%	20.3%	15.3%	16.9%

**Source** : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

#### ➤ Commentaires

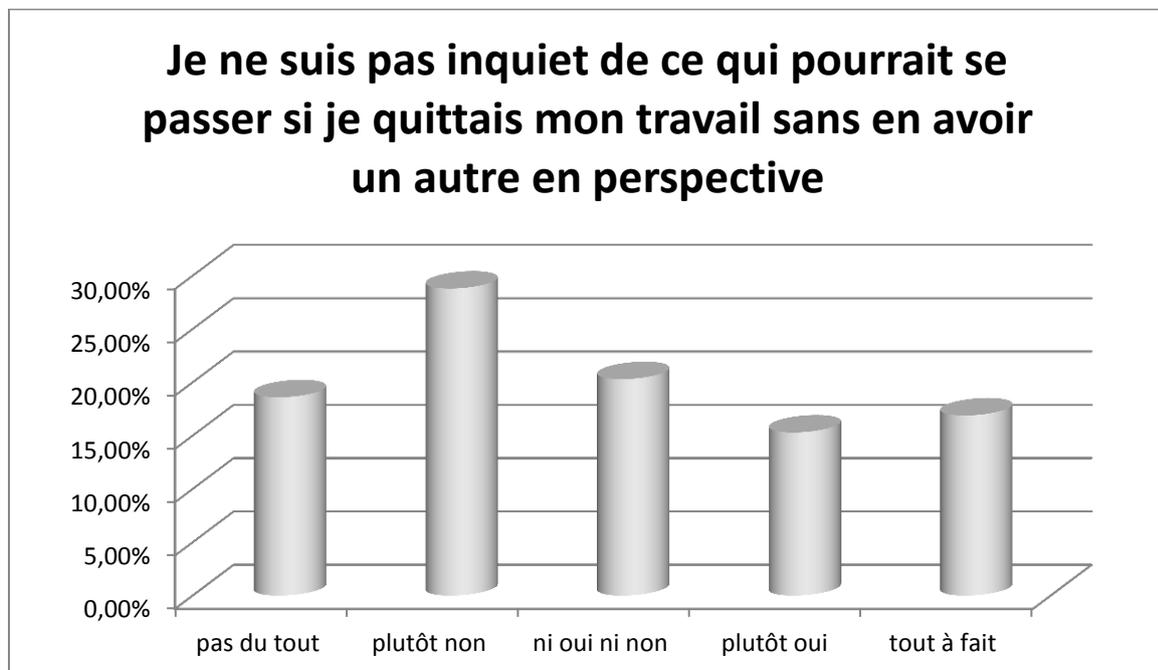
Cet ensemble de questions en relation avec l'item de l'engagement affectif, cherche à savoir si l'employé est attaché émotionnellement à son entreprise et s'il a le sentiment d'appartenance et d'identification envers son organisation.

- ✓ **32.2%** des employés expriment qu'ils ne sont ni d'accord ni en désaccord (neutres) avec l'idée de finir leur carrière dans l'entreprise dont ils travaillent
- ✓ **27.1%** des employés sont d'accord avec l'idée qu'ils aiment discuter de leur entreprise avec des personnes extérieures.
- ✓ **37.3%** des participants ne sont ni d'accord ni en désaccord avec l'idée de sentir les problèmes de leur entreprise comme s'ils étaient leur problèmes personnels.
- ✓ **33.9%** des participants ne sont pas du tout d'accord avec l'idée, qu'ils pourraient s'attacher à d'autres entreprises.
- ✓ **37.3%** des employés expriment qui ne sont pas du tout d'accord avec l'idée qui montre qu'ils ne se sentent pas membre à part entière de leur entreprise.
- ✓ La majorité des répondants ont exprimé leur accord envers l'idée de ne pas se sentir attacher affectivement à leur entreprise, avec un pourcentage qui s'élève à **37.3%**.
- ✓ **28,8%** des employés interrogés ne sont pas d'accord avec la phrase indiquant que leur entreprise a une grande signification personnelle pour eux.

### ➤ L'engagement calculé

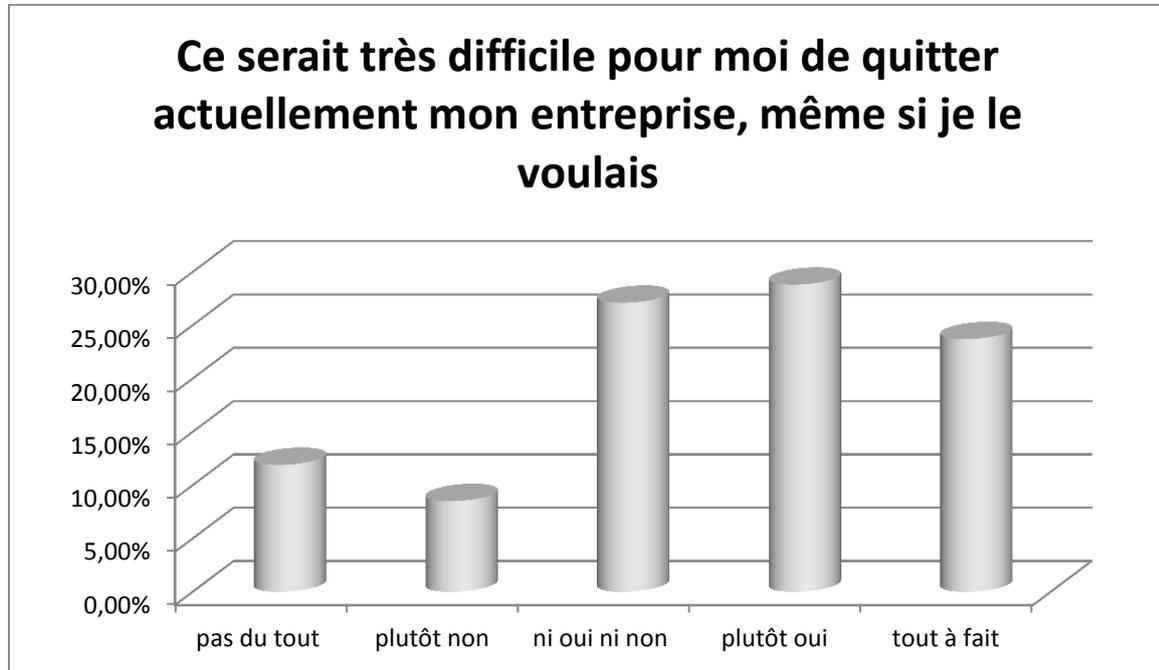
Dans ce qui suit, on présentera des graphiques de chaque réponse des employés interrogés exprimée en pourcentage, par rapport à l'item de l'engagement calculé, pour connaître leurs avis envers les couts pouvant être associés au fait de quitter leur organisation.

#### Schéma N°1



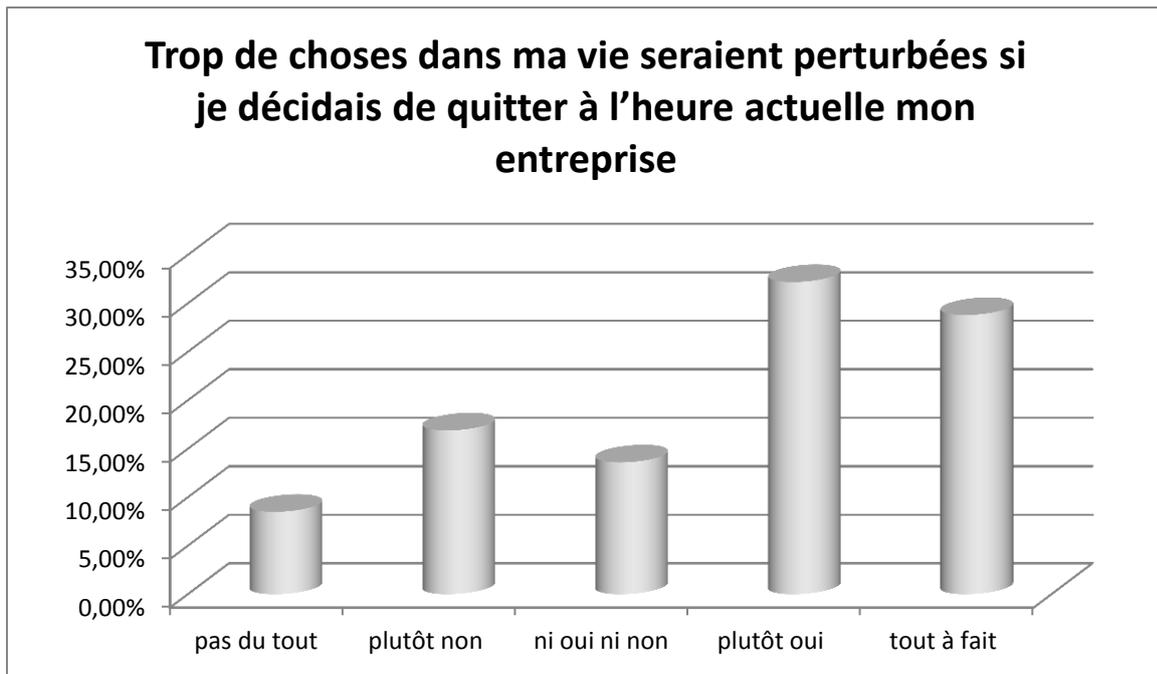
**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

Schéma N°2



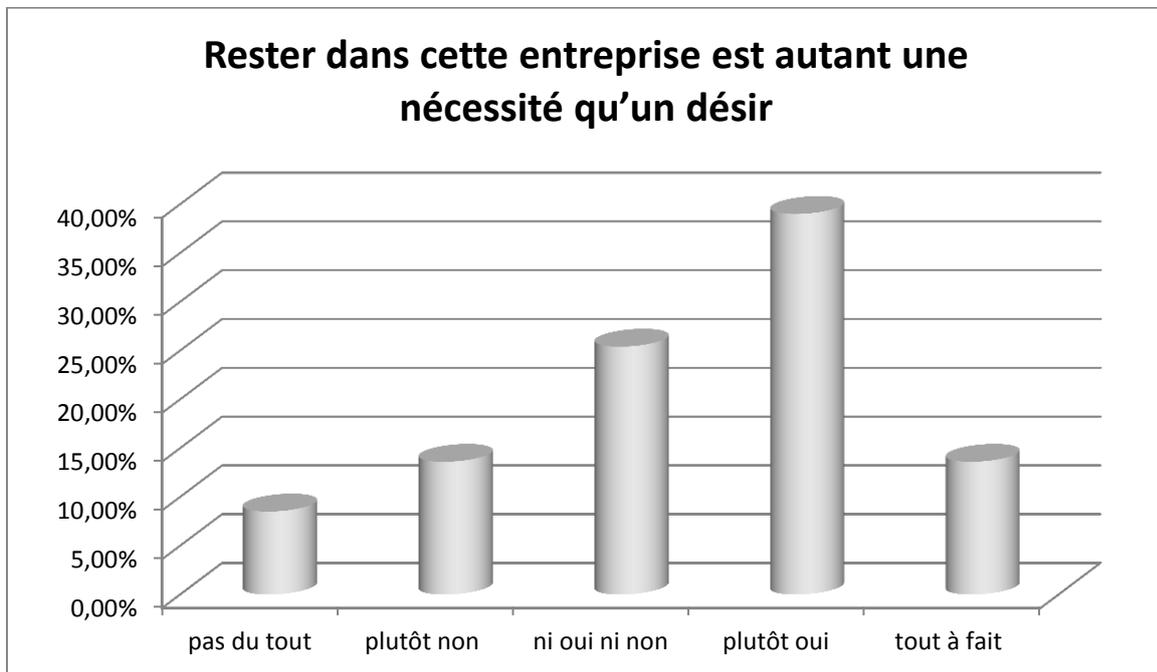
**Source :** établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

Schéma N°3



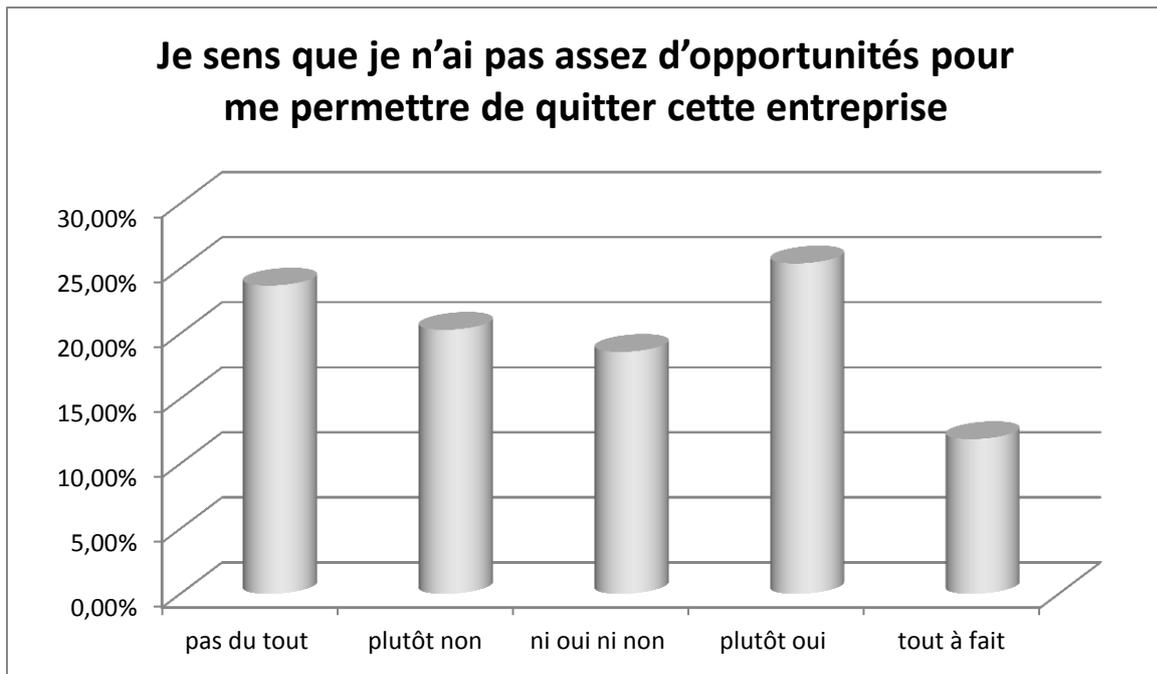
Source : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

#### Schéma N°4



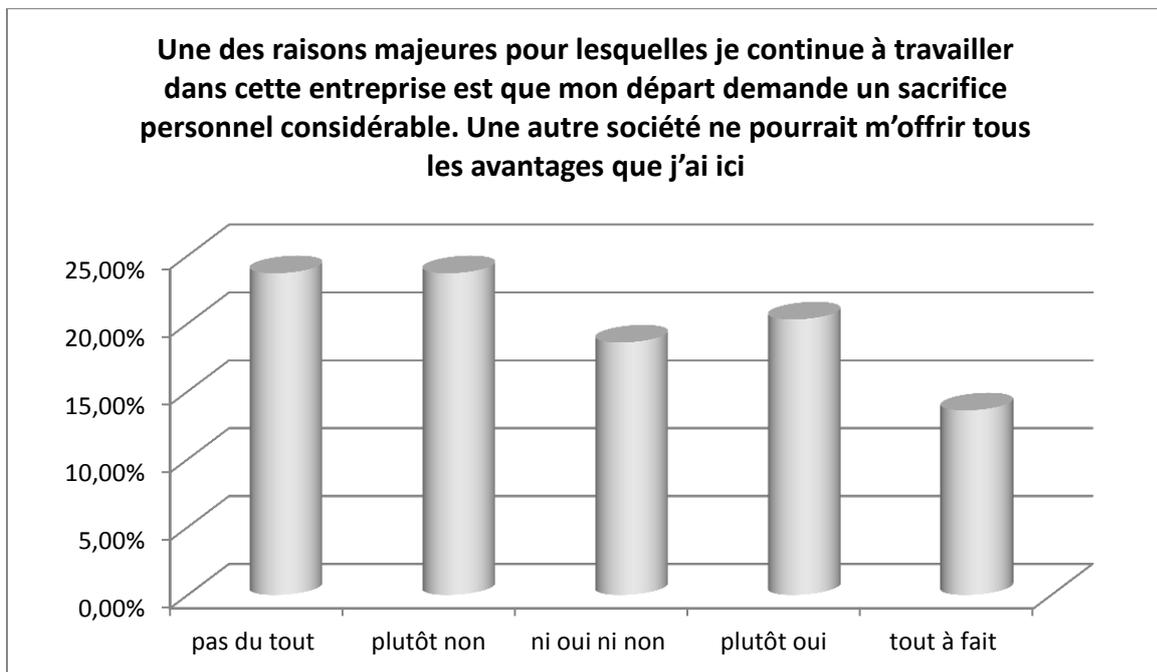
Source : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

#### Schéma N°5



Source : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

#### Schéma N°6



Source : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

### ➤ Commentaires

Le présent ensemble regroupe les questions en relation avec l'item de l'engagement calculé, qui cherche à mesurer pour l'employé les coûts pouvant être associés au fait de quitter son entreprise.

On remarque d'après nos graphiques que :

- ✓ **28.8%** des employés ne sont pas d'accord avec l'expression qui parle de l'inquiétude de quitter leur poste actuel sans en avoir un autre en perspective.
- ✓ La majorité des employés avec un pourcentage de **28.8%**, sont d'accord avec l'idée que c'est très difficile pour eux de quitter leur entreprise actuelle même s'ils le désirent.
- ✓ **32.2%** des employés interrogés sont d'accord en ce qui concerne le fait que trop de choses dans leurs vies seraient perturbés s'ils décideraient de quitter leur poste
- ✓ **39 %** des répondants sont d'accord avec l'idée qui stimule que rester dans leur entreprise actuelle est une nécessité plus qu'un désir.
- ✓ **25.4%** des employés sont aussi d'accord en ce qui concerne le manque d'opportunité pour en penser à quitter leur entreprise.
- ✓ En fin pour la question qui touche à l'idée que leur départ demande un sacrifice personnel considérable, on remarque qu'on a une égalité de pourcentage entre « je ne suis pas d'accord du tout » et « je ne suis pas d'accord », et qui est égale à **23.7%**

### ➤ L'engagement normatif

**Tableau 3.5:** les réponses concernant l'engagement normatif

	Je ne suis pas d'accord du tout	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis ni d'accord ni en désaccord	Je suis d'accord	Je suis complètement d'accord
Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle	16.9%	28.8%	27.1%	16.9%	10.2%
Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant	22%	18.6%	15.3%	37.3%	6.8%
J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant	25.4%	22%	15.3%	27.1%	10.2%
L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité	10.2%	16.9%	20.3%	27.1%	25.4%

Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	18.6%	23.7%	13.6%	30.5%	13.6%
Je dois beaucoup à mon entreprise	13.6%	13.6%	28.8%	33.9%	10.2%

Source : établi par l'étudiante en se basant sur les sorties de SPSS

### ➤ Commentaires

Ce dernier ensemble de la première partie qui représente l'engagement normatif nous permet de mesurer la perception de l'obligation morale de l'employé à rester dans son entreprise. On a obtenu les réponses suivantes :

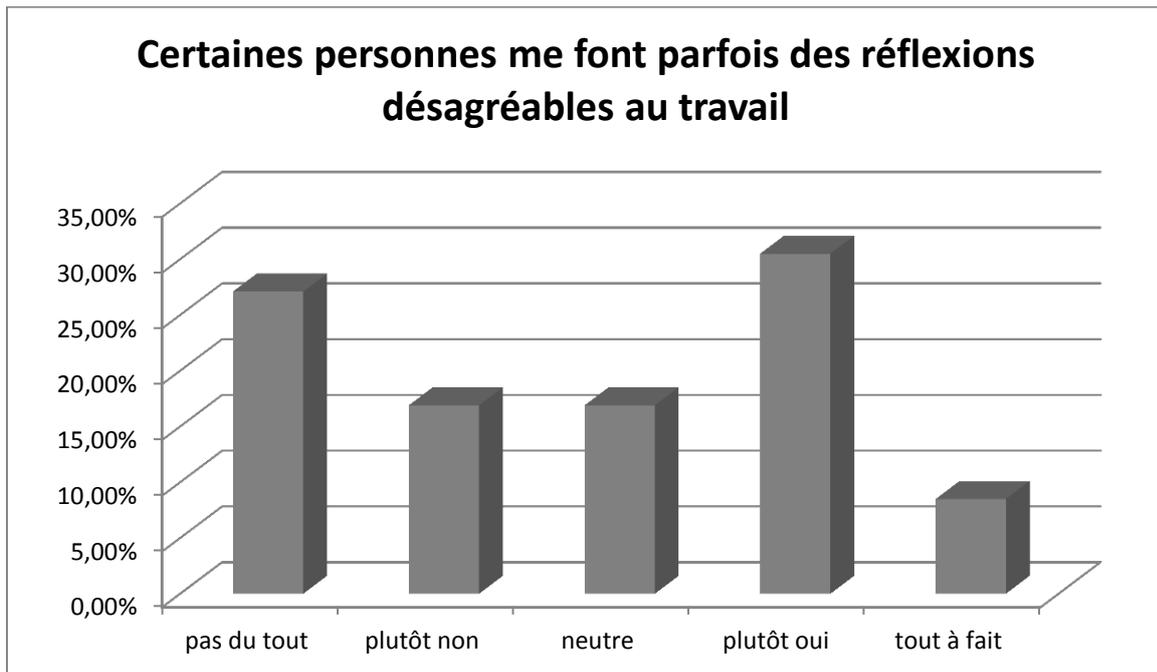
- ✓ La majorité des participants avec un pourcentage qui s'élève à **28.8%** ont montré qu'ils ne sont pas d'accord avec l'idée qu'ils ne ressentent aucune obligation de rester dans leur entreprise actuelle.
- ✓ **37.3%** des employés participants sont plutôt d'accord avec l'idée que Même si c'est à leur avantage, ils ne se sentiraient pas le droit de quitter leur entreprise maintenant.
- ✓ **27.1%** des employés interrogés montre qu'ils sont plutôt d'accord avec la phrase indiquant qu'ils s'acquerraient de la culpabilité s'ils quittent leur entreprise maintenant.
- ✓ Un autre pourcentage de **27.1%** qui indique une majorité des répondants affirmant qu'ils sont d'accord avec l'idée que leur entreprise mérite leur fidélité.
- ✓ **30.5%** des employés participants sont aussi d'accord avec l'idée qu'ils éprouvent un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie, c'est pour cela qui ne vont pas quitter leur organisation.
- ✓ En dernier **33.9%** des réponses ont indiqué que les employés interrogés doivent beaucoup pour leur entreprise.

### 1.2.3. La partie des conflits de rôle

#### ➤ Conflit : individu/ ensemble de rôle

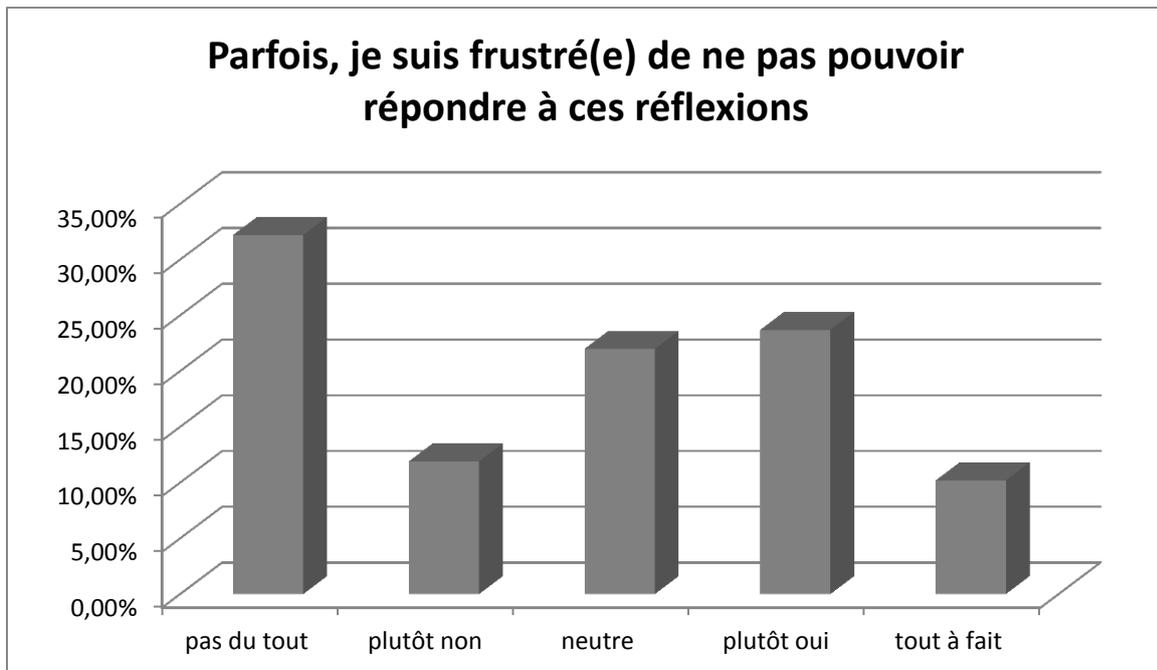
Les réponses de cet item sont présentées dans les graphiques suivantes de chaque question.

Schéma N°7



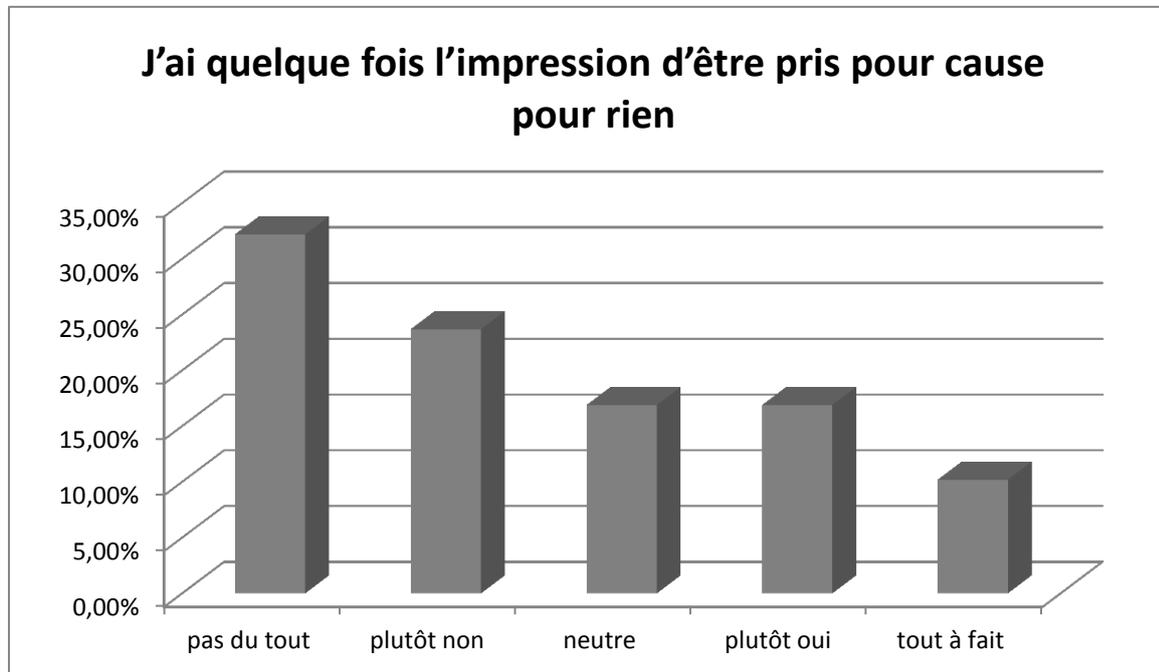
Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS.

Schéma N°8



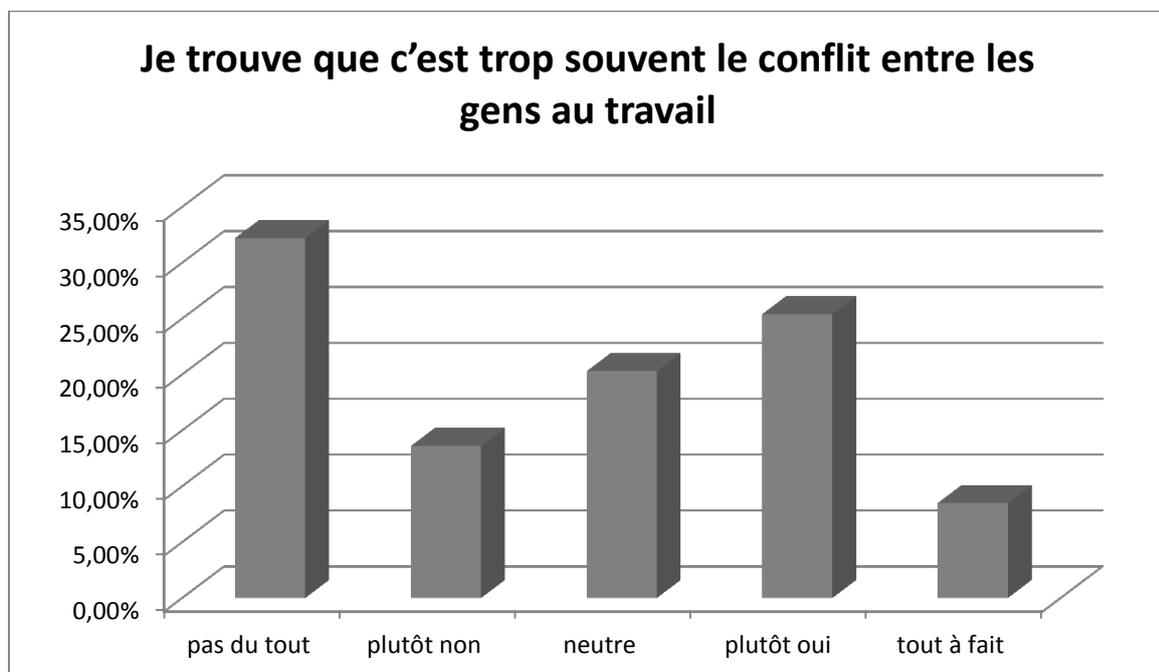
Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

Schéma N°9



Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

Schéma N° 10



Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

➤ **Commentaires**

En ce qui concerne le premier type de conflit de rôle « conflit : individu/ ensemble de rôle », on a les remarques suivantes :

- ✓ La majorité des employés participant (**30.5%**) ont montré qu'ils sont d'accord avec l'idée que certaines personnes leur font parfois des réflexions désagréables au travail.
- ✓ **32.2%** des réponses montrent que les employés interrogés ne sont pas du tout d'accord avec l'idée que parfois, ils sont frustrés de ne pas pouvoir répondre à ces réflexions.
- ✓ Un autre pourcentage de **32.2%** indique que les répondants sont non plus pas du tout d'accord quand il s'agit de l'impression d'être pris pour cause pour rien.
- ✓ En fin aussi **32.2%** des interrogés ne sont pas du tout d'accord avec l'existence des conflits entre les gens au travail.

➤ **La surcharge du travail**

On présentera les réponses dans le tableau suivant :

**Tableau 3.6** : les réponses concernant la surcharge de travail

	Je ne suis pas d'accord du tout	Je ne suis pas d'accord	Je ne suis ni d'accord ni en désaccord	Je suis d'accord	Je suis complètement d'accord
Les horaires que je fais sont gênants d'un point de vue mode de vie	27.1%	18.6%	23.7%	15.3%	15.3%
Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants	15.3%	15.3%	23.7%	39%	6.8%
Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté	11.9%	22%	20.3%	23.7%	22%
La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais	8.5%	22%	25.4%	23.7%	20.3%

Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

### ➤ Commentaires

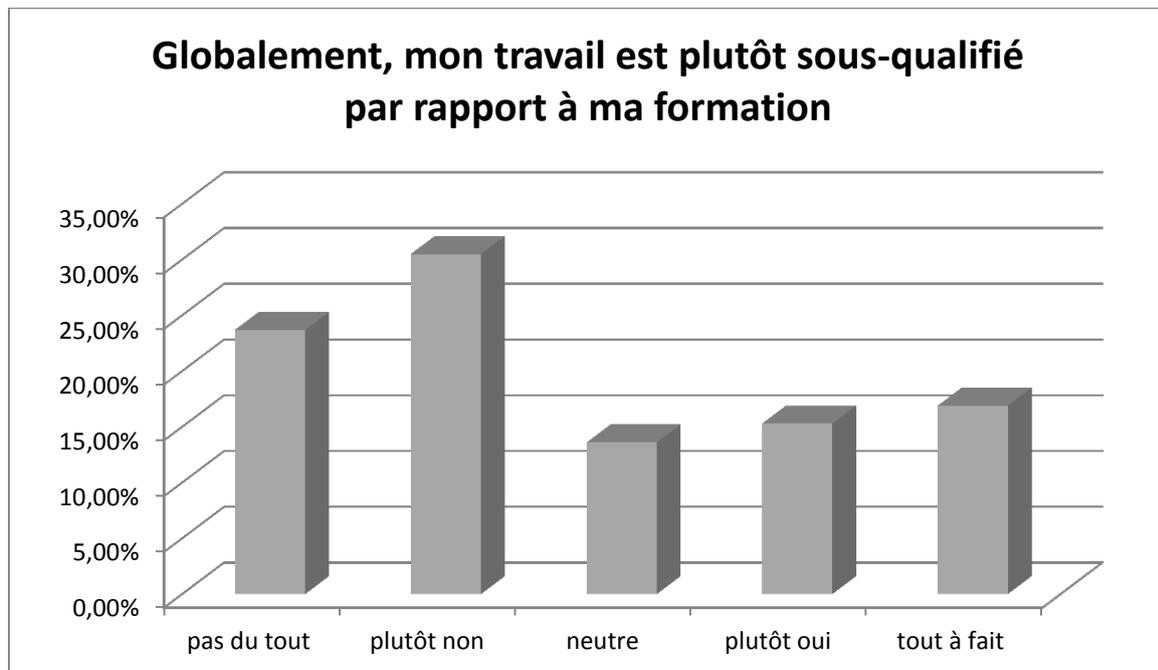
Les questions de la surcharge de travail nous permettent de mesurer les perceptions des employés par rapport à leurs horaires de travail, la quantité d'effort fournis ...etc.

- ✓ **27.1%** des interrogés ne sont pas du tout d'accord concernant l'idée que les horaires qu'ils font sont gênants d'un point de vue mode de vie.
- ✓ **23.7%** des réponses montrent que les employés interrogés sont neutre envers l'idée exprimant l'importance des horaires de travail.
- ✓ Un autre pourcentage de **23.7%** qui montre que les participants sont plutôt d'accord avec l'idée que l'emploi du temps du travail les empêche à faire autre chose à côté.
- ✓ En fin **25.4%** des interrogés sont neutre envers l'expression discutant l'importance de la charge de travail par rapport aux délais.

### ➤ Le Conflit individu / rôle

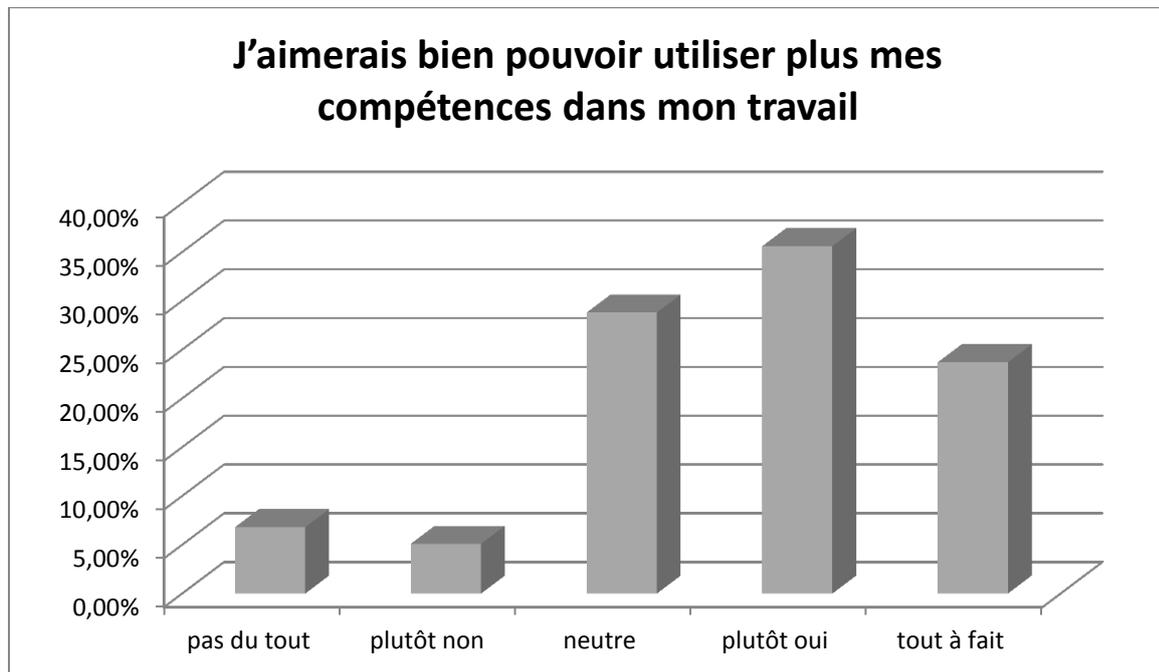
Dans ce qui suit on présente les graphiques des réponses obtenu par rapport à l'item du conflit individu/ rôle.

Schéma N°11



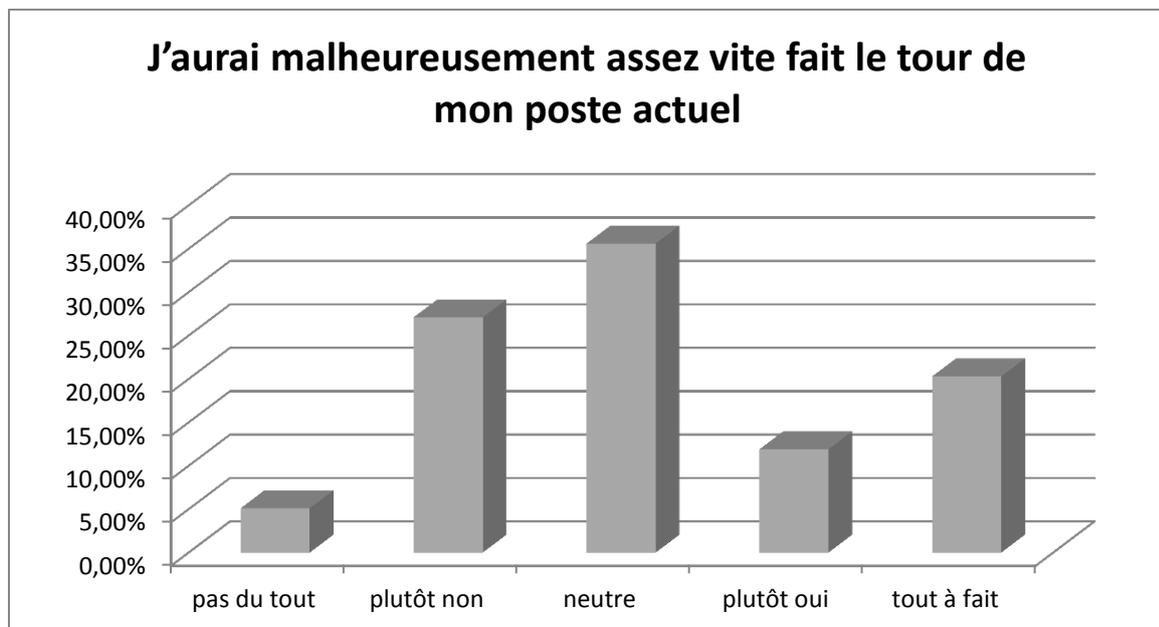
Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

Schéma N°12



Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

Schéma N°13



Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

➤ **Commentaires**

Les questions de l’item conflit individu/rôle nous permettront de mesurer comment l’employé perçoit ses compétences par rapport à ses attributions dans son rôle. Après la collecte des informations on déduit ce qui suit :

- ✓ **30.5%** des employés interrogés ne sont pas d’accord avec l’idée qui exprime que leur travail est plutôt sous –qualifié par rapport à leur formation.
- ✓ **35.6%** des réponses affirment que les employés en question sont plutôt d’accord avec l’idée qu’ils aimeraient bien pouvoir utiliser leurs compétences au travail.
- ✓ En fin **35.6 %** des participants sont neutre envers l’idée qu’ils auraient malheureusement assez vite fait le tour de leur poste actuel.

➤ **Le conflit individu/ climat**

Suite à notre enquête, on a obtenu les résultats suivants :

**Tableau 3.7** : Les réponses concernant les conflits individu/ climat

	<b>Je ne suis pas d’accord du tout</b>	<b>Je ne suis pas d’accord</b>	<b>Je ne suis ni d’accord ni en désaccord</b>	<b>Je suis d’accord</b>	<b>Je suis complètement d’accord</b>
Je n’accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise	27.1%	32.2%	22%	10.2%	8.5%
Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m’énerve	13.6%	18.6%	22%	25.4%	20.3%
Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d’une façon qui ne me convient pas	16.9%	23.7%	22%	23.7%	13.6%
L’entreprise n’est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés	20.3%	27.1%	23.7%	18.6%	10.2%

**Source** : établi par l’étudiante sur la base des résultats de SPSS

### ➤ Commentaires

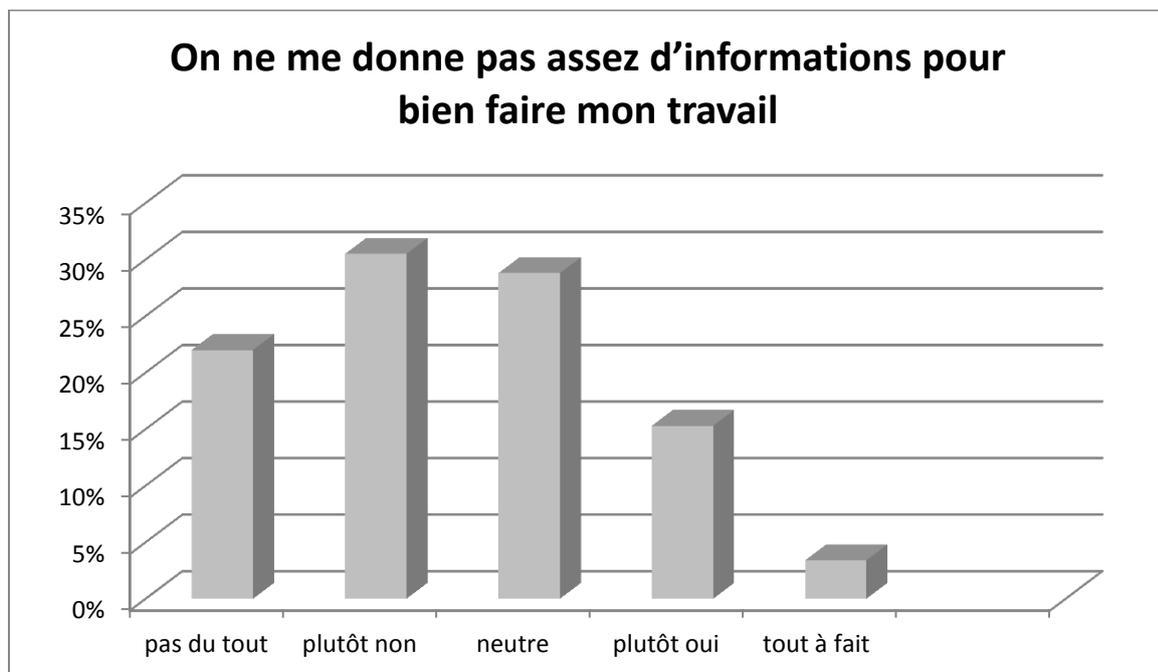
Cette partie est consacrée à la mesure de la perception des conflits entre l'individu et ses attentes concernant son climat de travail (culture, relations ...). Pour notre étude on a obtenu les réponses suivantes :

- ✓ **32.2%** des employés interrogés ne sont pas d'accord avec l'idée qu'ils ne s'accrochent pas complètement avec la culture de leur entreprise.
- ✓ **25.4%** des interrogés sont plutôt d'accord avec l'idée que leur entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui leur énerve.
- ✓ Pour l'idée qui exprime que « Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas » on a eu deux avis égaux : **23.7%** ont répondu avec « je suis d'accord » et le même pourcentage avec « je ne suis pas d'accord ».
- ✓ La majorité des réponses (**27.1%**) ont exprimé que les employés ne sont pas du tout d'accord avec l'idée que leur entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés.

### ➤ Accès à l'information

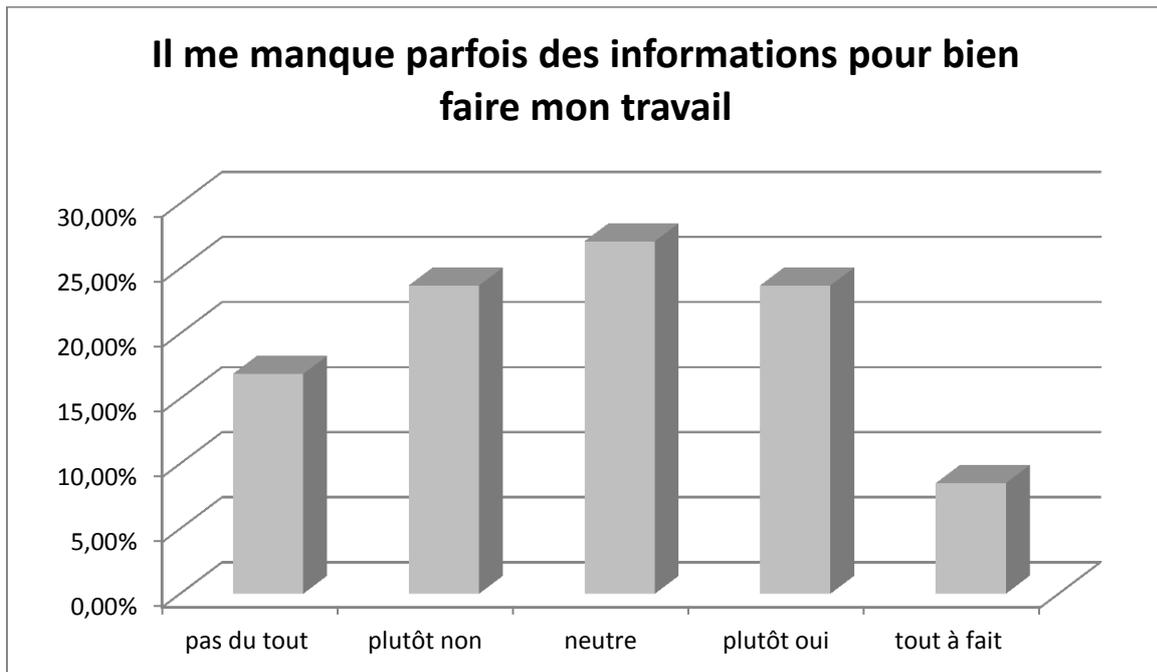
On présente les résultats du questionnaire dans les graphiques suivants:

#### Schéma N°14



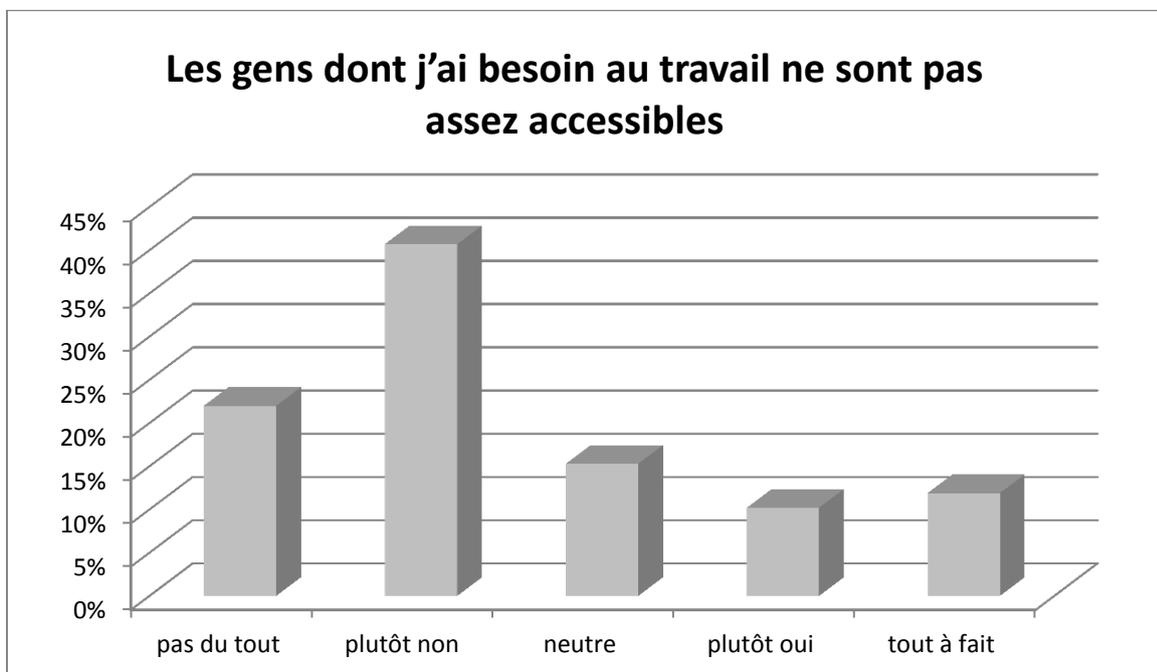
**Source :** établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

Schéma N°15



Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

Schéma N°16



Source : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

### ➤ Commentaires

En ce qui concerne le conflit en relation avec le manque d'information au travail, on a obtenu les résultats suivants :

- ✓ **30.5%** des employés interrogés ont exprimé qu'ils ne sont pas d'accord avec la phrase indiquant qu'ils ne leur donne pas assez d'informations pour bien faire leur travail.
- ✓ **27.1%** des réponses montrent que les employés sont neutres envers la proposition qui indique qu'ils ont un manque d'information pour bien faire leur travail.
- ✓ En fin une bonne partie représentant **40.7%** des interrogés a exprimé qu'elle n'est pas d'accord avec l'idée qui montre l'absence des gens pour l'aider à accomplir son rôle.

### 1.3. Les moyennes des items de notre questionnaire

Afin de tester notre première hypothèse qui cherche à savoir la principale source des conflits de rôle chez les employés interrogés, et pour en avoir une idée générale sur les moyennes des réponses fournies par notre échantillon, on va calculer les moyennes de l'ensemble des items de notre étude, à savoir : l'engagement affectif ; l'engagement calculé ; l'engagement normatif ; le conflit individu/ensemble de rôle ; le conflit de la surcharge de rôle ; le conflit individu/ rôle ; le conflit individu/ climat et en fin le conflit lié à l'accès aux informations.

Les moyennes sont obtenues à l'aide de l'SPSS et sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 3.10** : Les moyennes des items du questionnaire

Item	Moyenne
Engagement affectif	3.02
Engagement calculé	3.12
Engagement normatif	2.98
Conflit individu/ ensemble de rôle	2.64
Conflit de la surcharge de rôle	3.06
Conflit individu/rôle	3.16
Conflit individu/ climat	2.81
Conflit d'accès aux informations	2.59

**Source** : établi par l'étudiante sur la base des résultats de SPSS

### ➤ Commentaires

Il est clair à partir du tableau ci-dessus que les moyennes de l'ensemble des items du questionnaire sont très proches de 3.

De ce fait, on peut conclure qu'en moyenne les avis des employés interrogés se convergent vers la modalité « neutre » du fait qu'on a utilisé une échelle de 1 à 5 (de pas du tout à tout à fait).

Donc en réponse à l'hypothèse qui dit que la principale source de conflit de rôle chez les employés interrogés est le conflit de la surcharge de rôle, on dit que moyennement les sources de conflit ont toutes presque la même valeur (**3**), du coup les avis divergent vers une pensée collective. Mais si on souhaite donner une réponse plus précise et minutieuse, on peut confirmer que le conflit individu / rôle est la principale source des conflits chez les employés interrogés avec une moyenne égale à **3.16**.

#### 1.4. Le tri croisé

Comme c'est expliqué auparavant le tri croisé va nous permettre de décrire notre échantillon avec les variables de la recherche. Quant à nous, on a choisis les compositions suivantes :

- Sexe / Surcharge de rôle
- Type d'entreprise / Engagement affectif

##### 1.4.1. Tri croisé « sexe/ surcharge de rôle »

Pour l'item de la surcharge de rôle on a choisi la question la plus représentative avec une moyenne maximale de **3.25** et qui traite le sujet de la charge de travail, qui dépasse les délais fournis aux employés.

**Tableau 3.8** : le tri croisé « sexe/ La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais »

		La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais					total
		Pas du tout	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait	
sexe	Femme	3	11	10	7	7	38
	Homme	2	2	5	7	5	21
	Total	5	13	15	14	12	59

Source : établi par l'étudiante sur la base des sorties du SPSS

### ➤ Commentaires

Le croisement de la variable du sexe et la variable de la surcharge de rôle laisse apparaître que la majorité des femmes ne sont pas d'accord **(11/38)** ou bien neutre **(10/38)**, envers l'idée qui exprime que l'employé a une surcharge de travail par rapport aux délais accordés, par contre du côté des hommes la plupart **(7/21)** sont plutôt d'accord avec l'idée précédente.<sup>2</sup>

De ce fait, on peut dire que peut être les postes occupés par les hommes de notre échantillon demande plus de temps pour accomplir leurs tâches, surtout s'ils sont dans l'opérationnel, ou bien peut être les femmes sont plus à jours et organiser dans leurs tâches, c'est pour cela qu'elles ne souffrent pas d'une surcharge des délais.

Ceci nous amène à conclure qu'il y a une relation entre le sexe de l'employé et le conflit de la surcharge de travail, par rapport aux délais.

#### **1.4.2. Le tri croisé « type d'entreprise/engagement affectif**

Ce tri va nous permettre de savoir s'il existe une relation entre le type d'entreprise dans laquelle travaille l'employé et si ce dernier est engagé affectivement ou non.

Pour l'item de l'engagement affectif on a choisis la question la plus représentative avec une moyenne de réponse de **(3.61)**, qui est « je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise »

**Tableau 3.9:** le tri croisé « type d'entreprise/ je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise »

		Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					total
		Pas du tout	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait	
Type d'entreprise	<b>E. publique</b>	2	1	6	5	2	16
	<b>E. privée locale</b>	0	4	5	6	12	27
	<b>E. multinationale</b>	0	0	8	1	2	11
	<b>Administration publique</b>	0	2	0	3	0	5
	<b>total</b>	2	7	19	15	16	59

**Source :** établi par l'étudiante sur la base des sorties du SPSS

#### ➤ Commentaires

Le croisement des variables : type d'entreprise et engagement affectif nous donne l'impression que la majorité des employés travaillant dans des entreprises publiques (**6/16**) sont neutres envers l'idée qu'ils sont heureux de terminer leur carrière dans leurs entreprises actuelles. Par contre en ce qui concerne l'entreprise privée locale la majorité est tout à fait d'accord avec l'idée.

On peut dire que cette variété de réponses est dû peut être aux pratiques managériales des entreprises (fidélisation des RH, motivations des employés, la reconnaissance des efforts fournis par l'employé... etc.), ou bien à des conditions de travail (qualité de vie au travail) meilleure dans le secteur privé par rapport au secteur public, ce qui mène les employés à être affectivement engagé dans leurs organisations, et d'avoir un fort sentiment d'appartenance et d'identification.

Donc pour conclure, on peut opter pour l'existence d'une relation entre le type d'entreprise et l'engagement affectif.

## 2. Analyse économétrique

Afin de tester la validité de la deuxième hypothèse de notre travail de recherche et les résultats de l'analyse descriptive faite auparavant, nous allons utiliser les techniques de l'analyse économétrique soit la corrélation entre les variables de l'étude, ANOVA et la régression linéaire simple.

Cette étude nous permettra d'analyser la relation entre les deux variables à savoir : l'engagement organisationnel et les conflits de rôle. Il s'agit donc de soumettre les relations formulées dans les hypothèses à des tests économétriques de façon à déterminer, lorsqu'elles existent, la signification des contributions des variables indépendantes sur les variations de la variable dépendante.

### 2.1. La corrélation entre les variables de l'étude

En générale, la corrélation est une méthode d'analyse qui sert à détecter l'existence d'une relation entre deux variables. Dans notre cas on est face à deux variables quantitatives soit l'engagement organisationnel et les conflits de rôle, donc on va opter pour la corrélation de Pearson.

A l'aide de logiciel SPSS, on a obtenu la corrélation suivante entre l'engagement organisationnel et le conflit de rôle.

$$R = 0.016^1$$

#### ➤ **Commentaire**

On remarque que notre coefficient de corrélation est très faible et loin de 1, du coup on peut en déduire, que les deux variables d'études soit l'engagement organisationnel et le conflit de rôle ne sont pas corrélées, ce qui répond à notre deuxième hypothèses qui indique qu'il y a une forte relation entre l'engagement organisationnel et le conflit de rôle, et aux deux autres sous hypothèses indiquant le sens de la corrélation.

---

<sup>1</sup> Voir en Annexe n°4

## **Conclusion générale**

Au terme de ce mémoire, nous concluons que le cadre théorique que nous avons adopté, en se basant sur les thèses et les articles des travaux de recherches, nous a permis une meilleure compréhension et évaluation de la relation entre l'engagement organisationnel d'un côté et la perception des conflits de rôle chez les employés d'un autre côté. Ce travail nous a conduit à traiter d'autres concepts connexes et qu'on a jugé complémentaires à notre recherche, telles que les comportements organisationnels, les pratiques ressources humaines, la qualité de vie au travail, la performance de l'entreprise, ainsi que les émotions au travail et l'épuisement professionnel qui sont des sujets d'une source sociologique et psychologique à la base.

En ce qui concerne la concrétisation de notre travail de recherche par un cas pratique analysant la relation entre nos variables d'étude. Vu les circonstances actuelles de la pandémie Covid-19. Nous avons opté pour une méthodologie de recherche consistant à collecter des informations par le biais d'un questionnaire en ligne, à partir d'un échantillon exceptionnel regroupant des employés de diverses organisations (l'entreprise publique, l'entreprise privée locale, l'entreprise multinationale et l'administration publique).

Notre travail repose sur le traitement des données recueillies sur le logiciel SPSS, en établissant des relations d'analyse descriptive et économétrique entre les différents items de notre questionnaire. Une des méthodes descriptives utilisées est « le tri croisé ».

Pour cette opération nous avons choisis deux variables, à savoir une variable représentative de l'échantillon et une autre en relation avec les concepts à analyser : une des dimensions de l'engagement organisationnel et une des formes de conflit de rôle.

Les résultats de notre première opération « tri croisé », montrent qu'il existe une relation entre le sexe de l'employé et la surcharge de rôle qui est une des formes de conflit de rôle. Ainsi qu'il se trouve un lien entre le type d'entreprise et l'engagement affectif des employés.

Par ailleurs, on a exploité les moyennes des items de notre questionnaire et plus précisément les items de conflit de rôle, pour juger notre première hypothèse (**H<sub>1</sub>**), indiquant la source des conflits de rôle chez les employés. Cette rubrique, nous a amené à infirmer notre première hypothèse, en se basant sur le résultat indiquant que la source des conflits de rôle chez les employés n'était pas en lien avec l'accès aux informations, mais plutôt en lien avec le conflit individu/rôle.

Quant à la deuxième hypothèse (**H<sub>2</sub>**) de notre étude, l'analyse économétrique a prouvé à travers le coefficient de corrélation de *PEARSON*, que nos deux variables d'étude à savoir l'engagement organisationnel et le conflit de rôle, ne sont pas corrélées entre elles. Ce résultat est différent de ce que les études précédentes<sup>1</sup> ont montré en termes

---

<sup>1</sup> Citées dans la partie théorique : « relation entre l'engagement organisationnel et les conflits de rôle ».

d'une existence d'une relation négative moins fort par rapport à l'ambiguïté de rôle, entre l'engagement organisationnel et le conflit de rôle. D'où l'infirmer de la deuxième hypothèse. Ceci est dû probablement à la nature de notre échantillon exceptionnel, aussi aux circonstances actuelles, qui mettent les employés et tout le monde devant une situation floue et un avenir économique et social incertain.

L'infirmer de la deuxième hypothèse de notre travail de recherche, vient infirmer automatiquement les deux sous-hypothèses (**H<sub>2a</sub>**) et (**H<sub>2b</sub>**) qui touchent au sens de la corrélation entre les dimensions de l'engagement organisationnel, à savoir, la dimension affective, normative et calculée, d'une part et le conflit de rôle d'une autre part.

Ces résultats permettent de répondre à la problématique de notre travail de recherche :

Il n'existe pas une relation significative entre la perception des conflits de rôle et l'engagement organisationnel.

### **Les contraintes de la recherche**

Comme dans tout travail de recherche, nous avons rencontré quelques contraintes :

- ✓ La première contrainte est liée au fait que cette étude ne pouvait être faite que par le biais d'un questionnaire en ligne dédié aux employés de diverses organisations, vu l'impossibilité de l'effectuer au niveau d'une entreprise. Ce qui a réduit considérablement, selon nous la taille de l'échantillon.
  - ✓ Le second obstacle est dû au travail à distance et l'indisponibilité des sources d'informations théoriques bibliothèques, à cause du confinement. Ce qui a influencé notre manière de collecte d'informations, qui s'est basée essentiellement et seulement sur des thèses, des articles et peu d'ouvrages qui sont utilisables en ligne.
  - ✓ Cette recherche a fait preuve d'un manque d'une analyse documentaire interne à une entreprise et de la méthode qualitative qui se traduit aux entretiens semi-directifs, avec les managers des fonctions concernées. Ce qui a marqué l'absence des informations nécessaires à l'interprétation exacte des résultats.
-

### **Les pistes de recherches futures**

Les limites évoquées ouvrent plusieurs pistes de recherche, selon nous, deux principales voies nous semblent être importante à aborder :

- ✓ Il serait recommandé de faire une analyse comparative entre le secteur privé et public, en termes de la relation entre l'engagement organisationnel et le conflit lié à l'accès aux informations
  
  - ✓ Une étude sur l'impact de la surcharge de rôle sur l'engagement affectif.
-

# Bibliographie

---

## ➤ Les ouvrages

- Assâad EL Akremi, Jessica BAGGER, Russell CROPANZANO et Jaewon KO; comportement organisationnel, Volume2 ; La justice organisationnelle ; 1<sup>ère</sup> édition ; Edition de Boeck ; 2006.
- Delphine Van Hoorebeke ; comportement organisationnel Volume1 ; les émotions au travail ; 1<sup>ère</sup> édition ; Edition de Boeck ; Paris ; 2005.
- DGT, ANACT, INRS ; guide d'aide à la prévention, le syndrome de l'épuisement professionnel ou burnout, mieux comprendre pour mieux agir ; DICOM Édition n° 15-045 ; Mai 2015.
- Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail » ; éditeur : presses des mines- transvalor : la fabrique de l'industrie ; 2017.
- Jean-Marie PERETTI ; « Ressources Humaines » ; Editions Vuiber ; Paris, 2007.
- Jean Marie Peretti ; Gestion-des-ressources-humaines. Edition Vuibert ; 2016.
- Pascal Bello et al ; « RH au quotidien 100 fiches » ; 2<sup>ème</sup> édition Dunod ; Paris ; 2015.
- Pedro Gil-Monte, Bernardo Moreno Et Jean-Pierre Neveu ; « comportement organisationnel, Volume2 ; violence et épuisement professionnel » ; 1<sup>ère</sup> édition ; Edition de Boeck ; Belgique ; 2006.

## ➤ Les articles

- Antoine Pennaforte ; engagement organisationnel et le contrat psychologique : une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde de service ; I.M.C.F question(s) de management ; 2012.
- Angelo Soares ; les émotions dans le travail ; Cairn.info pour Martin Média ; 2003.
- Arsène Vigan «engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique beninoise : quelle place pour la grh ? 2014.
- Brigitte Charles Pauvres et Dominique Peyart Guillard; l'implication (ou l'engagement)? quoi de neuf ?
- Ida Rachel Ouedraogo et al ; La fidélisation des ressources humaines par l'implication organisationnelle d'une entreprise africaine: le cas de Onatel-SA au Burkina Faso ; Edition Université Aube Nouvelle Burkina Faso ; 2016.

- Joelle Muller ; les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés ; Revue de gestion des ressources humaines · Janvier 2011.
- Laurent Giraud ; L'intention de quitter l'entreprise une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié ; ESSEC Business School, Chaire du Changement ; 2012.
- Latif Hamid ; La performance RH précision terminologique et problématique de mesure ; 2019.
- Michel Cossette ; Alain Gosselin ; Quitter ou rester : Analyse des profils d'intention de départ d'agents en centre de contact-client ; Montréal ; 2009.
- Nada Khachlouf et Richard Soparnot ; L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance adaptative ; 2019.
- Nathalie Commeiras et al ; Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon ; HEC Montréal et Université Paris Dauphine ; 2009.
- Olivier Babeau ; la performance globale de l'entreprise (autre que financière) ; 2015.
- Ursula Hess ; Les émotions au travail ; Humboldt université de Berline ; 2003.
- Richard Delaye, Stéphane Boudrandi ; l'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du burnout ; pages 254 à 269 ISSN 1768-5958 ; 2010.
- Serge Perrot ; identification des différentes formes de conflits de rôle : le cas des jeunes diplômés nouvellement embauchés ; 1999.
- Serge Perrot. Jeunes diplômés: comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. La Revue des Sciences de Gestion, Revue des Sciences de Gestion, 2004.
- Stéphane Roux et Marc Dussault ; Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants ; Nouveaux cahiers de la recherche en éducation; 2007.
- Yvan Barel, Frédéric Salladarre, Sandrine Fréaux ; Autonomie Du Salarié Et Intention De Départ ; La Revue des Sciences de Gestion ; 2009.
- Zineb Issor ; la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ; 2017.

## ➤ **Thèses et Mémoires**

- Asma Ayari Gharbi ; L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés ; Lille1; le 7 juillet 2014.

- Bollecker Gilles, Nobre Thierry ; Les conflits de rôle, une conséquence des paradoxes qui s'exercent sur l'organisation : le cas d'une organisation de service public évoluant vers le modèle marchand
- Delphine Lacaze ; le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle, le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution ; Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX-Marseille3 ; 2001.
- Joëlle Boudreau ; la gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de pme ; Université Du Québec ; 2008.
- Ghozlene Oubya ; contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en tunisie ; 2016.
- Louise Royal ; Le phénomène des tensions de rôle chez le directeur adjoint d'école de l'ordre d'enseignement secondaire du Québec ; Université de Montréal ; 2007.
- Linda Dhondt Cippelletti ; Comportements de déviance et de citoyenneté organisationnelle : déterminants et effets en milieux organisationnels ; université paris ; 2018.
- Martine Kankyono ; Développement des compétences et mobilité des travailleurs : cas de sonar ; Ecole nationale d'administration et de magistrature (ENAM) - Diplôme de Conseiller en gestion des ressources humaines 2009.
- Nabil Zayani ; Amélioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie ; Université Paul Valéry - Montpellier III, 2016.

### ➤ **Ouvrages universitaires**

- Apprendre la GRH – Rabah Kechad – Professeur en sociologie des organisations et du travail- consultant-expert international en Management, GRH et Communication.

### ➤ **Webographie**

- <https://www.people-doc.fr/blog/bien-etre-qvt-qualite-vie-travail>
- <https://www.groupe-jlo.com/qualite-de-vie-au-travail-performance/>
- <https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-des-collaborateurs/gestion-de-conflit/article/conflits-de-roles-rester-conforme-a-toutes-les-attentes/>
- <https://recognition.altrium.com/blog/mais-quest-ce-que-lengagement-des-employes/>

# **Annexes**

## **Annexe N°1 : Questionnaire**

Chère Madame, Cher Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion option Organisation et Management de l'Entreprise à l'Ecole Supérieure de Commerce de Koléa (Ex-Alger), nous menons une étude abordant l'Analyse de la relation entre l'engagement organisationnel et la perception des conflits de rôle des employés.

A cet égard, je vous demande de bien vouloir apporter votre contribution à cette étude en répondant à ce questionnaire qui vous prendra 15 minutes à remplir.

Nous vous rassurons quant à l'anonymat des réponses que vous apporterez et que ces dernières ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

### **Mode de réponse :**

Veillez répondre en cochant la case de l'énoncé qui convient le plus à votre attitude envers les propositions suivantes selon une échelle de 1 à 5 :

1. Je ne suis pas d'accord du tout
2. Je ne suis pas d'accord
3. Je ne suis ni d'accord ni en désaccord
4. Je suis d'accord
5. Je suis complètement d'accord

### **Fiche signalétique**

**Vous êtes** Homme

Femme

Quel est votre âge ? ....

Vous travaillez dans une entreprise Publique

Privée locale

Multinationale

Administration publique

		1	2	3	4	5
<b>Item 1 : conflit individu / ensemble de rôle</b>						
CR1	Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail					
CR2	Parfois, je suis frustré(e) de ne pas pouvoir répondre à ces réflexions					
CR3	J'ai quelque fois l'impression d'être pris pour cause pour rien					
CR4	Je trouve que c'est trop souvent le conflit entre les gens au travail					

<b>Item 2 : conflit de la surcharge de rôle</b>						
CR5	Les horaires que je fais sont gênants d'un point de vue mode de vie					
CR6	Globalement, je trouve que mes horaires de travail sont trop importants					
CR7	Mon emploi du temps m'empêche de faire autre chose à côté					
CR8	La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais					

<b>Item 3 : conflit individu/ rôle</b>						
CR9	Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation					
CR10	J'aimerais bien pouvoir utiliser plus mes compétences dans mon travail					
CR11	J'aurai malheureusement assez vite fait le tour de mon poste actuel					

<b>Item 4 : conflit individu/ climat</b>						
CR12	Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise					
CR13	Cette entreprise a parfois un mode de fonctionnement qui m'énerve					
CR14	Dans cette entreprise, il faut parfois se comporter d'une façon qui ne me convient pas					
CR15	L'entreprise n'est pas très attentive aux préoccupations de ses salariés					

<b>Item 5 : conflit : accès à l'information</b>						
CR16	On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail					
CR17	Il me manque parfois des informations pour bien faire mon travail					
CR18	Les gens dont j'ai besoin au travail ne sont pas assez accessibles					

### Item 6 : l'engagement affectif

EA1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
EA2	J'aime discuter de cette entreprise avec des personnes extérieures					
EA3	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens					
EA4	Je pense que je pourrai facilement m'attacher à d'autres entreprises comme à celle-ci					
EA5	Je ne me sens pas membre à part entière de cette entreprise					
EA6	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise					
EA7	Cette entreprise a une grande signification personnelle pour moi					

### Item 7 : L'engagement calculé

EC1	Je ne suis pas inquiet de ce qui pourrait se passer si je quittais mon travail sans en avoir un autre en perspective					
EC2	Ce serait très difficile pour moi de quitter actuellement mon entreprise, même si je le voulais					
EC3	Trop de choses dans ma vie seraient perturbées si je décidais de quitter à l'heure actuelle mon entreprise					
EC4	Rester dans cette entreprise est autant une nécessité qu'un désir					
EC5	Je sens que je n'ai pas assez d'opportunités pour me permettre de quitter cette entreprise					
EC6	Une des raisons majeures pour lesquelles je continue à travailler dans cette entreprise est que mon départ demande un sacrifice personnel considérable. Une autre société ne pourrait m'offrir tous les avantages que j'ai ici.					

### Item 8 : l'engagement normatif

EN1	Je ne ressens aucune obligation de rester dans mon entreprise actuelle					
EN2	Même si c'est à mon avantage, je ne me sentirai pas le droit de quitter mon entreprise maintenant					
EN3	J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant					
EN4	L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité					
EN5	Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie					
EN6	Je dois beaucoup à mon entreprise					

## Annexe N°2 : le test de la fiabilité

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	59	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	59	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	41

## Annexe N°3 : L'analyse descriptive

### Table de fréquences

#### sexe de l'employé(e)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	21	35,6	35,6	35,6
	femme	38	64,4	64,4	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

#### l'âge de l'employé(e)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	19 ans	2	3,4	3,4	3,4
	21	1	1,7	1,7	5,1
	23	4	6,8	6,8	11,9
	24	3	5,1	5,1	16,9
	24 ans	3	5,1	5,1	22,0
	25	1	1,7	1,7	23,7
	26	1	1,7	1,7	25,4
	26 ans	1	1,7	1,7	27,1
	27	2	3,4	3,4	30,5
	27 ans	3	5,1	5,1	35,6
	27ans	1	1,7	1,7	37,3

28	2	3,4	3,4	40,7
29	1	1,7	1,7	42,4
30	4	6,8	6,8	49,2
31	4	6,8	6,8	55,9
32	1	1,7	1,7	57,6
33	2	3,4	3,4	61,0
33 ans	1	1,7	1,7	62,7
34	3	5,1	5,1	67,8
35	2	3,4	3,4	71,2
35 ans	1	1,7	1,7	72,9
36	1	1,7	1,7	74,6
37	1	1,7	1,7	76,3
37ans	1	1,7	1,7	78,0
38	4	6,8	6,8	84,7
38 ans	1	1,7	1,7	86,4
41	1	1,7	1,7	88,1
42	1	1,7	1,7	89,8
46	1	1,7	1,7	91,5
48	1	1,7	1,7	93,2
49	1	1,7	1,7	94,9
50	1	1,7	1,7	96,6
51 ans	1	1,7	1,7	98,3
55	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

### type de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entreprise publique	16	27,1	27,1	27,1
	entreprise privée locale	27	45,8	45,8	72,9
	entreprise multinationale	11	18,6	18,6	91,5
	administration publique	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

### L'engagement affectif

**je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	2	3,4	3,4	3,4
	je ne suis pas d'accord	7	11,9	11,9	15,3
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	19	32,2	32,2	47,5
	je suis d'accord	15	25,4	25,4	72,9
	je suis complètement d'accord	16	27,1	27,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

**Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	22	37,3	37,3	37,3
	je ne suis pas d'accord	17	28,8	28,8	66,1
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	9	15,3	15,3	81,4
	je suis d'accord	7	11,9	11,9	93,2
	je suis complètement d'accord	4	6,8	6,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

**L'engagement calculé**

**Ce serait très difficile pour moi de quitter actuellement mon entreprise, même si je le voulais**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	7	11,9	11,9	11,9

je ne suis pas d'accord	5	8,5	8,5	20,3
je ne suis ni d'accord ni en désaccord	16	27,1	27,1	47,5
je suis d'accord	17	28,8	28,8	76,3
je suis complètement d'accord	14	23,7	23,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

**Une des raisons majeures pour lesquelles je continue à travailler dans cette entreprise est que mon départ demande un sacrifice personnel considérable. Une autre société ne pourrait m'offrir tous les avantages que j'ai ici**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	14	23,7	23,7	23,7
	je ne suis pas d'accord	14	23,7	23,7	47,5
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	11	18,6	18,6	66,1
	je suis d'accord	12	20,3	20,3	86,4
	je suis complètement d'accord	8	13,6	13,6	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

## L'engagement normatif

**J'éprouverai de la culpabilité si je quitte mon entreprise maintenant**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	15	25,4	25,4	25,4
	je ne suis pas d'accord	13	22,0	22,0	47,5

	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	9	15,3	15,3	62,7
	je suis d'accord	16	27,1	27,1	89,8
	je suis complètement d'accord	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

### L'entreprise dans laquelle je suis actuellement mérite ma fidélité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	6	10,2	10,2	10,2
	je ne suis pas d'accord	10	16,9	16,9	27,1
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	12	20,3	20,3	47,5
	je suis d'accord	16	27,1	27,1	74,6
	je suis complètement d'accord	15	25,4	25,4	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

### Conflit individu/ ensemble de rôle

#### Certaines personnes me font parfois des réflexions désagréables au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	16	27,1	27,1	27,1
	je ne suis pas d'accord	10	16,9	16,9	44,1
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	10	16,9	16,9	61,0
	je suis d'accord	18	30,5	30,5	91,5
	je suis complètement d'accord	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

## Conflit de surcharge de travail

### Les horaires que je fais sont gênants d'un point de vue mode de vie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	16	27,1	27,1	27,1
	je ne suis pas d'accord	11	18,6	18,6	45,8
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	14	23,7	23,7	69,5
	je suis d'accord	9	15,3	15,3	84,7
	je suis complètement d'accord	9	15,3	15,3	100,0
	Total		59	100,0	100,0

## Conflit individu/ rôle

### Globalement, mon travail est plutôt sous-qualifié par rapport à ma formation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	14	23,7	23,7	23,7
	je ne suis pas d'accord	18	30,5	30,5	54,2
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	8	13,6	13,6	67,8
	je suis d'accord	9	15,3	15,3	83,1
	je suis complètement d'accord	10	16,9	16,9	100,0
	Total		59	100,0	100,0

## Conflit individu/ climat

### Je n'accroche pas complètement avec la culture de cette entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je en suis pas d'accord du tout	16	27,1	27,1	27,1
	je ne suis pas d'accord	19	32,2	32,2	59,3

je ne suis ni d'accord ni en désaccord	13	22,0	22,0	81,4
je suis d'accord	6	10,2	10,2	91,5
je suis complètement d'accord	5	8,5	8,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

## Le conflit d'accès aux informations

### On ne me donne pas assez d'informations pour bien faire mon travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	je ne suis pas d'accord du tout	13	22,0	22,0	22,0
	je ne suis pas d'accord	18	30,5	30,5	52,5
	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	17	28,8	28,8	81,4
	je suis d'accord	9	15,3	15,3	96,6
	je suis complètement d'accord	2	3,4	3,4	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

## Tableau croisé sexe de l'employé(e) \* La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais

Effectif

		La charge de travail que j'ai est souvent trop importante par rapport aux délais					Total
		je ne suis pas d'accord du tout	je ne suis pas d'accord	je ne suis ni d'accord ni en désaccord	je suis d'accord	je suis complètement d'accord	
sexe de l'employé(e)	homme	2	2	5	7	5	21
	femme	3	11	10	7	7	38
Total		5	13	15	14	12	59

## Annexe N° 4 l'analyse économétrique

Tableau de corrélation entre l'E.O et C.R

		CR	ENO
CR	Corrélation de Pearson	1	,016
	Sig. (bilatérale)		,906
	N	59	59
ENO	Corrélation de Pearson	,016	1
	Sig. (bilatérale)	,906	
	N	59	59

## ANNEXE N° 5

### QUESTIONNAIRE ENGAGEMENT

Questions

Réponses **65**

Total des points : 0

# QUESTIONNAIRE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES CONFLITS DE RÔLE

## ANNEXE N°6

De nouvelles réponses  
ont été ajoutées à votre  
formulaire QUESTIONNAIRE  
SUR L'ENGAGEMENT  
ORGANISATIONNEL ET  
LES CONFLITS DE RÔLE.



Boîte de réception



Google Forms 12 août  
à moi ▾



Google Forms

1 nouvelle réponse