



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de Science Sociales

Mémoire de fin de cycle

Thème :

**L'impact du changement structurel sur
le sentiment d'auto-efficacité personnel
et l'engagement organisationnel.**

Terrain de l'étude : l'entreprise SARL RAMDY

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie

Option : psychologie de travail et des organisations

Réalisée par :

M^{elle} BENMOUFFOK Sabrina

Encadré par :

M^r CHALAL Mokhtar

-Année universitaire-

2018/2019

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pu être possible sans la collaboration d'un certain nombre de personnes que je dois remercier :

**Je tiens à remercier infiniment mon promoteur monsieur CHALLAL Mokhtar d'avoir accepté de m'encadrer et pour ses conseils précieux, pour son dévouement de mettre son savoir à ma disposition afin de réaliser mon étude.*

**Ma promotrice de l'entreprise sarl ramdy madame Lynda de m'avoir accepté au sein de l'entreprise et ses orientations sur le terrain.*

**Tout le personnel et salariés de l'entreprise ramdy. Pour leur collaboration.*

**Ma famille et mon marie bien sur qui m'ont beaucoup aidé moralement et financièrement dans la réalisation de ce travail et leur encouragement de poursuivre mes études.*

**Enfin, la réussite de ce mémoire n'aurait été possible sans les encouragements constants de mes amies, ce dont je suis grandement reconnaissante.*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A tout ma famille, mes très chères parents :

Mohand et Ouardia

A mes chères frères : Azziz, Karim, Hafide, Amirouche

Et leurs familles

A ma chère sœur douđa et ça famille

Monsieur : HAMOUCHÉ Nabil

A monsieur chassal Mokhtar qui ma toujours aidé et orienté dans mon travail

A tout mes camarades de classe et en particulier mes chères amies :

Ouarda ,Hayt , Mamah, et mes chers amis :Hicham , Hanibal et Nadjim .

Liste des tableaux

N°	Tableaux	Pages
01	Les trois phases de conduite du changement (Autissier, Moutot)	51
02	Processus de communication d'un changement	54
03	Les phases de management du changement porté par les managers	58
04	présentation de notre population mère	66
05	présentation de notre échantillon	67
06	Présentation de la population et échantillon	67
07	présentation des items a l'engagement organisationnel	69
08	présentation des items de changement organisationnel	69
09	cotation de la première partie du questionnaire relative aux données personnelles	71
10	présentation de la cotation de l'échelle de LIKERT	72
11	présentation de coefficient de corrélation du sentiment d'auto-efficacité personnelle	73
12	présentation de coefficient de corrélation du l'engagement organisationnel	74
13	présentation de coefficient de corrélation du changement organisationnel	75
14	présentation de la fiabilité pour le sentiment d'auto-efficacité personnelle	75
15	présentation de la fiabilité pour l'engagement organisationnel	76
16	présentation de la fiabilité pour le changement organisationnel	76
17	La présentation des membres de l'échantillon selon le genre	79
18	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	80
19	la répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel	81
20	statistiques descriptives des variables sentiment d'efficacité	83
21	l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle	84
22	l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnel	84
23	la variance de l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnel	85
24	statistiques descriptives des variables engagement affectif	86
25	l'impact de changement structurel sur l'engagement affectif	86

26	l'impact de changement structurel sur l'engagement affectif	87
27	la variance de l'impact de changement structurel sur l'engagement affectif	87
28	statistiques descriptives des variables engagement normatif	88
29	l'impact de changement structurel sur l'engagement normatif	88
30	l'impact de changement structurel sur l'engagement normatif	89
31	la variance de l'impact de changement structurel sur l'engagement normatif	89
32	statistiques descriptives des variables engagement de continuité	90
33	l'impact de changement structurel sur l'engagement de continuité	90
34	l'impact de changement structurel sur l'engagement de continuité	91
35	la variance de l'impact de changement structurel sur l'engagement de continuité	91

Liste des figures

N°	Figure	Page
01	Représente les trois composantes d'engagement organisationnel	31
02	la présentation des membres de l'échantillon selon le genre	79
03	la présentation du membre de l'échantillon selon l'âge	80
04	la présentation des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	92

SOMMAIRE

Introduction.

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche.

Préambule.

1-1- Les raisons de choix de thème	07
1-2- Les objectifs de la recherche	07
1-3- La problématique	08
1-4- Les hypothèses.....	10
1-5- La définition des concepts	11

Résumé du chapitre.

Chapitre II : le sentiment d'auto-efficacité personnel.

Préambule.

2-1- définition de sentiment d'auto-efficacité personnelle	17
2-2- les sources de sentiment d'auto-efficacité personnelle	18
2-3- La multi dimensionnalités des systèmes de croyance d'efficacité personnelle.....	19
2-4-L'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur la motivation et le stress	20
2-5-Les conceptions apparentées à l'efficacité personnelle.....	21
2-6-un sentiment d'efficacité personnelle fort (élevé) et un sentiment d'efficacité personnelle faible	22
2-7- la théorie sociocognitive	23
2-8-théorie de l'efficacité personnelle.....	24
2-9- les études de l'efficacité personnelle	24

Résumé de chapitre

Chapitre III : l'engagement organisationnel.

Préambule

3-1-définition de l'engagement organisationnel	28
3-2-Les trois composantes ou formes de l'engagement organisationnel	29
3-3-les variables de l'engagement organisationnel	32
3-4-Le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen(1991)	33
3-5-l'attachement à l'organisation	34
3-6-l'implication au travail.....	35
3-7- la théorie de moday sur l'engagement organisationnel	36
3-8-Les échelles de mesure dans l'engagement.....	36
3-9-les conséquences de l'engagement organisationnel	39

Résumé de chapitre

Chapitre IV : changement organisationnel

Préambule

4-1-Définition de changement organisationnel.....	42
4-2-La typologie de changement organisationnel	42
4-3-Les trois aspects de changement.....	43
4-4- les Stratégies de changement	44
4-5- les facteurs du changement.....	45
4-6-la résistance au changement	45
4-7-les formes de changement organisationnel.....	50
4-8- l'apprentissage du changement.....	51
4-9- Les enjeux du changement organisationnel.....	52

4-10-Les modèles changement organisationnel	54
4-11-la cible du changement organisationnel	55
4-12-Les quatre types de changement	57
4-13- Méthodes pour motiver et stimuler le changement	58

Résumé de chapitre

Partie pratique

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Préambule

5-1-présentation du l'organisme d'accueil	63
5-2-la méthode de la recherche utilisée	65
5-3-pré enquête	65
5-4-la population d'enquête	66
5-7la technique de l'échantillon	67
5-8-les techniques de la recherche utilisées	68

Chapitre VI : Analyse et interprétation des résultats

6-1- Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon	79
6-2-Interprétation des hypothèses	83
6-3-Discussion et synthèse des résultats des hypothèses	92

Conclusion

Liste bibliographique

Annexe

Introduction

INTRODUCTION

Introduction

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

Le changement constitue dans l'univers des organisations un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. En effet, le changement organisationnel peut prendre différentes formes selon son étendue, sa profondeur et son rythme. Le changement peut être global ou partiel. Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau de ses différentes activités, soit une partie de l'organisation.

De même, le changement peut être majeur ou marginal selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture. Le changement peut également être progressif ou rapide, consister en une démarche graduelle au cours de laquelle les stratégies développent une nouvelle définition de l'organisation ou au contraire s'apparenter à une révolution (situation de rupture ou de crise). Le changement est donc un concept riche et varié qui peut prendre plusieurs formes.

Depuis quelque année, les employeurs s'ingénient à trouver des moyens pour favoriser la rétention des employés et réduire l'absentéisme bien que cela, on cherche à avoir une main-d'œuvre motivée et mobilisée. Ainsi, plusieurs organisations tentent d'intégrer certaines pratiques de la RH visant à améliorer un haut niveau d'engagements organisationnels qui prend une importance qui permet de décrire la relation entre l'individu et son organisation, il reflète l'acceptation de l'employé des buts de l'organisation et sa volonté d'agir temps que c'est un facteur qui influence directement les résultats finaux de l'entreprise, L'engagement des employés a un impact fondamental sur la fidélisation, l'efficacité, la qualité du travail, le rendement et, au final, sur la performance de l'entreprise. Si les professionnels de la gestion des ressources humaines ont un rôle clé à jouer, ils ne sont pas les seuls : les gestionnaires d'équipe sont eux aussi en première ligne.

Il apparaît de plus en plus important pour les organisations de pouvoir compter sur des individus performants qui doivent bien sûr être qualifiés,

INTRODUCTION

mais surtout engagés envers leur organisation (Meyer et al. 1997). Selon une définition généralement admise de l'engagement organisationnel, celui-ci correspondrait à un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influence sa décision de demeurer au sein de celle-ci (Meyer et Allen, 1997; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). Cet état psychologique peut prendre trois formes soit : un besoin ou une nécessité, appelé engagement de continuité; une obligation à demeurer au sein de l'organisation, appelé engagement normatif; ou un désir, appelé engagement affectif. Ce dernier correspond à l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. L'engagement organisationnel affectif est celui qui a été le plus étudié dans la littérature et celui pour lequel les conséquences sont les plus marquées.

Sans oublier que le sentiment d'auto-efficacité renforce la fidélité des employés à leurs entreprises et ils augmentent leurs motivations, engagement et leurs efficacités alors. Le sentiment d'efficacité personnelle constitue la croyance qu'a un individu en sa capacité de réaliser une tâche, selon **Bandura**, « L'efficacité personnelle concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire les résultats souhaités ». (A. Bandura, 2003, P12)

Si une personne estime ne pas pouvoir produire de résultats satisfaisants dans un

domaine, elle n'essaiera pas de les provoquer. Les croyances des individus ont leur capacité influente pratiquement sur toutes leurs activités.

Dans cette perspective nous aborderons tout d'abord cette étude qui a pour objet de savoir qu'elle est l'impact de changement organisationnel sur le sentiment d'auto-efficacité personnel et l'engagement organisationnel ?

La première : la partie est théorique, elle contient quatre chapitres, le premier chapitre de cadre méthodologique de la recherche, où on a commencé par la problématique, les hypothèses, définition de concept, les raisons de choix du thème, les objectifs de la recherche.

Le deuxième chapitre sur le sentiment d'auto-efficacité où on a commencé par la définition, les sources, la multi dimensionnalité des systèmes, l'influence de sentiment d'efficacité personnel sur la motivation et le stress, les conceptions apparentées à l'efficacité personnelle, un sentiment d'efficacité personnelle fort et un sentiment d'efficacité personnelle faible et la théorie sociocognitive.

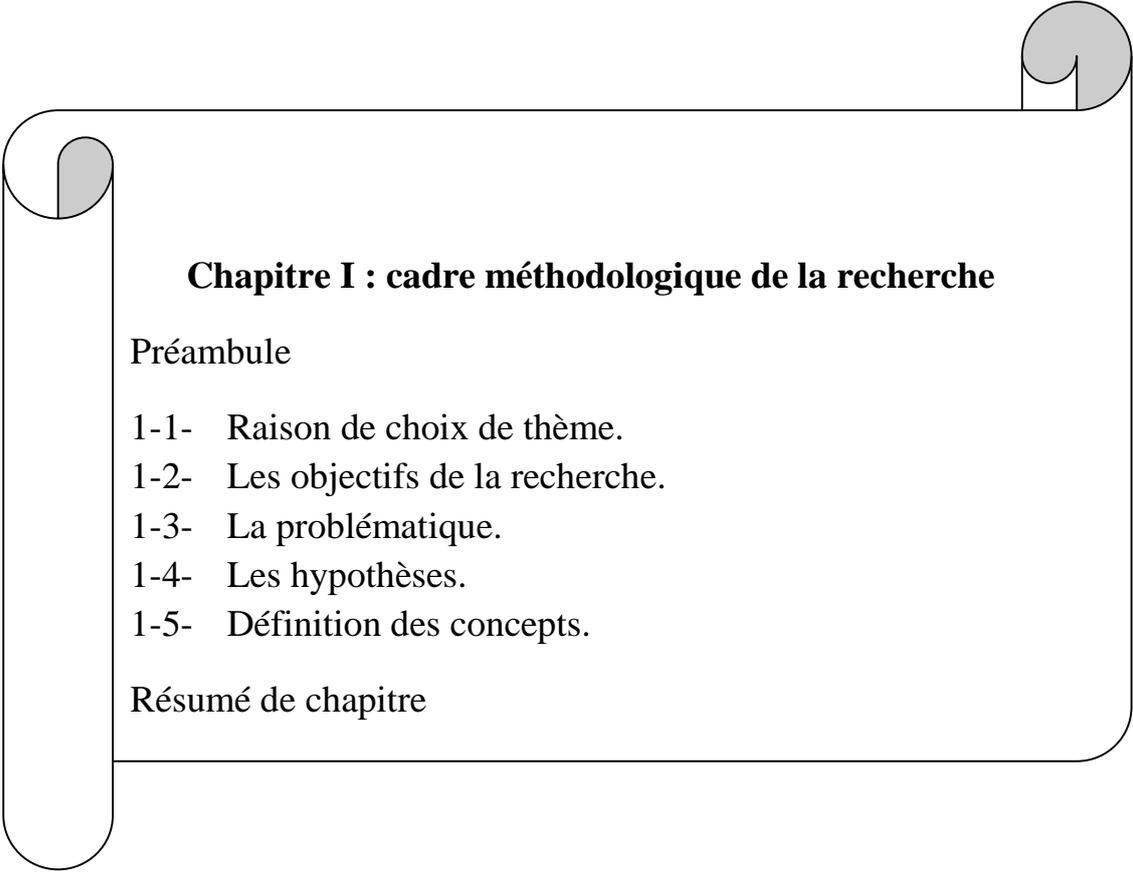
INTRODUCTION

Le troisième chapitre sur l'engagement organisationnel on a commencé par la définition, les trois composantes ou formes d'engagement organisationnel, les variables de l'engagement organisationnel, les modèles de l'engagement de Meyer et Allen 1991, l'attachement à l'organisation, l'implication au travail, la théorie de Moday sur engagement organisationnel, les échelles de mesure dans l'engagement et les conséquences d'engagement organisationnel.

Le quatrième chapitre sur le changement organisationnel on commence par la définition, la typologie de changement, les trois aspects de changement, les stratégies de changement, les facteurs du changement, la résistance au changement, les formes de changement l'apprentissage du changement, les enjeux du changement les modèles de changement organisationnel, la cible de changement organisationnel, les quatre types de changement et méthodes pour motiver et stimuler le changement.

La deuxième est la partie pratique qui est devisé en deux chapitres : chapitre Cinque qui parle sur présentation de terrain d'enquête et les technique utilisées en commence par présentation de terrain d'enquête les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées, le temps alloué à l'enquête, le lieu d'enquête, les difficultés rencontrées, la population d'enquête, la technique de l'échantillon, la technique de la recherche utilisé. A la suite de la partie, on entame le Sixième chapitre : qui est analyse et interprétation des résultats. Et enfin, on termine notre recherche avec Discussion et synthèse des résultats des hypothèses et une conclusion qui jumèle les données de l'étude.

*Cadre méthodologique de
la recherche*

A decorative graphic of a scroll with a grey shadow, framing the text on the page.

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

Préambule

- 1-1- Raison de choix de thème.
- 1-2- Les objectifs de la recherche.
- 1-3- La problématique.
- 1-4- Les hypothèses.
- 1-5- Définition des concepts.

Résumé de chapitre

Préambule :

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

Le plan de notre travail dans le premier chapitre qui est d'ordre théorique, il est composé d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre : les raisons de choix de thème et objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, les techniques utilisées, la méthode adoptée.

I- les raisons et les objectifs du choix du thème :**1-1-les raisons de choix de thème :**

J'ai opté pour le thème (le lien entre le sentiment d'auto-efficacité et l'engagement organisationnel lors de changement organisationnelle) dans l'entreprise RAMDY pour les raisons suivantes :

- Le changement organisationnel est un phénomène complexe qui ne satisfait pas des solutions simple et rapide se qui nous pousse aussi à faire une recherche sur l'efficacité personnelle et l'engagement organisationnel.
- Réaliser une recherche en psychologie de travail et des organisations c'est d'avoir ainsi les meilleures conditions et objectifs afin d'arriver à trouver des informations et connaissances bien définies.
- L'importance de l'efficacité personnelle et l'engagement organisationnel dans les entreprises notamment lors d'un changement organisationnel.
- C'est de savoir les effets majeurs qui touchent les entreprises à cause du changement organisationnel.
- L'importance de l'efficacité personnelle pour bien gérer les situations durant un changement et pour ne pas perdre aussi l'engagement des salariés ou des responsables.

1-2-les objectifs de la recherche :

- Examiner l'influence du changement structurel sur le l'engagement organisationnel des employés de l'entreprise RAMDY.
- Déterminer le changement structurel et son impact sur l'efficacité personnelle.

- Mesurer l'effet de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle des salariées de l'entreprise RAMDY. .
- Examiner l'impact de changement structurel sur l'engagement (affectif, normatif et continuité).

1-3-La problématique :

Toutes les entreprises sont confrontées de nos jours, au changement. Les évolutions de l'environnement concourent à accélérer la nécessité des entreprises à s'adapter et donc à changer. Le changement est unanimement perçu comme une nécessité ou comme une cure de jouvence, apprendre à conduire le changement doit donc être considéré comme une préoccupation majeure des managers donc le changement est l'un des thèmes récurrents des sociétés développées en générales et de la littérature sur le management en particuliers, il est présent dans tout les articles, en même temps, qu'il est devenu quasi obsessionnel non seulement pour les obligeants mais aussi pour l'ensemble de ceux qui aujourd'hui travaillent dans nos organisation qu'elles que soient publiques ou privées.(François.D,2004,p4)

De nos jours, dans chaque société, on trouve les individus et les collectivités s'organisent en différentes unités dont chacune a un objectif à atteindre donc l'organisation contient en premier lieu unité économique de coordination d'une façon relativement continue de vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectif partagés par les membres participants, en second c'est l'ensemble humain finalisés et hiérarchisés la coopération et la coordination de son membres dans l'accomplissement de but donné. Dans chaque organisation, on trouve un sort de mutation, autrement dit, en sens précis, le changement organisationnel qui est un processus complexe dont la cause est parfois difficile à identifier, notamment, lorsqu'elle nait des pratiques décrites elle-même issue d'une interprétation de procédure imparfaitement définie, en entend généralement le rapport qui existe entre le changement organisationnel et l'engagement organisationnelle ainsi que l'efficacité personnelle ces deux dernier se sont une état d'une personne qui choisir de faire un effort en vue d'accomplir une certain tâche, mais choisir de fournir une certaine quantité d'effort pendant un certain temps.

A la lumière de ce qui vient d'être présenter et on s'appuyant aussi sur l'engagement organisationnel présentée par Meyer et Allen (1997), il existe trois formes d'engagement. L'engagement affectif qui se réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. Un employé

manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut. L'engagement normatif reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Un employé exprimant un fort engagement normatif garde son emploi parce qu'il croit avoir une obligation morale envers l'organisation. Enfin l'engagement de continuité indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Un employé affichant un fort engagement de continuité garde son emploi parce qu'il en a besoin.

Et en s'appuyant aussi sur le sentiment d'efficacité personnelle cette dernière fait partie du fonctionnement psychologique humain. C'est à partir des années 80, qu'Albert Bandura s'intéresse au sentiment d'efficacité personnelle. Ce concept s'inscrit dans le cadre de la théorie sociocognitive (théorie issue du béhaviorisme et du cognitivisme). Notamment la contribution des travaux de Taylor, Betz et Lent.

Selon Albert Bandura, le sentiment d'efficacité personnelle désigne les croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières. (Rondier.M, 2004, p475, 476).

Le sentiment d'efficacité personnelle influence les accomplissements et le bien être de plusieurs façons. En règle générale, un fort sentiment d'efficacité amène à se fixer de meilleurs buts, à faire plus d'efforts, à persévérer d'avantage et à mieux se remettre des échecs. Un faible sentiment d'efficacité est souvent un élément important dans le stress.

Les entreprises algériennes sont soumises à la pression de l'ouverture économique et une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la

Nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et un renforcement de l'effort de la place de la Formation des salariés afin de s'adapter au changement adopte « la formation est L'un des politiques stratégiques que les entreprises algériennes ont mis en œuvre depuis l'indépendance car elles se trouvent dans des situations exceptionnelles Elles devaient trouver des solutions, pour résoudre ses problèmes des moyens et Des méthodes exceptionnelles ».

Dans notre étude on tentera de montrer et expliquer quel est le genre de Changement a été subi par notre entreprise et de quoi il s'agit le comportement Des salariés face à ce changement.

Nous avons amené notre étude dans l'entreprise « **RAMDY** » dans cette optique cette entreprise est l'une des grandes entreprises algériennes spécialisée dans la production de (yaourt et fromage), cherche le développement et la réussite et qui accordent une grande importance à la qualité de son produit. Après avoir toutes les informations nécessaires concernant cette entreprise on a constaté que cette entreprise a connu un changement organisationnel qui est un changement structurel, ce dernier se définit comme un ensemble des nouveaux organigrammes qui étaient inventés par l'entreprise « **RAMDY** » en vue de répondre aux objectifs fixés à court, moyen et long terme, suite à la mondialisation et l'environnement concurrentiel qui entoure cette entreprise, et l'objectif principal c'est d'augmenter la production et produire en grande échelle, ces nouveaux organigrammes se caractérisent de la réorganisation de travail.

Dans notre travail de recherche on veut également s'interroger sur le degré de la réalisation de ce thème dont on prend le cas d'une entreprise industrielle algérienne, ce qui nous oblige de poser cette problématique : qu'est-ce que l'impact de changement structurel sur l'engagement organisationnel et le sentiment d'auto-efficacité personnelle au sein de l'entreprise RAMDY ?

À l'issue de cette problématique il convient de poser des hypothèses et de les mettre à l'épreuve.

1-4-Les hypothèses :

1-4-1-Hypothèse générale :

-le changement structurel a un impact considérable sur l'engagement organisationnel et le sentiment d'auto-efficacité personnelle au travail au sein de l'entreprise Ramdy.

1-4-2-Sous hypothèse :

- le changement structurel a un effet positif sur le sentiment d'auto-efficacité des salariés de la SARL RAMDY.

-le changement structurel a un effet positif sur l'engagement organisationnel des salariés de la SARL RAMDY.

- le changement structurel a un effet négatif sur l'engagement normatif des salariées de la SARL RAMDY.

-le changement structurel à un effet négatif sur l'engagement de continuité des salariées de la SARL RAMDY

1-5-la définition des concepts :

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité.

Les éléments indispensables à toute recherche se sont les concepts clés, le concept en tant qu'outil fournit non seulement un point de départ, mais également un moyen de désigner par abstraction, d'imaginer ce qui n'est pas directement perceptible donc, il est utile de présenter quelques concepts liés à notre thème qui sont :

1-5-1-Le sentiment d'auto-efficacité :

Définition théorique :

-Le concept d'auto-efficacité de Bandura recouvre la croyance que possède l'individu en sa capacité de réaliser ou non un objectif.

-Le sentiment d'efficacité personnelle de la personne est influencé par son action, ses croyances et son environnement.

-Les gens qui ont un fort sentiment d'efficacité personnelle sont plus persévérants, plus motivés, plus résistants et réussissent mieux.

-L'efficacité personnelle peut se développer dans la mise en action de comportements de réussite de pairs et leur encouragement.

(QUAND EN VEUT EN PEUT) en tout cas, plus souvent qu'on ne le croit.

(patrick.A 2008, p26, 27).

Définition opérationnel :

Le sentiment d'efficacité personnelle désigne les croyances des individus quand à leurs capacités à réaliser des performances particulières.

1-5-2-l'engagement organisationnel :

Définition théorique :

Nous retrouvons premièrement, les auteurs tels que Porter et Dubin (1974) qui

Sont les premiers à s'être intéressés à la relation entre l'individu et son organisation.

Ces deux auteurs affirment que l'engagement des employés envers leur travail Représente une relation positive qui pourrait subséquemment apporter une plus grande valeur à leur vie en général. Deuxièmement, Rondeau et Lemelin (1991) considèrent qu'un employé « mobilisé » est un employé « engagé » et qui participe. (Marie-Claude. D, 2010, P.8)

Définition opérationnel:

C'est la volonté de fournir des efforts considérables pour le bien-être de l'entreprise et le désir de maintenir son appartenance à l'organisation.

1-5-3-Engagement affectif :

Définition théorique :

L'engagement affectif (basé sur l'approche de Porter et coll. 1974) se réfère à L'attachement émotif de l'individu à son organisation. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation s'accrochent aux valeurs et à la culture de leur organisation. Ainsi peut-on dire que la personne engagée affectivement « est en amour avec son travail » ou plus spécifiquement, qu'elle présente une motivation intrinsèque. (Marie-Claude.D, 2010, p.10)

Définition opérationnel :

L'engagement affectif renvoie à l'idée, développée que l'attachement à L'organisation où l'on est employé se manifeste par le désir d'en partager les Objectifs et les valeurs, au détriment de considérations ou d'intérêts plus Personnels. Est de nature émotionnelle qui se traduit par une identification à l'entreprise et par un attachement à ses valeurs. Ce type d'engagement a été mesuré dans notre travail par les items qui portent les numéros suivants : (5), (6), (8), (9), (10), (17).

1-5-4-Engagement continu (raisonné) :

Définition théorique :

Par ailleurs, l'employé engagé de façon continue persiste dans son emploi pour Les bénéfices (rémunération, avantages sociaux) qu'il lui procure (Johnson et Chang, 2006). En effet, un travailleur engagé de façon raisonnée tire à la conclusion qu'il Aurait beaucoup à perdre s'il changeait d'emploi. (Raymond.B, 1970, p.31)

Définition opérationnelle :

L'engagement de continuité repose sur le calcul de coûts perçus que devrait supporter le salarié s'il décidait de quitter définitivement son organisation.

L'engagement n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en partait. Bien que leur nombre et leur contenu, il s'inscrit dans le cadre d'une relation d'échange. Aussi ce type d'engagement a été mesuré dans notre travail par les items qui contiennent les numéros suivants : (11), (12), (14), (15), (16), (18).

1-5-5- Engagement moral (normatif) :

Définition théorique :

L'engagement moral (normatif), défini en premier dans les travaux de Wiener (1982), reflète le sentiment d'obligation, soit celui se référant au devoir de l'employé à continuer la relation d'emploi (Allen, 2003; Bergman, 2006; Meyer et al. 2002). En fait, on a pu remarquer dans la littérature que les employés asiatiques expriment un haut niveau d'engagement moral pour leur organisation. (Raymond.B, 1970, p.12)

Définition opérationnelle :

Le salarié se sent obligé de développer des conduites loyales envers son Organisation, en adhérant notamment à ses normes. Il voit l'effet d'un processus de socialisation et d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation. Ce type d'engagement a été mesuré dans notre travail par les items qui portent les numéros suivants : (1), (2), (3), (4), (7), (13).

1-5-6 Le changement structurel :

Définition théorique :

La structure d'organisation est « l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. (Réal.J, Alain.R et Danielle.L, 1982, p. 71-90.)

Définition opérationnelle :

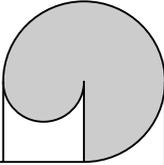
-Le changement structurel effectué par la RTC est partiel et touche l'organigramme initial, dont le secrétariat passe à la direction générale centre et le département juridique est fusionné avec le centre informatique.

-Le changement structurel est un processus par lequel la structure d'une entreprise est modifiée globalement ou substantiellement, pour atteindre un niveau plus élevé.

Résumé du chapitre :

En guise de conclusion à ce chapitre, il apparaît clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème, notamment ce qui concerne l'impact des caractéristiques relatives au changement organisationnel sur l'efficacité personnel et l'engagement organisationnel.

Partie théorique



Chapitre II : sentiment d'auto-efficacité personnelle

préambule

2-1-Définition de concept.

2-2-Les sources de sentiment d'auto-efficacité personnel.

2-3- La multidimensionalité des systèmes de croyance d'efficacité personnel.

2-4- L'influence de sentiment d'auto-efficacité personnel sur la motivation et le stress.

2-5-Les conceptions apparentées à l'efficacité personnel.

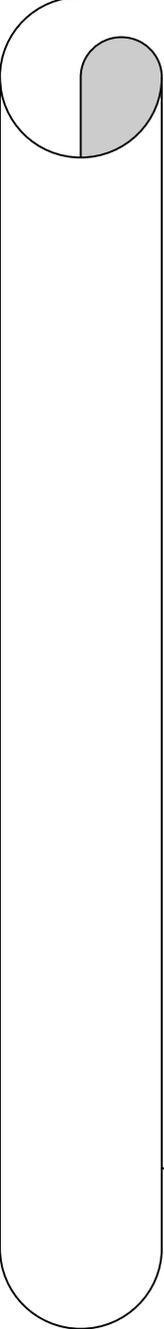
2-6-Un sentiment d'efficacité personnel fort (élevé) et un sentiment d'efficacité personnel faible.

2-7-La théorie sociocognitive.

2-8-Théorie de l'efficacité personnelle.

2-9-Les études de l'efficacité personnel.

Résumé de chapitre



Préambule :

Ce chapitre porte principalement sur les recherches faites à propos de l'efficacité personnelle à savoir, les définitions, les sources de sentiment d'efficacité personnelle, la multi dimensionnalité de ce sentiment et nous allons après nous intéresser en particulier aux croyances d'efficacité personnelle dans des organisations et leurs théories.

2-1-définition de sentiment d'auto-efficacité personnelle :

-Le concept d'auto-efficacité ou efficacité personnelle (**self efficacy**) qui peut être défini comme la croyance que possède l'individu en sa capacité personnelle sera élevé, plus il développera des objectifs ambitieux et sera animé d'une motivation forte pour les réussir, la perception qu'a une personne de ses capacités à exécuter une activité influence et détermine, son niveau de motivation et son comportement. Le sentiment d'auto-efficacité schématiquement je regarde des personnes que je perçois comme relativement similaires à moi, réussir un objectif donné, j'imites ces comportements, renforcés par leurs encouragements et leurs enseignements ce qui me fait passer outre les doutes ou les pensées limitantes des choses que je ne réalisais pas auparavant et je construis une image plus mobilisatrice (et plus juste !) de mes compétences dans un domaine donné. <<QUAND EN VOUT EN PEUT>>.

(Patrick Amar 2008/2009, P 26, 27).

-Le sentiment d'efficacité personnelle : est l'élément de la théorie sociale cognitive ayant retenu l'attention dans la littérature carriéologique (P.H. François et al, 2000, p523)

-Le sentiment d'efficacité personnelle : ne consiste pas seulement à savoir ce qu'il faut faire et à être motivé pour cela. Il s'agit plutôt d'une capacité productrice au sein de laquelle les sous-compétences cognitives, sociale, émotionnelles et comportementales doivent être organisées efficacement pour servir de nombreux buts. (Lecomte Jacques, 2004, p59-90)

-L'efficacité personnelle : désigne la conviction individuelle, développée différemment selon les personnes, de pouvoir fournir une performance adéquate dans une situation donnée. Cette conviction à propos de sa propre capacité personnelle définit les sentiments, les pensées, la motivation et les comportements de la personne. Elle influence également la perception et la performance de manière différenciée. (Sandra.B et Baumberger.P, 2008, P4)

2-2- les sources de sentiment d'auto-efficacité personnelle :

Le sentiment d'efficacité personnel tire ses origines de quatre sources distinctes : les expériences antérieures, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les états physiologiques. La synthèse de ces quatre dimensions du SEP, présentée ici, a été réalisée à partir des écrits de Bandura (1977) et de Carré (2004).

2-2-1-Les expériences antérieures :

Cette première source du SEP est directement associée aux expériences antérieures de l'individu et au degré de maîtrise perçu lors de ces expériences elle constitue la dimension ayant l'influence la plus importante sur le sentiment d'efficacité personnel de la personne parmi les quatre proposées par Bandura. Un rendement couronné de succès favorise l'augmentation du SEP alors qu'un rendement se soldant par un échec contribue à la diminution de celui-ci. Le rendement effectif de l'individu résulte de l'une ou l'autre des prémisses suivantes :

« Si j'ai connu du succès dans la situation A, je peux sans doute réussir également dans la situation B » ou « Puisque j'ai échoué dans la situation A, je vais probablement échouer encore dans la situation B ».

2-2-2-Les expériences vicariantes :

L'apprentissage vicariant s'opère par l'observation d'un tiers perçu comme étant de compétence équivalente et s'actualise par le modelage d'une attitude ou d'un comportement, particulièrement dans le cas de situations jugées difficiles ou complexes par l'individu. Le modelage ne se limite pas à imiter les actions d'autrui, mais permet à la personne d'intégrer et de construire sa propre compréhension de l'expérience observée au-delà de l'attitude ou du comportement produits. Les postulats inhérents aux expériences vicariantes sont que « Si Untel peut le faire avec succès, je peux sûrement réussir, moi aussi » ou que « Si Untel n'a pas réussi, je n'y arriverai sans doute pas, moi non plus ».

(Rondier.M, 2004, p475-476).

2-2-3-La persuasion verbale :

Cette troisième source du SEP concerne les efforts produits par autrui à la condition que celui-ci soit jugé crédible pour convaincre une personne, en s'appuyant sur les succès antérieurs de cette dernière, de sa capacité de réussir lors d'une situation nouvelle. Les résultats de cette intervention de source

externe demeurent toutefois plus faibles que lorsque les attentes de rendement sont induites par la personne elle-même ou qu'elles proviennent d'expériences vicariantes. Les postulats qui prévalent ici sont « Si Untel prétend que je peux réussir, c'est que j'en suis probablement capable » ou bien « Puisqu'Untel Me considère incapable, c'est que je le suis sans doute ».

2-2-4-Les états physiologiques :

Cette quatrième source du SEP est, comme la précédente, considérée comme de moindre importance par Bandura. L'enthousiasme et l'excitation générés par une situation spécifique contribuent à l'adoption d'une attitude favorable envers celle-ci; l'augmentation du rythme cardiaque et la montée d'adrénaline peuvent engendrer un SEP positif qui aura tendance à se généraliser dès l'apparition éventuelle de ces émotions. Ces états physiologiques positifs entraînent le postulat que « La situation A m'a semblé excitante et je suis très satisfait de mon rendement. Mon cœur bat plus vite rien qu'à penser à la situation B, dans laquelle j'ai hâte de plonger ». L'anxiété et le stress, quant à eux, peuvent cependant avoir un impact défavorable sur le SEP : « Je me sentais nerveux et craintif à l'idée de m'engager dans la situation A et celle-ci ne s'est pas bien passée. Puisque la situation B me rend également nerveux, je ferais peut-être mieux de tout laisser tomber ».

(Galland.B, Vanled.M, 2004, p91, 116).

2-3-La multidimensionalité des systèmes de croyance d'efficacité personnelle :

Les croyances d'efficacité varient sur plusieurs démentions :

2-3-1-En fonction de la sphère d'activité :

On évalue l'efficacité personnelle par des défis qui peuvent être gradués selon le niveau requis d'ingéniosité, d'effort, d'exactitude, de productivité, de menace, d'autorégulation, etc.

En effet, (les individus évaluent à quel niveau ils peuvent les faire régulièrement malgré les divers obstacles, tel que le fait d'être en retard pour le travail, d'être fatigué ou déprimé, d'avoir d'autres engagements ou des choses plus agréables à faire, ou encore la présence du mauvais temps.)

2-3-2-En généralité :

(Les croyances d'efficacité personnelle diffèrent en généralité. Les gens peuvent s'estimer efficaces dans une large gamme d'activités ou seulement

Chapitre II : Le sentiment d'auto-efficacité personnel

dans certains domaines de fonctionnement. La généralité peut se varier sur divers dimensions, dont le degré de similitude des activités, le mode (comportementale, cognitif ou émotionnel) d'expression des capacités, les caractéristiques de la situation ainsi que celles de la personne qui est la cible du comportement)

2-3-3-En force :

Les croyances d'efficacité faible sont facilement réduites à néants par les expériences infirmatives alors que les individus qui ont une croyance tenace en leurs capacités ne sont pas facilement accablés par l'adversité et préservent dans leurs efforts en dépit de nombreux obstacles et difficultés.

(A. Bandura, 2003, p71-72).

Autrement dit, <<la croyance en l'efficacité personnelle peut varier en force. En effet, la force renvoie à un jugement qu'émet le sujet sur ses capacités à accomplir une tâche donnée. L'efficacité personnelle est forte lorsque le sujet se juge capable de réaliser telle action ou d'accomplirai telle tâche. Les personnes ayant une forte efficacité personnelle persistera probablement dans un comportement particulier, en dépit d'expériences négatives ou dissonantes. Au contraire, l'efficacité personnelle est faible quand le sujet envisage l'échec ou l'incapacité. une faible croyance en ses capacités peut ainsi facilement entraîner le non persistance et l'élimination du comportement demandé. >>

(p. Mauchand, 2001, p22).

2-4-L'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur la motivation et le stress :

Le sentiment d'efficacité personnelle agit sur la motivation. les échecs ou les mauvaises performances obtenues ont un impact sur le sentiment d'efficacité personnelle. Elles peuvent causer des pensées perturbatrices qui ruinent les efforts et démotivent la personne. A l'inverse, les personnes qui ont un fort sentiment d'efficacité personnelle dans un domaine donnée entameront des tâches difficiles en se donnant le défi de réussir. Selon Bandura (2007), les personnes ayant un fort sentiment d'efficacité personnelle performant mieux puisqu'elles restent impliquées dans la tâche plus longtemps, utilisent un raisonnement stratégique face aux difficultés et attribuent les échecs à un manque d'effort de leur part. Elles se fixent des objectifs plus élevés et sont plus persévérantes. La motivation a également un impact important sur l'engagement

initial dans une activité ainsi que dans l'effort fourni durant l'activité et dans la persévérance face aux difficultés rencontrées durant l'activité. La motivation est essentiellement produite de façon cognitive puisqu'afin de maintenir sa motivation, l'individu doit faire une prévision des résultats anticipés. Les individus se motivent en élaborant des croyances de ce qu'ils peuvent faire pour ensuite anticiper les probabilités de résultats positifs.

Les croyances, qui correspondent au sentiment d'efficacité personnelle qu'ils ont pour accomplir une certaine tâche ou qu'ils ont dans un certain domaine, motivent les individus. De plus, le sentiment d'efficacité personnelle a une influence sur la santé et sur la gestion du stress. Les individus ayant un fort sentiment d'efficacité personnelle sont en mesure de mieux gérer leur stress et sont moins vulnérables à la dépression. Ces individus croient qu'ils peuvent exercer un contrôle sur les agents de stress dans leurs vies.

(Monfette.O, 2012, p26)

2-5-Les conceptions apparentées à l'efficacité personnelle :

2-5-1-le sentiment :

C'est une composante de l'émotion qui traduit un état physiologique : l'amour, la jalousie, la haine, la tendresse, la colère et le plaisir sont des sentiments que tout individu éprouve à un moment de sa vie. Le sentiment est ce que notre cerveau perçoit, ressent face à une personne ou à une situation, ils sont l'expression de nos impressions. (Monffett.O, 2012, p23)

2-5-2-le concept de soi :

C'est l'un des concepts apparentés à celui de sentiment d'efficacité personnelle. Ce concept est une vision hétérogène de soi-même, qui se forme grâce aux expériences vécues et à l'appréciation des personnes ont de l'importance aux yeux de l'individu. Les études sur le concept de soi s'intéressent à un soi global contrairement au concept d'efficacité personnelle qui fait référence à des domaines spécifiques. (A.Bandura, 2003, p23)

2-5-3-l'efficacité :

Il importe également de faire la distinction entre le concept d'efficacité personnelle et le concept d'efficacité. Le premier fait référence aux jugements personnels qu'un individu se porte par rapport ses aptitudes personnelles, tandis

que le deuxième fait référence aux aptitudes que l'individu possède réellement. (Bandura.A, 2003, p23)

2-5-4-l'estime de soi :

Il est important de souligner la différence entre le concept d'efficacité personnelle et celui de l'estime de soi, puisqu'ils sont souvent considérés interchangeables. L'efficacité personnelle perçue concerne les évaluations par l'individu de ses aptitudes personnelles, tandis que l'estime de soi concerne les évaluations de sa valeur personnelle. Par exemple, un individu peut avoir un sentiment d'efficacité personnelle faible dans une certaine tâche (il se sent inefficace) sans que son estime de soi soit affaiblie, puisque l'individu n'alloue pas de valeur personnelle dans cette tâche. Une forte estime de soi ne garantit pas de bonnes performances puisqu'elle n'affecte pas nécessairement la performance ni les objectifs personnels. Il faut plutôt avoir un fort sentiment d'efficacité personnelle pour débiter et persévérer dans une tâche dans le but de réussir. (Bandura.A, 2003, p24-25)

2-6-un sentiment d'efficacité personnelle fort (élevé) et un sentiment d'efficacité personnelle faible :

Un fonctionnement efficace nécessite à la fois des aptitudes et des croyances d'efficacité pour bien les utiliser. Des personnes différentes avec des aptitudes identiques, ou la même personne dans des circonstances différentes, peuvent donc obtenir des performances faibles, bonnes ou remarquables, selon les variations de leurs croyances d'efficacité personnelle. Certes, le niveau initial de compétences influe sur les performances obtenues, mais son impact est fortement médiatisé par les croyances d'efficacité personnelle.

2-6-1-un fort sentiment d'efficacité personnelle :

Les personnes qui croient fortement en leurs possibilités abordent les tâches difficiles comme des défis à relever plutôt que comme des menaces à éviter, ce qui augmente l'intérêt qu'elles y trouvent. Elles se fixent des objectifs simultanés et conservent une forte implication à l'égard, investissent beaucoup d'efforts et les augmentent en cas d'échecs ou de reculs. Elles restent centrées sur la tâche et raisonnent stratégiquement en face des difficultés.

2-6-2-un faible sentiment d'efficacité personnelle :

Les aptitudes personnelles peuvent être facilement limitées voire annulées par des doutes sur soi, de telle sorte que des individus talentueux peuvent faire un piètre usage de leurs aptitudes dans des situations qui sapent leurs croyances en eux-mêmes. Ces personnes évitent les tâches difficiles dans les domaines ouelles doutent de leurs capacités. Elles ont du mal à se motiver et diminuent leurs efforts ou abandonnent rapidement devant les obstacles. Elles ont des aspirations réduites et s'impliquent faiblement vis-à-vis des objectifs qu'elles décident de poursuivre. Dans les situations éprouvantes, elles s'appesantissent sur leurs insuffisances, sur les difficultés de la tâche à accomplir et sur les conséquences problématiques de l'échec. (Lecompt.J, 2004, p50-90).

Un sentiment d'efficacité personnelle élevé augmente les accomplissements et le bien être personnel de plusieurs façons. Les personnes avec une forte assurance concernant leurs capacités dans un domaine particulier considérant les difficultés comme des paris à réussir plutôt que comme des menaces à éviter. Une telle approche des situations renforce l'intérêt intrinsèque et approfondit l'implication dans les activités. (P.H.François et Al, 2000, p522)

<<Les individus qui doutent de leurs capacités dans des domaines particuliers d'activités évitent les tâches difficiles dans ces domaines. Donc ils ont du mal à se motiver et diminuent leurs efforts ou abandonnent rapidement devant les obstacles. Ils s'expriment des aspirations réduites et une faible implication vis-à-vis des objectifs qu'ils décident de poursuivre. A l'inverse, un sentiment résilient d'efficacité améliore de diverses manières le fonctionnement cognitif dans les domaines pertinents. Les personnes qui croient fortement en leurs possibilités abordent les tâches difficiles comme des défis à relever plutôt que comme des menaces à éviter>>. (A.Bandura, 2003, p66).

2-7- la théorie sociocognitive :

L'approche d'Albert Bandura, psychologue américain, est axée sur la théorie sociale cognitive. À partir des années cinquante, ses recherches se construisent et prennent leurs racines dans le béhaviorisme et la psychologie social. Ses travaux sont connus à la fin des années soixante-dix, notamment grâce à l'apprentissage social. (J-C.Erny, 2010, p91-97).

Selon cette théorie, le fonctionnement et le développement psychologique doivent être compris en considérant trois facteurs en interaction : le comportement, l'environnement et la personne. Ces facteurs s'influencent réciproquement mais n'ont pas forcément le même impact. On parle alors de

causalité triadique réciproque. Cette théorie considère les individus comme des agents actifs de leur propre vie d'où la notion d'agentivité- qui exerce un contrôle et une régulation de leurs actes. La notion d'«agentivité» reconnaît également la capacité des individus à anticiper et ajuster leurs actes.

(Rondier.M, 2004, p475-476).

Aussi, le sentiment d'efficacité personnelle influe positivement sur la performance, il a un rôle direct en permettant aux personnes aussi «l'agentivité englobe les capacités, les systèmes de croyances, les compétences autorégulatrices ainsi que les structures et les fonctions distribuée au travers desquelles s'exercent l'influence personnelle, elle n'est pas une entité discrète localisable. Les traits fondamentaux de l'agentivité donnent à chacun la possibilité de jouer un rôle dans son développement personnel et dans son capacité à s'adapter et à se renouveler avec le temps ce qui se passe. >> (Philippe, Fabien Fenouillet, 2009, p17).

Cependant, «les croyances d'efficacité personnelle constituent le facteur clé de l'agentivité humaine» (A.Bandura, 2003, p14).

2-8-théorie de l'efficacité personnelle

Selon la théorie de l'efficacité personnelle, la motivation et la performance sont déterminées en partie par la croyance des gens en leur efficacité (Bandura 1982).en d'autres termes, les personnes qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé pensent qu'elles sont capables d'accomplir des tâches et auront motivées à fournir des efforts. Les personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité personnelle ne croient pas pouvoir accomplir des tâches ; elles ne sont alors pas motivées ne fournissent pas les efforts nécessaires. En un sens, c'est comme une prophétie autoréalisatrice dans laquelle une personne se comporte de manière à ce que s'accomplisse sa croyance initiale. Bien entendu, les personnes qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé ne peuvent être efficaces que si elles ont les capacités requises et si elles n'ont pas de contraintes de travail insurmontables pesant sur leur performance. (Paulspector, p235).

2-9- les études de l'efficacité personnelle :

2-9-1-les études d'Albert Bandura(1977) :

Le concept de sentiment d'efficacité personnelle est développé à l'origine par Albert Bandura qui désigne les croyances d'une personne sur sa capacité d'atteindre des buts ou de faire face à différentes situations.

En 1980 Ce concept d'auto-efficacité est abordé dans une perspective cognitive comportementale et s'appuie entre autres sur la théorie de l'apprentissage social. L'auto-efficacité constitue un mécanisme puissant dans les processus de changement personnel influencent fortement la façon d'agir, de penser et de ressentir des personnes. Les gens qui se perçoivent inefficaces ont plus de difficultés à provoquer des changements dans leur environnement même si celui-ci comporte des opportunités intéressantes.

En 1986 Bandura précise qu'il ne suffit pas de considérer le comportement comme étant fonction des effets réciproques des facteurs personnels et environnementaux les uns sur les autres mais que l'interaction doit être comprise comme un déterminisme réciproque des facteurs personnels, environnementaux et des comportements.

En 1997 il souligne que les personnes qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevée obtiennent de meilleurs résultats, des prises de décisions, l'intégration sociale supérieure alors que les personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité personnelle se trouvent en cas de dépression qui s'accompagne de sentiment d'anxiété d'impuissance et de vision pessimiste concernant leur avenir personnel.

En 2003 Bandura, témoigne du fait que le sentiment d'efficacité personnelle est un processus multidimensionnel, qui varie dans le temps et qui influence notamment la capacité de gérer le stress, la motivation, les apprentissages et les performances. Selon lui, ce phénomène se crée à partir de quatre sources : les performances antérieures, les apprentissages sociaux, la persuasion et l'état physiologique et émotionnel.

2-9-2- les études de Hakett et Betz(1981) :

L'auto-efficacité perçue est supposée aider les gens à choisir leurs activités, les types de pensées (positives vs négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles. L'auto-efficacité s'est avérée être un prédicteur des choix d'études et des indices de performance.

2-9-3-les études de John White(1982) :

Témoigne du fait qu'une caractéristique essentielle des personnes éminentes dans leur domaine est un sentiment inébranlable d'efficacité et une croyance solide en la valeur de ce qu'ils font. Cette croyance résiliente en soi leur permet de surmonter les nombreux rejets initiaux de leur travail.

2-9-4- les études de Boffard- Bochard et pinard (1988) :

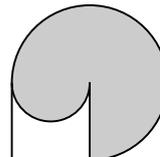
En 1988 le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme le jugement que porte une personne sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités inhérentes à la réalisation d'une tâche à exécuter.

2-9-5- les études de fournier (2002) :

Pour lui, le sentiment d'efficacité personnelle consiste à la conviction de l'individu de posséder les compétences requises pour réussir une tâche déterminée.

Résumé de chapitre :

Pour conclure, nous avons constaté dans ce chapitre que le sentiment d'efficacité personnelle est un facteur clé à apprendre, dans l'engagement cognitive dans les activités en générale. La théorie du sentiment d'efficacité personnelle explique que si nous croyants pouvoir réussir, nous aurions plus tendance à organiser et à réaliser certaines tâches pour atteindre nos buts. Ainsi ce sentiment influence directement et indirectement sur le rendement.



Chapitre III : L'engagement organisationnel au travail

préambule

3-1-définition de l'engagement organisationnel.

3-2-les trois composantes ou formes d'engagement organisationnel.

3-3-les variables de l'engagement organisationnel.

3-4-les modèles de l'engagement de Mayer et Allen1991.

3-5-l'attachement à l'organisation.

3-6- l'implication au travail.

3-7- la théorie de Moday sur l'engagement organisationnel.

3-8-les échelles de mesure dans l'engagement.

3-9-les conséquences de l'engagement organisationnel.

Résumé de chapitre

Préambule :

Ce chapitre est réservé à l'engagement organisationnel, dont on va développer la définition et l'évolution de l'engagement organisationnel et ces trois formes à savoir de Meyer et Allen(1991) l'engagement affectif, l'engagement continu (raisonné), et enfin l'engagement morale (normatif). Par la suite nous allons présenter les points suivants à savoir description des variables de l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, implication au travail et l'engagement envers la profession et la carrière puis on parle encore de l'attachement à l'organisation, on terminera ce chapitre par l'implication au travail.

III- engagement organisationnel :**3-1-définition de l'engagement organisationnel :**

-Il s'agit d'un concept multidimensionnels traduisant le désir de salarié de rester membre de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts et en fin l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation.

-Pour leur part, on définit l'engagement organisationnel comme un (état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation).

(Allen et Meyer 1991, p.67)

Et comme un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement.

(Meyer et Herscovitch, 2001, p.301)

Une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles.

3-1-1- définition de Klein, Brinsfield et Moly, (2006)

C'est l'attachement psychologique d'un individu à une organisation.

L'engagement organisationnel ou implication organisationnel est une autre variable est fortement reliée à la satisfaction professionnelle tout en s'en différenciant (Tette et Meyer, (1993) plusieurs définitions différentes ont été données de l'engagement ou implication mais toutes impliquent l'attachement de l'individu à l'institution.

3-1-2-L'engagement organisationnel (ou implication organisationnelle) :

Est une autre variable attitudinale répandue dans le domaine professionnel. Cette variable est fortement liée à la satisfaction professionnelle tout en s'en différenciant (Tett et Meyer, 1993). Plusieurs définitions différentes ont été données de l'engagement ou implication, mais toutes impliquent l'attachement de l'individu à l'institution. La conception originelle repose sur le travail de Mowday, Steers et Porter (1979) qui considèrent que l'implication organisationnelle repose sur trois composantes :

- 1- Une acceptation des buts de l'institution.
- 2- La volonté de travailler dur pour l'institution.
- 3- Le désir de rester dans l'institution.

Plus récemment, une conception à trois composantes de l'engagement à été développée (Meyer, Allen, et Smith, 1993). Les trois types de composantes sont :

- affective.
- prolongée.
- normative.

(Paul Spector, 2006, p274)

3-2-Les trois composantes ou formes de l'engagement organisationnel :

Chaque type d'engagement a des antécédents différents. Engagement affectif est issu d'expériences favorables sur le travail. L'engagement prolongé est produit par l'investissement dans le travail et la difficulté à en trouver un autre. L'engagement normatif dérive d'un sens du devoir en raison des valeurs de la personne ou des faveurs octroyées par la structure.

3-2-1- engagements affectifs :

Reflète une identification, une implication (Allen et Meyer,1991) (Goldner,1960) explique le développement de cette forme d'engagement suivant ces théories les échanges sociaux impliquent une série d'interactions qui génèrent des obligations réciproque (Cropanzano et Michell,2005).celles-ci sont liées à l'échange mutuel de ressources, qui peuvent être impersonnelles, c'est-à-dire avoir une valeur indépendamment de l'identité de celui qui les fournit comme de l'argent ou de l'information ou socio-émotionnelles comme le respect ou le fait de s'occuper de l'autre(Aselage et Eisenberger,2003) dans le contexte de

la relation d'emploi, l'employé se trouve donc impliqué dans une série d'interaction générant des obligations selon les ressources qu'il perçoit recevoir de son organisation (récompenses, pécuniaires, soutien, autonomie, sécurité d'emploi, condition de travail, avantageuses...etc.) et selon la valeur qu'il accord à ces ressources il manifesterà en retour une attitude d'engagement plus en moins prononcée.

3-2-2-engagement normatif :

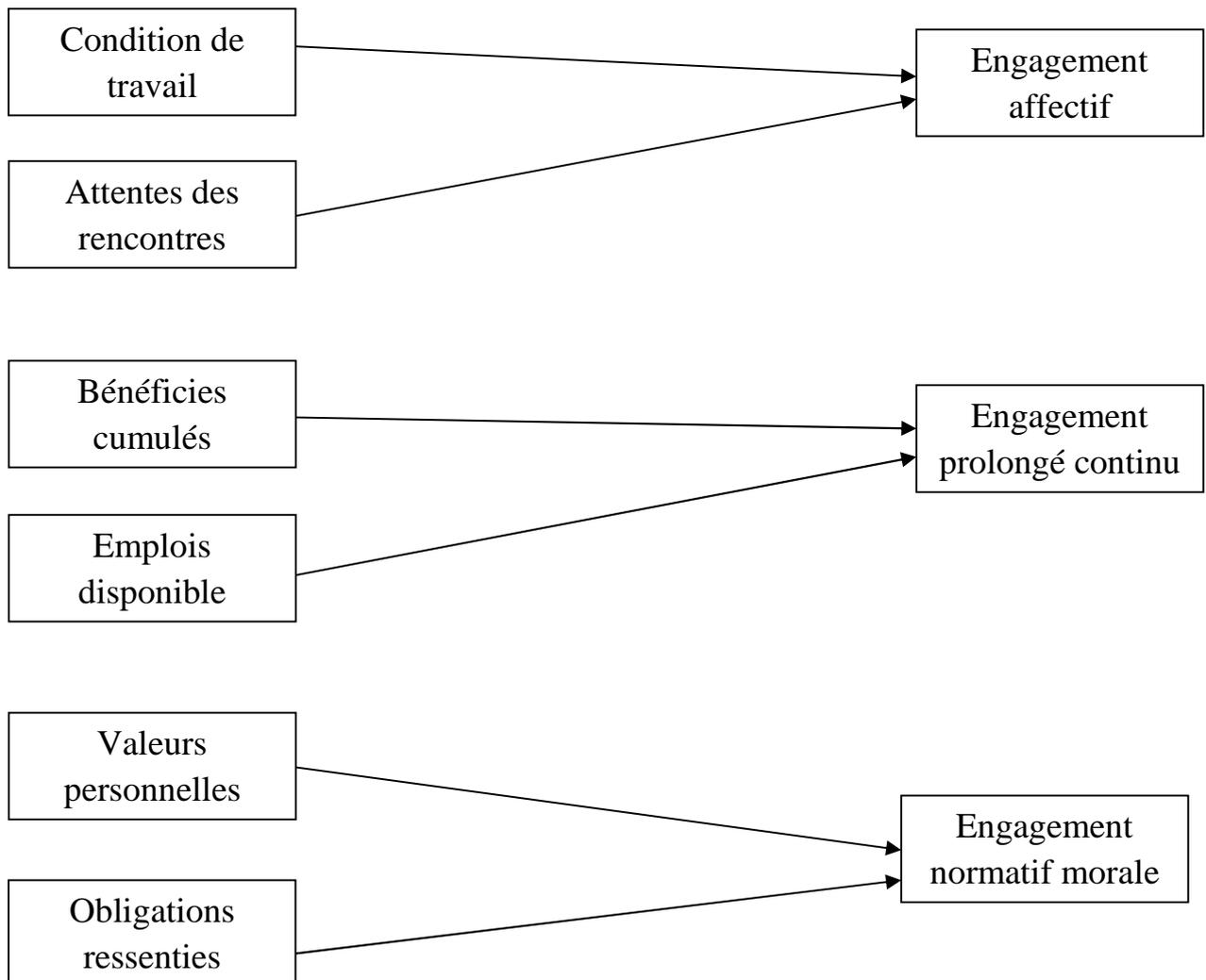
Renvoie au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation, cette forme d'engagement est basée sur les travaux de (Winer,1982) pour qui l'engagement organisationnel a trait rappelle le ,à un ensemble de pressions normatives internalisées, selon ce chercheur, l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux même déterminés par l'effet combiné de la socialité de facteurs antérieurs à la relation d'emploi, la socialisation et les facteurs individuels ne constituent cependant que l'une des sources de développement de l'engagement normatif.

3-2-3- engagements de continuité :

Reflète la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation. Cette dimension est ancrée dans la théorie des investissements.(Side -bests) de(Becker,1960), suivant laquelle l'engagement envers un comportement cessait dans le modèle original de Meyer et Allen l'engagement continu est considéré comme étant influencé, d'une part par les investissements réalisés volontairement ou obtenus involontairement par l'employé au sein de l'organisation et d'autre part la perception d'un manque d'alternatives d'emploi .on ,qualité d'études (EX :Mcgee et Ford,1987Meyer,Allen et Gellerty, 1990,Stinghanber,Bentein,1987)

Montrent que l'EC compte lui-même deux sous- dimensions, l'une reflétant la perception de sacrifice lié aux coûts d'un départ (EC-Sac), et l'autre la perception d'un manque d'alternatives d'emploi (EC- Alt) L'EC Sac reflète les bénéfices et avantages que l'employé devrait sacrifier s'il quittait l'organisation, ces avantages peuvent être assimilés à des liens retenant l'employé au sein de l'organisation. (Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, 2009, p279, 280).

Figure N°01 : représente les trois composantes d'engagement organisationnel.



-le schéma est un antécédents des trois composantes de l'engagement organisationnel chaque type d'engagement à des antécédents différents engagements affectif est issu d'expériences favorable sur le travail, l'engagement prolongé est produit par l'investissement dans le travaille la difficulté à trouver un autre, l'engagement normatif dérive d'un sens de devoir en raison des valeurs de la personne ou des faveurs octroyées par la structure. (paul Spector, 2006, p274, 275)

3-3-les variables de l'engagement organisationnel :

3-3-1- satisfactions au travail

Est un construit général qui englobe diverses facettes-ainsi ne parle-t-on pas uniquement de satisfaction globale, mais aussi de satisfaction face à certains aspects spécifiques du travail, les plus courants étant la rémunération, les promotions, les collègues, la supervision et le travail en soi (Smith, Kendalle et Hulin, 1969) de toutes les formes d'engagement, L'EA est sans contredit celui qui s'apparente le plus à la satisfaction au travail puisque tous deux ont une forte composante affective (Tette et Meyer, 1993). De fait la méta-analyse de (Meyer et Al, 2002) révèle une corrélation de 0,65 entre L'EA et la satisfaction globale.

3-3-2- implications au travail :

Représente le degré selon lequel un individu est cognitivement engagé, intéressé et investi par son emploi (Paullay, Allenger, et Ston-Romero, 1994) autrement dit, il s'agit d'une identification cognitive et psychologique avec le travail exercé (Kamung, 1979) ainsi, alors que l'implication reflète surtout l'attitude d'un individu face à un travail spécifique l'engagement organisationnel traduit son attitude face à l'organisation (Morrow, 1983, 1993) même si l'objet visé par ces deux attitudes ne concorde pas, plusieurs méta-analyses notent une corrélation assez forte entre L'EA et l'implication.

3-3-3-engagements envers la profession et la carrière :

Bien que les notions de profession, occupation et carrière soient distinctes, les chercheurs sur l'engagement les utilisent souvent de façon interchangeable et les considèrent comme conceptuellement similaires (Meyer, Allen et Smith, 1993, Morrow, 1993). De fait, ces termes réfèrent tous à une ligne de travail particulière (Meyer et Al, 1993) ce pendant, Morrow (1983p, 490). Ajout que <<les engagements professionnels, occupationnels, ou envers la carrière sont parmi les seuls construits d'engagement qui tentent de capturer la notion de dévotion à un métier, une occupation ou une profession sans égard à un environnement de travail spécifique, sur une longue durée>>.

L'engagement professionnel, occupationnel ou envers la carrière a donc trait à un construit fondamentalement différent de l'engagement organisationnel celle-ci, de (Gilder et Vanden Heuvel, 1998).

Ceci dit, tout comme l'engagement organisationnel, l'engagement professionnel est un construit multidimensionnel.

(Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, 2009, p. 291, 292, 293)

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

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

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

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

3-4-1-La perspective attitudinale :

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

3-4-2-La perspective de comportement :

Renvoie plutôt aux conditions qui font en sorte que le comportement tend à se répéter (O'Reilly et Caldwell, 1981, cité par Meyer et Allen, 1991). Ici, les conditions influencent directement le comportement, qui forge un état psychologique de l'individu. Ce dernier constitue un effet secondaire qui peut influencer le comportement. Le but est d'établir un comportement constant. En réalité, la signification et le résultat final des deux perspectives sont les mêmes et renvoient au même but. Les deux s'intéressent, premièrement, aux conditions qui font que l'engagement se développe et modifie le comportement (l'engagement attitudinal), et deuxièmement, aux conditions qui font que le comportement une fois établi va se répéter (l'engagement comportemental). C'est pourquoi Meyer et Allen (1991) ont fusionné les deux approches et les ont utilisées dans leurs modèles de l'engagement organisationnel. Pour développer ce dernier, ils ont défini l'engagement comme un état psychologique qui englobe plusieurs attitudes, dont le désir, le besoin et l'obligation de l'individu envers l'organisation. (Porter et Collab, 1974, p, 604).

3-5-l'attachement à l'organisation :

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

De plus, selon eux, l'engagement organisationnel se caractériserait par (1) une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation ou (2) une bonne volonté et des efforts dans l'intérêt de la compagnie, ou encore (3) un certain désir de maintenir son appartenance à l'organisation, tandis que Buchanan (1974) considère l'engagement de l'individu comme un dévouement émotionnel en lien avec les buts et les valeurs de l'organisation. L'attachement de l'individu à un groupe ou à une idée est un acte émotionnel (Kanter, 1968) qui peut se développer et devenir une identification de l'employé à l'organisation (Sheldon, 1971) décrit l'engagement de l'individu à l'organisation comme un comportement qui persiste une certaine période de temps durant laquelle l'individu n'accepte pas les autres possibilités. Celui-ci se construit, en quelque sorte, une affinité avec les buts et les valeurs de l'organisation.

(Elena Steoeva, 2006, p.14).

3-6-l'implication au travail :

Au moment où nous écrivons ces lignes, la nature des relations empiriques entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle demeure très peu documentée. Selon (Saleh et Hosek 1976, p, 223), l'implication au travail détermine «le degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être active et de considérer que son efficacité est importante pour elle». (Claude Fabre, 1997, p.140).

Comme toutes les attitudes liées à l'emploi, le concept d'implication au travail n'a pas échappé au questionnement de sa contribution à l'efficacité. Comme le rappelle Brown(1996), si ce questionnement a fait l'objet d'une attention soutenue, dans leur globalité les résultats empiriques se montrent particulièrement décevants. Toujours selon Brown, (les relations entre l'implication au travail et les comportements au travail par exemple :«efficacité, absentéisme et démission») sont généralement faibles). En revanche, l'implication au travail semble plus liée à l'efficacité contextuelle, abordée plus haut. En effet, selon Lapointe (1995, p.6), «le concept d'implication au travail se propose de prendre en compte la subjectivité et la volonté qui caractérisent le travail réel et qui laissent aux salariés une certaine autonomie. Il est mesurable à l'aide des indicateurs suivants : les soins apportés à l'attention portée au travail, la rapidité d'intervention en cas d'imprévu, les efforts consentis pour obtenir productivité et qualité de l'intérêt porté au travail». Selon nous, les propos de Lapointe ne nous semblent pas très éloignés de la proposition de Borman et Motowidlo(1993). En d'autres termes, sur la base des propos précédents, il semble opportun d'envisager une relation étroite et intense entre l'implication au travail et les comportements des salariés. Le fait de considérer l'activité professionnelle comme une dimension centrale de la vie d'une personne peut l'amener à adopter des conduites sans que celles-ci fassent l'objet d'une recherche de récompense. Comme nous l'avons suggéré plus haut, la synthèse de la littérature sur l'implication au travail réalisé par Brown(1996), qui reste à ce jour explicitement examiné les relations avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans leur revue critique de la littérature consacrée aux comportements de citoyenneté organisationnelle, Podsakoff et Al(2000) dressent la liste des attitudes au travail qui sont généralement acceptées comme des déterminants. Dans cette liste, figurent notamment la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel de type affectif, la justice organisationnelle, la confiance envers le responsable. Pour sa part, l'implication au travail n'est pas mentionnée. Ainsi les liens entre l'implication au travail et

les comportements de citoyenneté organisationnelle sont méconnus. La lacune évoquée plus haut a été comblée pour la première fois par Diefedorff et Al(2002) et plus récemment par Cohen(2006) et Paillé(2006). Dans l'ensemble, ces premiers résultats empiriques montrent systématiquement un lien positif entre l'implication au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. (Pascal Paillé, 2008, p.40, 43,47).

3-7- la théorie de moday sur l'engagement organisationnel :

Selon Mowday(1999) :

La nature des relations employés- employeurs semble avoir changé considérablement depuis les 25 dernières années. A cet effet, le concept de l'engagement organisationnel est de plus en plus recherché dans les organisations de par son impact positif sur l'atteinte des résultats organisationnels et sur la rétention de la main d'œuvre (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Il comporte des facettes psychologiques, comportementales et émotionnelles qui éveillent chez l'individu un sentiment de responsabilité face à l'organisation (Meyer et Coll. 2004). Ainsi, le concept d'engagement organisationnel auparavant unidimensionnel est devenu aujourd'hui un concept tridimensionnel (Ashman et Winstanley, 2006, Suliman et Iles, 2000). En bref, l'engagement organisationnel est corrélé avec la stabilité du personnel, (l'assiduité des employés, la performance au travail, la qualité du service à la clientèle, et les comportements professionnels qui vont au- de là des attentes et des rôles attribués (Meyer et Allen, 1997). L'engagement organisationnel est donc considéré par plusieurs auteurs, comme étant un très bon indicateur de qualité de vie au travail (Stewaet et Coll. 2007, Stinglhamber et Coll. 2004, Tremblay, Guay et Simard, 2000, Van Vuuren et Ak.2006, Yamada et Coll.2005).

3-8-Les échelles de mesure dans l'engagement :

3-8-1-L'échelle de Kanungo (1982 a, b) :

Afin de dépasser le flou conceptuel qui entoure le concept d'engagement au travail, Kanungo (1979) propose une approche cognitive de l'engagement, tenant compte de l'identification de l'individu à son travail. Par ailleurs, l'approche de Kanungo se veut pertinente indépendamment des contextes culturels. L'article propose une évaluation empirique des qualités psychométriques de l'échelle de Kanungo dans la connue de ces résultats. De plus, elle propose une représentation de l'engagement comme construit agrégé ou de second ordre. (Morin.E,2006,p51)

3-8-2-L'échelle de Porter et al. (1974) adaptée par Aranya:

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

-En conséquence, l'implication d'un individu doit pouvoir être inférée non seulement à partir de l'expression de ses croyances et opinions, mais également de ses actes Aussi proposent-ils de définir l'implication comme la force relative de l'identification d'un individu à une organisation donnée, et son engagement dans cette organisation. Selon ces auteurs, l'implication peut être caractérisée par au moins trois critères :

1-une forte croyance dans et l'approbation des buts et valeurs de l'organisation.

2-la volonté de réaliser des efforts considérables au profit de cette organisation.

3-un fort désir de rester membre de cette organisation.

-La démarche d'Aranya et de ses collègues s'inscrit dans une logique de continuité ; alors que Porter et ses collègues rejetaient, quant à eux, les instruments disponibles²⁴. Aranya et ses collègues (1981) adaptent l'échelle initiale de Porter et al. (1974) en remplaçant le terme « organisation » par « profession » et en supprimant la formulation négative de six items. L'échelle est généralement considérée comme présentant une bonne validité. A l'exception des modifications proposées par Dwyer et ses collègues (2000)²⁶, il ne semble pas que les chercheurs du champ aient tenté de perfectionner cette échelle. L'usage de l'échelle d'Aranya et al. (1981) est aujourd'hui essentiellement confiné aux recherches relevant du champ de la comptabilité. Dans les autres champs des sciences de gestion et du comportement organisationnel, les échelles de Blau (1985), et de Meyer et al. (1993) l'ont détrônée. (Morin.E,2006,p52)

3-8-3-L'échelle de Blau (1985):

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

le métier comme l'attitude d'un individu envers sa profession ou sa vocation. Il souscrit pleinement à la thèse de Hall (1971) selon laquelle l'implication dans le métier se distingue des autres formes ou cibles d'implication (comme par exemple l'organisation ou le travail). Il se propose de mettre fin à la redondance conceptuelle des instruments de mesure de l'implication au travail dénoncée par Morrow (1983). Sa contribution majeure au regard de la mesure de l'implication relève plus d'un travail d'opérationnalisation que de renouvellement du concept. Blau (1985) considère que la quasi-totalité des échelles existantes souffrent de problèmes de redondance conceptuelle, ou de fiabilité, ou d'un manque de générativité. Il construit sa propre échelle de mesure, composée de huit items. Celle-ci repose sur trois échelles existantes celles de Price et Mueller (1981), Downing et ses collègues (1978), Liden et Green (1980). Il mesure l'implication à partir des trois critères suivants:

1-des activités associées à l'exercice de la profession.

2-du désir de continuer de travailler dans cette profession malgré l'existence d'opportunités disponibles dans d'autres champs professionnels.

3- de l'intérêt pour les activités professionnelles indépendamment de l'emploi ou de l'organisation actuels. L'instrument de mesure présente des propriétés psychométriques (validité interne et discriminante) très satisfaisantes. Il est aujourd'hui encore parmi les échelles les plus utilisées, bien qu'il s'agisse d'une conceptualisation considérée comme unidimensionnelle. Cependant, cette échelle est fortement concurrencée par l'échelle multidimensionnelle développée par Meyer et ses associés(1993). (Morin.E,2006,p54).

3-8-4-L'échelle d'implication professionnelle de Meyer, Allen, Smith (1993):

Meyer et ses collègues en s'appuyant sur leurs travaux sur l'implication organisationnelle renouvellent la conceptualisation de l'implication professionnelle. Ils proposent notamment une définition multidimensionnelle de ce construit. Meyer, Allen et Smith (1993) transposent à l'implication dans le métier, le cadre théorique qu'ils ont développé pour l'étude de l'implication organisationnelle (Meyer et al. ,1991). Bien qu'à cette époque leur réflexion ne soit pas encore formalisée, ils envisageaient déjà l'implication selon un cadre ou un modèle général. La définition retenue de l'implication est attitudinale et multidimensionnelle. Selon ces auteurs, l'implication est un état psychologique;

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

2-qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible. Cet état psychologique peut revêtir plusieurs formes telles que le désir, le besoin ou l'obligation 34. La dimension affective de l'implication se rapporte à l'attachement émotionnel de l'individu, à son identification et à son engagement envers une cible donnée. La dimension de continuité de l'implication repose sur la conscience des coûts associés à quitter cette cible. La dimension normative se fonde sur un sentiment d'obligation envers cette cible. Le développement de chacune des formes d'implication résulte d'expériences spécifiques. De même, chaque forme d'implication a des conséquences spécifiques sur le comportement au travail. Toutefois, ces formes d'implication ne doivent pas être considérées comme des types d'implication mais bien comme les composantes d'un même concept. Meyer et ses collègues construisent leurs échelles en s'inspirant de l'échelle qu'ils ont développée pour mesurer l'implication organisationnelle (Meyer et al, 1991). Ils procèdent toutefois à un vrai travail de construction. L'échelle définitive est multidimensionnelle et composée de dix-huit items – six items par dimension. Elle présente une validité interne satisfaisante bien que modeste (l'alpha de Cronbach est légèrement inférieur ou supérieur à .80 selon les études). Cette mesure souffre toutefois de quelques limites. Ainsi, pour Blau (2003), les validités discriminante, convergente et nomologique peuvent être interrogées. De plus, la dimensionnalité du construit est remise en cause soit directement (par exemple Blau, 2003), soit indirectement par la remise en cause de l'échelle d'implication organisationnelle de Meyer et al. (1991) (par exemple Paillé, 2004). Cette échelle de mesure est probablement la plus répandue aujourd'hui. Des auteurs comme Blau (2004, 2006) tentent de la perfectionner. L'ensemble de ces travaux participe à la construction de la mesure de l'implication professionnelle texte français (statistiques descriptives, fiabilité et validité, ACP, et MES). Globalement, les résultats suggèrent la solidité de l'échelle. Cependant, l'un des 10 items est remis en question, sur la base d'arguments théoriques et de résultats empiriques. Une version de l'échelle à 9 items est ainsi suggérée pour les recherches futures, en se basant sur des résultats empiriques et une interprétation théorique. (Morin.E,2006,p56)

3-9-les conséquences de l'engagement organisationnel :

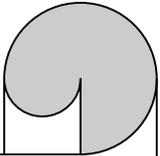
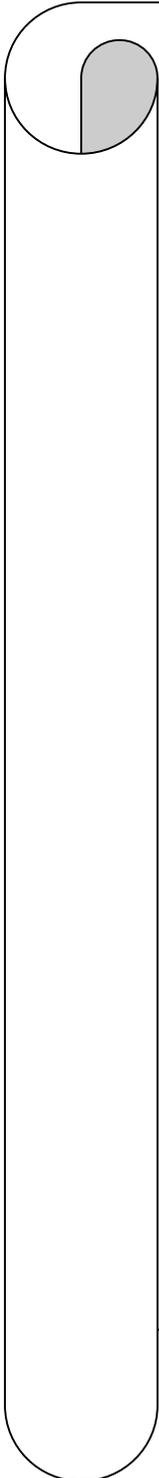
Selon M.A (1997), les trois principales conséquences de l'engagement organisationnel sont : la rétention de la main d'œuvre, la performance des employés et le bien-être des travailleurs et des travailleuses. Ainsi, pour les organisations avoir des employés engagés augmenterait la performance et le bien être tout en réduisant les intentions des employés de vouloir quitter leur entreprise et même de vouloir s'absenter de celle-ci (Clugston, 200, Henri, 200,

Meyer et coll, 202). En effet, l'impact de l'engagement sur la productivité et la fidélisation des employés varie selon la forme d'engagement. Quelques études empiriques ont été exposées à ce sujet. De prime d'abord, les résultats de recherche de Somers (1995) démontrent que l'engagement affectif est le type d'engagement qui influence principalement un travailleur à vouloir quitter ou s'absenter de son travail. En effet, cette étude démontre une relation négative entre l'engagement affectif. L'intention de quitter et l'absentéisme au travail, donc, moins un employés et engagé de façon affective dans par ailleurs, Law (2005) note que l'engagement affectif à beaucoup plus d'impact sur l'intention de quitter que l'engagement continu. Ainsi que, les employés engagés affectivement à leur travail auraient plus de chance de s'absenter que les employés qui sentent le besoin de garder une relation d'emploi avec leur entreprise (engagement continu) .enfin, selon plusieurs auteurs, un faible engagement affectif à un impact important sur l'intention d'abandonner son emploi de s'absenter.

(Marie Claud,2010,p14)

Résumé de chapitre :

Dans ce chapitre on cerne l'engagement organisationnel avec ces trois démentions, les variable de l'engagement organisationnel, le modèle de l'engagement Meyer et Allen (1991), avec deux perspectives attitudeinales et de comportement, l'attachement à l'organisation en fin en à parler sur l'implication au travail.



Chapitre IV : le changement organisationnel et changement structurel

préambule

4-1-définition de changement organisationnel.

4-2-la typologie de changement organisationnel

4-3-les trois aspects de changement.

4-4-les stratégie de changement.

4-5-les facteurs du changement.

4-6-la résistance au changement.

4-7-les formes de changement organisationnel.

4-8-l'apprentissage du changement.

4-9-les enjeux du changement organisationnel.

4-10-les modèles de changement organisationnel.

4-11-la cible d'un changement organisationnel.

4-12-les quatres types de changement.

4-13-méthodes pour motiver et stimuler le changement.

Résumé de chapitre

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

Préambule :

Le changement organisationnel est l'un des sujets les plus intéressants, il est devenu un sujet de débat théorique, de nombreux travaux ont été consacrés au changement organisationnel et ses divers aspects : le contexte de changement, le contenu de changement, le processus de changement. sa stratégie : autoritaire, persuasion, négociation, participative ses facteurs : externe, internes, ses formes : brutal, progressif sans oublier la résistance au changement, ses formes, les causes de résistance au changement et l'apprentissage de changement.

IV changement organisationnel :

4-1-Définition de changement organisationnel :

Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance. Sans celui-ci, le travail de manager s'en trouverait simplifié, tout comme la planification, dans le contexte d'un lendemain identique au présent. La structuration se ferait sans peine grâce à un environnement dénué d'incertitude et n'exigeant pas d'adaptation particulière. Et rien ne serait simple que de prendre des décisions car tout résultat serait prévisible avec une grande exactitude. Ainsi, la vie du manager serait détendue si seulement les concurrents ne commercialisaient pas de nouveaux produits ou services, si les clients n'exprimaient pas de nouveaux besoins, si les lois demeuraient inchangées, s'il n'y avait plus de progrès technologiques ou si les besoins du personnel n'évoluaient pas.

(Stephen Robbins, Davide Deonzo, Philippe Gabilliet, 2008, P.190)

4-2-La typologie de changement organisationnel :

4-2-1-La typologie selon le comportement adopté :

Mintzberg et ses collaborateurs constatent trois types de changement en fonction du comportement de l'individu. En effet, selon les caractéristiques propres à chacun et l'ensemble des valeurs qui le conditionnent, le changement peut être soit dirigé, soit spontané, soit planifié.

4-2-1-1- Le changement conduit ou dirigé :

Il suppose une seule personne ayant suffisamment d'autorité et de charisme pour impliquer un tel changement, nous trouvons ici le reengineering comme un

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

changement dirigé. IL touche aussi bien les valeurs (le changement culturel), les attitudes, les structures, les systèmes.

4-2-1-2- Le changement spontané :

C'est un changement organique qui est guidé par une fonction obscure dans l'organisation, cette méthode de changement ni gérée ni même solidement contrôlée par les dirigeants. Elle peut survenir a un challenge politique, une prise de conscience de la nécessité de changer et en vue d'un apprentissage stratégique.

4-2-1- 3-Le changement planifié :

C'est un changement pragmatique intentionnel qui s'oppose à un changement spontané. Il peut se produire d'un état à un autre et il touche essentiellement le système social en se basant sur des théories et des méthodes démocratiques et scientifiques dirigées par des dirigeants incluant la technologie.»

4-2-2- La typologie selon la périodicité :

Hafsi et Fabi distinguent deux types de changement par rapport à l'environnement dans lequel opère le dirigeant.

4-2-2-1- Le changement réactif ou provisoire :

C'est une réponse à un événement passé afin de solutionner une crise. Vu la rapidité avec laquelle ce changement est instauré. On n'aura pas nécessairement le temps de développer l'apprentissage et la qualité de vie de travail tel que modifier la gamme de produits, services ou clients, réduire radicalement les effectifs ou réserver fortement les contrôles financiers et de gestion.

4-2-2-2- Le changement proactif ou permanent :

Il implique un ajustement par rapport aux transformations de l'environnement externe, c'est un changement profond qui permet d'atteindre un niveau assez élevé de compétences, d'apprentissage, de participation, de coordination et de communication telle que la résolution des problèmes d'innovation. (Nicole. G, 1991, P. 10, 11, 12).

4-3-Les trois aspects de changement :

Proposé par Pettigrew (1987)

4-3-1- le contexte du changement :

Incorpore les éléments externes (environnement économique, technologique institutionnel...etc.) et internes (structure actuelle, répartition du pouvoir culture en présence etc.) le changement naît de ce contexte, dans ses possibilités comme dans ses contraintes.

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

4-3-2- le contenu du changement :

Lui-même, ce sur quoi il va porter (modification d'organigramme, implantation de méthode ou d'outil nouvelle organisation de travail).

4-3-3-le processus de changement :

Les interactions qui vont avoir lieu à l'occasion de la conception et de la mise en place du changement envisagé.

(Claude louche et Michel Huteau ,P.404)

4-4- les Stratégies de changement :

Dans la lignée des travaux Tannenbaun, Likert, blake et Mouton on peut engager quatre styles principaux d'autorité appliquée aux stratégies de changement :

4-4-1- La stratégie autoritaire :

Le projet et décidé le processus de mise en œuvre est unilatéral, l'information donnée est souvent parcimonieuse cette stratégie permet une grand rapidité et à le mérite d'être claire. On peut s'attendre cependant soit à des réactions frontales (si l'opposition est forte), soit à un alignement d'acteurs passifs mais dont l'adhésion ou changement est réduite. La pérennité du changement est donc douteuse.

4-4-2-La stratégie persuasion :

Le projet est présenté, ses mérites sont vantés à travers une communication forte. On joue sur la convection (éventuellement après une phase de consultation) on la séduction les individus concernés restent, là aussi, passifs, on sollicite leurs adhésion à un projet tout fait et l'on peut donc s'interroger sur l'intégration durable du changement.

4-4-3- La stratégie de négociation :

Les acteurs recherchent ensemble un compromis entre d'un côté les intentions des promoteurs et de l'autre les points de vue des salariés concernés ensemble. Le processus peut être lent et tendu s'il aboutit, il permet de parvenir à un résultat réaliste.

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

4-4-4- La stratégie participative :

Une information large est donnée et l'expression de tous est sollicitée. Le processus peut être lent et nécessiter un fort engagement des promoteurs.

(Claude Lévy- Lebayer, Jean-Pierre Rollanel, P 409)

4-5- les facteurs du changement :

4-5-1-les facteurs internes :

Sont associés à l'organisation elle-même, ils peuvent apparaître dans l'ensemble de l'organisation soit dans une partie de l'organisation (filiale, division, unité), ils sont généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement.

Grouad et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles de changement : le développement de l'entreprise et sa croissance, la division du dirigeant. Il faut bien identifier les deux catégories de facteurs si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer.

4-5-2-les facteurs externes :

Ils sont généralement associés à l'environnement dans le quel se trouve l'organisation ou à des éléments externes qui changent.

Grouade et Meston (1998) ont identifié si de la règle facteurs externes principaux : le marché, la concurrence, les innovations technologique, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

(Gille Teneau ,p29)

4-6-la résistance au changement :

4-6-1-qu'est ce que la résistance au changement :

Selon Collerette, Delisle et Person la résistance au changement organisationnel est définie comme étant l'expression implicite ou explicite de réactions de refus à l'endroit de l'intention de changement. (Delisle.G et Perron.R, 1997, p94).

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin la résistance au changement est l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normale de travail. (Dolan.S.L.G, Lmumoureux.G et Goslin.E, 1996, p486).

4-6-2-les formes de résistance au changement :

La résistance peut prendre des formes très variées. La plus connue étant la grève, qui reste aussi probablement la plus facile à traiter car elle est visible et exprime clairement un sentiment de défiance mais aussi une volonté de discussion. Les formes plus discrètes sont plus complexes et plus difficiles à régler. Elles impactent principalement le management direct et lorsque leurs conséquences sur l'organisation deviennent visibles il est parfois trop tard.

Le DRH ne doit pas se centrer uniquement sur les résistances collectives et visibles, mais il doit mettre en place des dispositifs permettant d'identifier rapidement les résistances individuelles.

4-6-2-1- la négociation :

Une fois la phase de résistance est passée, on entre dans une phase de pensée du pour et du contre. La négociation commence avec soi même et elle permet de définir ses marges de manœuvre puis continue de façon plus rationnelle avec son entourage, son management ou son entreprise.

4-6-2-2- la résilience :

Cette phase constitue un moment d'acceptation du nouvel état avec ses points forts et ses points faibles. La résilience est la capacité à repartir qui se mesure ensuite dans l'étape suivante.

4-6-2-3-l'intégration :

Le changement devient alors effectif et réel. Il est intégré et se trouve être désormais l'état normal ou initial en cas d'arrivée d'un nouveau changement. (Serge panzuk ,P114, 115).

4-6-3- la participation peut vaincre la résistance au changement :

Il est difficile de résister à une décision de changement a laquelle on a participé.par conséquent avant d'initier un changement, il faut prendre le temps

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

de déterminer si les conditions se prêtent à l'utilisation de la participation. D'abord il faut disposer d'un temps suffisant pour participer. Aux seins des entreprises, ils ya de nombreuses décisions qui doivent être prises rapidement. Ce type de décisions ne se prête pas à la participation des collaborateurs. Ensuite les problématiques sur lesquelles on demande aux collaborateurs de s'impliquer doivent avoir un lien avec leurs intérêts. Elles doivent concerner leur travail et être en rapport avec quelque chose qui les intéresse. Aussi les collaborateurs doivent avoir la capacité pour participer comme l'intelligence, connaissances techniques et compétences de communication pour prendre part au processus de décision). Enfin la culture de l'entreprise doit être favorable à l'implication des collaborateurs. Il est vraisemblable que les collaborateurs envisageront d'un œil dubitatif toute tentative de participation si la culture de l'entreprise a toujours privilégié la prise de décision autoritaire et ignoré les contributions de ses salariés.

Lorsque ces conditions existent, la participation peut réduire la résistance, susciter l'implication individuelle et améliorer la qualité de la décision de changement. (Stephen Robbins, 2009, p162).

4-6-4-les limites de la résistance au changement :

Lorsque le management détecte une résistance au changement et le considère comme obstacle au fonctionnement global, quel recours a-t-il ? Plusieurs stratégies ont été énoncées, dont l'éducation et la communication, la participation, laide de soutenu, la négociation, la manipulation et la cooptation ou encore la coercition.

Education et communication peuvent atténuer la résistance en aidant les employés à avoir la logique du changement suggéré. Pour que cette technique fonctionne, la résistance doit évidemment surtout trouvé sa source dans un manque d'informations et une formation ou communication insuffisante. La participation suppose l'introduction des individus directement concernés par le changement au processus de prise de décisions : en participant, ils peuvent exprimer leurs sentiments, augmenter la qualité du processus et stimuler l'implication du personnel ou choix final. Aide et soutien reviennent à permettre aux employés de mieux gérer la peur et l'anxiété associée au changement par le biais de conseils, de thérapies, de formations ou d'un court congé payé. La négociation équivaut à un marché conclu : des attentes sont satisfaites en échange de l'engagement de réduire la résistance. Si celle-ci est l'œuvre de sources de pouvoir, cette technique est des plus utiles. Manipulation et

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

cooptation désignent les tentatives dissimulées pour exercer une influence, y compris en déformant des faits pour rendre le changement plus convaincant. Enfin la coercition peut aussi servir à combattre la résistance en lançant des menaces directes ou en employant la force contre les éléments résistants. (Stephen Robbins, David Decenzo, Philippe Gabilliet , p198).

4-6-5-Les causes de la résistance au changement et ses manifestations :

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière, et on va présenter les principales causes individuelle et collective de résistance au changement.

4-6-5-1-Objection logique et rationnelles :

- Temps requis pour s'adapter.
 - Effort demandé pour un nouvel apprentissage.
 - Possibilité de détérioration des conditions de travail existantes.
 - Coûts possible du changement.
 - Doute sur la faisabilité technique du changement.
 - Mauvaises interprétations.
 - Manque de ressources.
- (Raphael Bernayen, 1979, p68).

4-6-5-2-les causes psychologique et émotionnelles :

- Peur de l'inconnu.
 - Faible tolérance face au changement.
 - Manque de confiance dans les intervenants en changement ou antipathie.
 - Besoin de sécurité, désir de statu quo.
 - Anxiété, remise en question.
 - Peur de perte d'autonomie et d'indépendance.
- (Alain Kerjean , 2000, p51).

4-6-5-3-les causes sociologiques :

- Coalition politique, perte de pouvoir pour le syndicat.
- Opposition aux valeurs du groupe, aux normes, aux stéréotypes.
- Vision étroite.
- Désir de conserver les relations interpersonnelles existantes.

4-6-5-4-les causes structurelles et conjoncturelles :

- conditions de travail, par exemple diminution des possibilités intellectuelles des individus.
- Fonctionnement organisationnel de l'entreprise, par exemple une bureaucratie qui favorise le conformisme et l'immobilisme.
- Climat de l'entreprise.
- Mode d'introduction du changement (avec ou sans consultation).

La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. La résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normale de travail. Plus les facteurs de résistance d'énergie pour réduire cette résistance.

(Broussard.V et autre, 2002, p52)

La résistance au changement des employés et des gestionnaires peut se manifester de multiples façons :

- Les nombreuses récriminations.
- La croissance de l'activité syndicale.
- Les conflits de travail.
- La lenteur dans l'exécution des nouvelles tâches.
- L'oubli des nouvelles responsabilités.
- Le blocage partiel de l'information.
- La diffusion de rumeurs.
- Le refus de formation.
- L'absentéisme et le roulement de la main-d'œuvre.
- Les accidents du travail.

(Rapheail, 2002, p123).

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

Tableau N°01 : Les trois phases de conduite du changement (Autissier, Moutot)

Cadrage	Action	Pilot age
Cartographies des acteurs et du changement	Plan d'accompagnement	Tableau de bord du changement
Diagnostic Socio-organisationnel	Plan de communication	Tableau de bord des risques
Etude d'impacts	Plan de formation	Tableau de bord des transformations

(Jean Michel, 2012)

4-7-les formes de changement organisationnel :

4-7-1-le changement brutal :

Il est souvent initié par une situation difficile connue par l'entreprise, et implique la direction générale, le manager de l'équipe et l'équipe elle-même.

Ce changement nécessite souvent une mise à plat de l'organisation d'équipe, une redéfinition des fonctions du manager et la mise on œuvre d'un système nouveau ou adopté de relations avec le reste de l'entreprise.

L'équipe pilote souvent le changement, en partenariat avec le management et la direction de l'entreprise. Elle s'implique dans la définition des objectifs et des missions du groupe et de chacun, propose des solutions, se donne les moyens d'acquérir les compétences associées au processus de changement et aux nouvelles fonctions. Elle justifie souvent la rupture avec l'ancienne organisation par des dysfonctionnements dont les conséquences sont néfastes au développement de l'activité.

4-7-2-le changement progressif :

Le changement progressif est souvent initié par un plan de progrès dans l'entreprise ou dans l'activité de l'équipe. Il se traduit par une modification de fonctions, de postes, une recomposition de l'activité des équipes. Dans ce cas, l'investissement du manager est important, en particulier pour la mise on œuvre d'un plan de changement initié avec l'équipe.(Gerard Seguin,2005,p201,202).

4-8- l'apprentissage du changement :

Le changement organisationnel conduit le plus souvent à un apprentissage par des sujets, de nouvelles méthodes ou manières de faire (changent de fonction, nouvelle répartition du travail dans une équipe, formalisation de procédure, nouvelles relations entre groupes...). On peut donc tirer avec profit quelques enseignements de ce que la psychologie du travail nous apporte concernant l'apprentissage.

4-8-1-l'apprentissage contient un acte cognitif :

Il s'agit de saisir des informations nouvelles et de savoir les traiter, de se représenter l'environnement de manière nouvelle, de maîtrise de nouvelle technique ou d'appliquer de nouvelles procédures. Cette dimension cognitive est très présente dans la pratique : on sait bien qu'il faudra que les salariés concernés (apprennent) à faire, à agir en fonction du nouveau schéma. (Faire de la formation) est la réponse quasi automatique de la fonction Ressources Humaines. Pour indispensable qu'elle soit, la formation enregistre parfois des échecs suffisamment cuisants pour qu'il faille élargir l'analyse l'apprentissage de nouvelles méthodes, à plus forte raison de nouvelles manières de faire (voire de penser) implique aussi des dimensions affectives et symboliques importantes. Plusieurs domaines de la GRH en sont témoins.

4-8-2-l'apprentissage passe d'abord par une phase d'acquisition, ensuite par une phase de renforcement :

Ceci nécessite d'une part une certaine durée (condition que les managers impatients tendent parfois à oublier), d'autre part des actions ayant pour but de faciliter l'inscription des nouveaux comportements dans la pratique. Tout n'est pas terminé quand la décision a été prise, la méthode mise en œuvre, ni même la formation réalisée. Un accompagnement de changement est nécessaire – si ce changement est complexe -, qui a pour but de faire le point régulièrement sur l'objectif à atteindre, les étapes de sa réalisation, la mesure de degré de convergence par rapport aux intentions initiales. Il a aussi pour but de soutenir la motivation des individus, et de les aider à résoudre les problèmes non prévus (il y en a toujours), surgis dans l'application. Il peut aussi leur permettre de garder le contact avec le (terrain), et ainsi, notamment, de continuer à leur permettre de communiquer sur les effets (qu'on espère positifs) du changement en cours de réalisation.

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

4-8-3- l'apprentissage comporte un aspect dynamique, qui lui fait adopter des chemins pas toujours conformes à ceux prévus au départ :

C'est que les individus concernés ont aussi une dynamique propre, un potentiel d'évolution dont on ne connaît pas toujours l'amplitude à l'avance. C'est pourquoi des réajustements sont nécessaires de la part de ceux qui conduisent le changement (réduction de certains objectifs, allongement ou raccourcissement du calendrier de mise en œuvre, soutien renforcé- ou allégé- auprès de certains individus...).

(Claude Lévy-Leboyer, Michel Huteau, Claude Louche, 2003, p412, 413).

4-9- Les enjeux du changement organisationnel :

Un changement organisationnel, quelle que soit sa nature, est une situation particulière et, à ce titre, est porteur d'enjeux : négatifs pour les uns, positifs pour les autres. Ces enjeux, perçus à travers le prisme d'une rationalité limitée, sont liés à trois éléments :

- la situation actuelle.
- la situation future.
- le processus de changement.

Si les avantages associés à ma future situation, diminués des inconvénients que m'occasionne le processus de changement (acquisition de nouvelles compétences, remise en cause personnelle...), sont supérieurs aux avantages associés à ma situation actuelle alors le bilan du changement envisagé est plutôt positif pour moi, et négatif dans le cas contraire. C'est ce que P. Strebel appelle l'équation du changement. (Pierre MORIN Éric, DELA.V, 2000, p237)

Face à un changement, les salariés font, implicitement ou explicitement, le bilan que représente pour eux le changement en reconstituant les éléments de leur équation personnelle. Or, si l'équation d'un individu est négative, il n'acceptera pas le changement et que donc il utilisera son pouvoir pour résister. Dans la situation que constitue tout changement, la résistance est un comportement tout à fait rationnel qui signifie en réalité deux choses :

- d'une part, la nouvelle structure ou technique mise en place ne produit pas d'avantages suffisamment intéressants ou occasionne des inconvénients trop importants pour que je juge pertinent de changer ma manière de faire ou d'être.

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

• d'autre part, je possède le pouvoir de m'y opposer, c'est-à-dire de ne pas faire exactement ce qu'on voudrait que je fasse même. (Pierre MORIN Éric, DELA.V, p237).

Tableau N°02 : Processus de communication d'un changement :

Items	Contenus	Exemples
Faits	Dire les faits.	Les coûts de production ont augmenté de 15 %.
Conséquences	Présenter les conséquences négatives de ces faits relevés pour l'organisation, les équipes et chacun des collaborateurs.	Les conséquences pour: l'entreprise : une perte de rentabilité de 20 % > les équipes: des difficultés au niveau de la cohésion, de la motivation, et l'apparition d'émotions telles que la frustration, la colère, car il y a moins de travail, etc.... chacun : des conditions qui se dégradent et la peur de perdre son emploi.
Changement	Énoncer la modification de l'organisation du travail	Nous avons donc décidé, après avoir passé au crible plusieurs hypothèses, de licencier les postes en doublon et dont la charge de travail est insuffisante.
Caractéristiques	Présenter les éléments caractéristiques du changement.	Le changement proposé permettra de conserver 500 emplois avec une charge de travail normale pour chacun des salariés, et de réduire les coûts de production.
Avantages	Mentionner les avantages que peuvent avoir les caractéristiques du changement	Les avantages de cette mesure seront à terme : un retour à la compétitivité, la possibilité de rendre pérenne l'entreprise, la sauvegarde d'une partie des emplois.
Preuves	Apporter la preuve que le changement est efficace	Un concurrent, la société X, a dû procéder à une restructuration portant sur une réduction de 50 % des effectifs. Il s'avère aujourd'hui qu'il a retrouvé la croissance nécessaire à sa pérennité et qu'il a pu réembaucher 25 % du personnel licencié.

(Jean-Paul. Lugan, 2010, p, 74)

4-10-Les modèles changement organisationnel:

Il existe deux model, celui de Lewin(1958) et celui de Collerette(1997)

4-10-1-Le model de Lewin :

C'est un model classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, il s'attarde surtout au changement des attitudes.

Le processus de changement est divisé en trois étapes, Le dégel ou la décristallisation, la transition, le regel ou la recristallisation.

Le dégel ou la décristallisation constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non.

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

Le regel ou la recristallisation est la phase du changement qui serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser.

4-10-2- Le model de collerette et d'autre (1997) :

Ce model explique les interactions entre les groupes l'hors d'une situation de Changement, comme il propose d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement a fin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent.

Le model proposé par collerette est constitué de quatre phases(4) : l'éveil, la Désintégration, la reconstruction et l'intégration.

L'éveil c'est pendant cette phase que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à déterminer quel sont les aspects juge non adapte dans le système de représentation et dans les pratique qui en découlent, cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

Pendant cette période les individus commence à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent, il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

La phase d'intégration correspond a celle de la recristallisation dans le model de Lewin.

Pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font de plus en plus partie de naturel ».

4-10-3-Les origines du changement :

Les recherches peuvent être regroupées au tour de trois axes dominants :
Le premier met l'accent sur les forces exogènes et sur l'impact de l'environnement. Il s'agit essentiellement du courant de l'écologie des organisations d'inspiration Lamarckienne ou Darwinienne avec un déterminisme environnemental qui mettent l'accent sur les dimensions culturelles, symboliques et imaginaires des organisations.

Le deuxième groupe s'intéresse aux forces endogènes et met en avant le rôle des interactions entre composantes de l'organisation dans le changement. Les analyses ont alors souvent porté sur les relations fonctionnelles(ou dysfonctionnelles) entre la totalité (du système) et les parties ou composantes de celui-ci ou sur les mouvements de contradiction et/ou de renforcement de forces ou d'impératifs qui finissent par constituer des configurations plus ou moins stables.

Le troisième groupe remet en cause la distinction interne/externe et s'interroge sur les opérations de définition, redéfinition et construction de l'organisation et de ses changements, l'élément partient de l'analyse devient alors non pas l'unité ou l'organisation, mais le réseau d'interdépendances ».

4-11-la cible du changement organisationnel :

Quelle est la cible finale du changement ? Qui portera le changement ?
Suivant les auteurs, les principaux porteurs du changement sont les dirigeants, les projets, les managers et les bénéficiaires finaux ou des groupes d'individus ; dans une logique de leader ou d'émergent.

4-11-1- Le changement porté par le leader dirigeant :

La littérature managériale a longtemps abordé la notion de changement comme une direction imposée à l'organisation par un leader visionnaire, cherchant à mettre en place de nouvelles orientations stratégique.

La personnalité du leader visionnaire le rend incapable d'instrumenter et de contrôler la mise en œuvre du changement au sein de l'organisation. Il lui faut alors faire une place à un leader instrumental, dont la mission est d'opérationnaliser le changement. Cet élargissement du leadership s'effectue d'abord au niveau de direction générale, qui se voit alors confier les

ressources et l'autonomie nécessaire pour assurer son nouveau rôle. Ensuite, il peut investir l'encadrement intermédiaire comme relais du changement auprès de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Par la suite, l'encadrement intermédiaire aura pour mission de contrôler la réalisation du projet de changement, d'évaluer les éventuels écarts avec l'attendu et, le cas échéant, d'engager des actions correctives.

4-11-2- Le changement porté par les projets :

En s'intéressant tout particulièrement au changement organisationnel, Moss kanter et Alii (1992) identifient trois catégories d'acteurs incontournables pour la mise en œuvre d'un changement majeur :

-Les stratèges du changement, les organisateurs du changement, les destinataires du changement.

Ils ajoutent, concernant cette dernière catégorie : « les destinataires du changement représentent l'ensemble des individus qui doit adopter le changement et s'y adapter. Ces destinataires apparaissent, comme la source première de résistances » (Moss. k et alii, 1992, P379-380).

Plus tard, en 2001, Moss kanter détaille les raisons sensées et prévisibles pour lesquelles les destinataires résistent au changement.

-La perte de contrôle.

- le manque d'informations.

-La trop forte incertitude quant aux étapes suivantes et aux actions futures.

-Le sentiment de confusion ; la crainte de perdre la face.

(KANTER.R, 1992, p358).

4-11-3- Le changement porté par les managers :

Pour sa part, dans « Leading and change (1996) », Kotter avance l'idée que les changements ne s'opèrent pas dans les projets, mais dans l'attitude et la posture des managers au quotidien. Il met en le rôle hautement contributif du manager dans les processus de changement en entreprise. Il affirme que le changement aux deux tiers dans la relation que le manager entretient avec ses collaborateurs, tandis que les dispositifs de communication, de formation et d'accompagnement y participent à hauteur d'un tiers. Kotter propose un modèle de management du changement par les managers, en quatre phases et huit étapes clés, devenu une référence.

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

Tableau N° 03 : Les phases de management du changement porté par les managers :

Préparer le changement	Engager le changement
-Développer l'argumentaire, pourquoi changer maintenant ? -Identifier les groupes relais du changement	-Avoir une vision du changement en termes de production et planning -Communiquer la vision du Changement
Ancré le changement	Réaliser le changement
-S'assurer des compétences et postures pour amplifier le changement -Faire le lien entre le changement et le business et vie quotidienne	-Traiter les obstacles au changement -Obtenir des résultats rapides et les montrer

(Kotter.J.P, 1996)

4-12-Les quatre types de changement :

4-12-1- Changement de culture :

La culture peut se définir comme un ensemble de croyance implicite, explicite et partagées par les acteurs de l'organisation, c'est une représentation individuelle du collectif, qui conditionne l'appartenance et par laquelle chacun des membres construit sa propre image de son entreprise, de l'environnement dès lors le changement de culture implique que les acteurs d'organisation soient en mesure de conduire l'ensemble des nouvelles valeurs. Cette Co-construction Passe par une réflexion comme autour des nouvelles croyances de l'entreprise, ces croyances, ces valeurs, sont ensuite traduites en termes d'actions dans les actes quotidiens.

4-12-2- Changement de stratégie :

Il s'agit de déployer une nouvelle ambition stratégique, avec des objectifs à Court, moyen et long terme. Ce type de changement est souvent provoqué par la direction générale. Il repose sur un diagnostic de la situation de l'entreprise permettant la définition de l'objectif stratégique. Et revient ensuite aux ménages opérationnels de définir et déployer les plans d'action permettant d'opérationnaliser la nouvelle stratégie au sein de leur unité.

4-12-3- Changement des structures :

Ce changement entraîne une reconfiguration des structures et conduit à des modifications de périmètres fonctionnels auxquels sont attribués des ressources et des prérogatives de pouvoir.

4-12-4- Changement des pratiques :

Ce changement transforme des manières de faire opérationnellement en termes des compétences et/ou d'outils sur un périmètre fonctionnel donné. Les changements de pratiques sont souvent liés à l'introduction de nouveaux outils de gestion ou à l'amélioration de ceux existants. Ces quatre types de changement se déroulent en 4 phases :

1-Phase de sensibilisation : Période au cours de laquelle les personnes en charge du projet produisent une communication sur les objectifs du projet.

2-Phase de proposition : Il s'agit d'émettre sous forme de propositions plus ou moins ouvertes et formalisées, les changements opérationnels et préciser leurs faisabilités au regard des contraintes du terrain.

3-Phase d'opérationnalisation : Période durant laquelle les changements sont déployés et expérimentés dans l'organisation, il s'agit d'appliquer concrètement les changements envisagés aux pratiques, aux productions, aux ressources et ça nécessite de nombreuses expérimentations avant d'être stabilisés.

4-Phase de stabilisation : Il s'agit de s'assurer du déploiement, de manière durable, du projet et de la réalisation des objectifs assignés. Une fois stabilisée, la nouvelle organisation ne fait plus figure de projet mais de mode de fonctionnement récurrent.

(Autissier. D, Jean.M , p 83-86).

4-13- Méthodes pour motiver et stimuler le changement :

- Faire fréquemment des sondages pour déterminer le degré d'acceptation Du changement. - Discuter en réunion des principes et des nouvelles méthodes de travail avec les employés ; communiquez de manière directe, honnête, claire et cohérente. Faites passer ces informations à l'interne et à l'externe - expliquez pourquoi le changement est nécessaire ; il faut que chacun en soit convaincu.

- Étayez les principales propositions sur des faits incontestables ; promettez une nette amélioration des résultats ; une solution claire doit être présentée.

- Décrivez clairement la manière dont le changement sera mis en œuvre présentez un calendrier d'exécution rigoureuse détaillant les étapes à réaliser.

Chapitre IV : changement organisationnelle et changement structurel

- Mettez en place de nouvelles formations sur des thèmes prioritaires ; compétences interpersonnelles, le travail en équipe, le leadership, etc.
- Impliquez chacun dans la planification et la mise en œuvre du changement ; pour réussir l'implantation du changement.
- Récompensez les personnes qui produisent de bons résultats ; (tels que reconnaissance et remerciements). - Conférez une identité forte au projet de réorganisation; pour que les employés identifient le but à accomplir et le rêve à réaliser.
- Par précaution, lancez un projet pilote, à titre expérimental. Mettez en œuvre la partie la plus facile du projet, celle susceptible de produire des résultats rapides.
- Initiez le processus continu d'amélioration, d'apprentissage et de développement à partir du sommet de la hiérarchie et échelonnez la mise en œuvre pour réalise le changement.
- Éliminez les éléments ayant un impact négatif sur le moral et la motivation du personnel.
- Attribuez aux leaders et aux équipes l'autorité requise pour diriger les processus dont ils ont la responsabilité.
- Conférez aux employés le statut d'actionnaires, ainsi leur attitude sera celle de propriétaires.

(Hubert K. Rampersad, 2005, p265).

Résumé de chapitre :

Dans ce chapitre en cerne le changement organisationnel avec trois aspects, ces quatre stratégie, ces deux facteurs et aussi ces formes et en à parler sur la résistance au changement, ces formes, les limite de changement, les cause de résistance au changement et on conclure avec l'apprentissage de changement et le partage des postures au sein de direction.

Partie pratique

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain et les techniques utilisée

Préambule

5-1-présentation du terrain d'enquête.

5-2-les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisé.

5-3-le temps alloué à l'enquête.

5-4-le lieu d'enquête.

5- 5- les difficultés rencontrées.

5-6-la population d'enquête.

5-7la technique de l'échantillon.

5-8-les techniques de recueil des données et technique d'analyse des données.

Résumé de chapitre

Préambule :

Dans ce chapitre on va présenter les étapes de la recherche sur le terrain dont on a commencé d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil (SARL RAMDY) en suite, les étapes de l'enquête sur le terrain et en fin la description des techniques utilisées dans cette étude.

5-1- présentation du l'organisme d'accueil :

5-1-1-Naissance et évolution de la SARL RAMDY :

La SARL RAMDY ex (SARL laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie JDURJDURA pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implanté dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (Akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portion/minute, et une ligne complète du fromage barre.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination RAMDY ce nom tien à la fois son origine de prénom des grands-parents Batouche (Ramdane et Yamina).

5-1-2-Moyens :

5-1-2-1-Infrastructure :

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux principaux départements de production (atelier yaourt et crème dessert, atelier fromage), et pour une surveillance de produits et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimique et microbiologique exigées.

5-1-3-équipements :

5-1-3-1-production :

-Atelier yaourt et crème dessert :

Poudrage : une salle de poudrage bien équipée

Traitement : un processus pour la production de yaourts, crème desserts et brassés.

Conditionnement : deux conditionneuses de 12000pots/h, une de 9000pots/h et une 21600pots/h, 5000pots/h et deux de 7500pots/h.

-Atelier fromage :

-une salle de préparation du produit et une pour préparation des moules bien équipée.

-deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).

-trois machines de conditionnement de fromage portion et deux machine pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

5-1-3-2-Administration : Réseau de micro-ordinateurs

5-1-3-3-Services généraux : transpalettes, Clark, véhicules utilitaire et légers.

5-1-3-4-activités

5-1-4 les principales activités.

- les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

5-1-4-1-yaourt aromatisé :(yaourt fraise10grs, banan100gramme, pêche 10grs, fruit des bois 100grs, multi packs rouge 100grammes, multi pack jaune 100grammes, multi packs vanille 100grs, multi sens 80 gramme, multi sens 75gramme, mono citron80grammes, mono orange 80 grammes).

5-1-4-2-yaourt nature 100GRS.

5-1-4-3-yaourt brassé aux fruits :(mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs mono fruit des bois 100grs).

5-1-4-4-brassé aux fruits :(mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruit des bois 100grs).

5-1-4-5-crème desserts :(flans nappé 90 grs, caramel 90grs, chocolat90grs, coojies90grs, cappuccino90grs).

5-1-4-6-fromage portion :(16 ps ramdy, 08ps ramdy, 16ps gyzmo, 08ps gyzmo, 16ps tarin, 08ps tarin, 16ps huile d'olive, 08pshuile d'olive).

5-1-4-7-fromage barre (barr 1700GRS, barr 900GRS, barr 600GRS, barr300GRS).

5-1-4-8- fromage en vrac.

5-2-La méthode utilisée :

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

5-3- La pré enquête :

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

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

5-3-1-Le temps alloué à l'enquête :

Notre recherche se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminés. Pour la présente étude, on a pris du 03/03/2019 jusqu'au 01/06/2019 Cette période a été fixée par les responsables de l'organisme d'accueil.

5-3-2-Le lieu d'enquête :

Cette étude s'est déroulée à l'entreprise (SARL RAMDY), qui est une entreprise productive, elle produit en générale les produits laitiers (yaourt et fromage) qui couvre une zone vaste dans le marché algérien.

5-3-3-Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés bien sûr donc durant notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

-le manque de confiance de certains enquêtes, car ils évitent de répondre malgré qu'on les ait assurés sur l'anonymat de leurs réponses.

-nous avons perdu quelques questionnaires ; de fait que nous avons distribué 100 et on a récupéré que 75 questionnaires, et on a même été confronté à des situations où les

Questionnaires contiennent des non-réponses à certaines questions.

5-4-La population d'enquête :

On désigne par la population (l'ensemble d'éléments parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère)

Le nombre de notre population d'étude est de 75 travailleurs soit enquête sur 397 Qui est l'effectif total de la SARL RAMDY.

Tableau N°04 : présentation de notre population mère :

CSP	F	%
CADRE	48	12%
MAITRISE	161	41%
EXICUTION	168	42%
TOTALEFFECTIF LADAT 15/12/2018	397	100%

5-4-1-La sélection d'un échantillon :

L'échantillon est un sous ensemble d'éléments d'une population donnée

Chapitre V : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain et les techniques utilisées

A travers cet échantillon on s'est adressé à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de la société, cadre supérieur, cadre moyen, agent maîtrise et agent d'exécution. Pour réaliser notre recherche scientifique sur le terrain, nous avons distribué 100 questionnaires et en a récupérés 75 sur un effectif de 397 Élément.

Tableau N°05 : présentation de l'échantillon :

CSP	F	%
CADRE	45	11%
MAITRIS	17	4%
EXICUTION	13	3%
TOTAL	75	19%

5-5-La technique de l'échantillonnage :

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

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

Tableau N° 06 : Présentation de la population et échantillon :

Catégorie socioprofessionnel	population	Echantillon	pourcentage
Cadre	48	45	93,75%
Maitrise	161	17	10,55%
Agen d'exécution	168	13	7,73%
TOTAL	397	75	18,89%

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

L'effectif total de cette entreprise est de 372 travailleurs, nous avons pris 20% de cette population de chaque catégorie qui soit 75 individus.

5-6-Les techniques de recueil des données et technique d'analyse des données :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain, que ce soit pendant le pré-enquête ou durant l'enquête. Car bien choisir ses techniques de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

Pour acquérir plus d'information et des données sur le thème étudié nous allons opter pour les techniques suivantes :

5-6-1- L'échelle d'Allen et Meyer :

Meyer et Allen abordent l'engagement sous un angle tridimensionnel (Engagement affectif, normatif et calculé), l'instrument se compose au départ de 24 items (8 items pour chaque dimension). Les résultats d'une étude méthodologique ont conduit les auteurs à ramener l'échelle à 18 items (6 items pour chaque dimension).

Leur modèle, à permet de traduire une relation entre l'individu et son Organisation qui l'emploie sous trois formes ou types d'implication et ses Implication ont commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de Son organisation retirée. La première c'est la dimension affective l'employé avec Une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien, La deuxième c'est la dimension normative employé avec un haut niveau D'implication normative sans qu'il doive rester dans l'organisation. Enfin la Dimension calculé ou continue, l'employé ayant une forte implication continue De rester dans l'organisation parce qu'il en a besoin. (KOSLI, 2007).

5-6-2- Le questionnaire

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

Notre questionnaire, sera destiné aux employés de la SARL RAMDY Occupant les postes : **cadres, maîtrise et agents d'exécution.**

5-6-2-1- Présentation du questionnaire

- **Première partie** du questionnaire relative aux données personnelles elle contient (05) questions.
- **Deuxième Partie** question relative au sentiment d'auto-efficacité personnel. Cette partie contient 10 questions rédigées sous une forme positive.
- **Troisième partie** se sont des questions relatives à l'engagement organisationnel qui contient 18 questions.

Tableau N° 07 : présentation des items d'engagement organisationnel :

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

Output du spss obtenu lors de l'enquête.

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

-**La quatrième partie** est des questions relatives avec le changement organisationnel.

Tableau N° 08 : présentation des items de changement organisationnel :

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

Output du spss obtenu lors de l'enquête.

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

5-6-3-Et parmi les technique utilisée pour l'analyse des données : Le logicielle statistique spss.

-Et Pour obtenir des bons résultats de la régression en utilisant les indices suivant :

-La régression : est un ensemble de méthodes statistiques très utilisées pour analyser la relation d'une variable par rapport à une ou plusieurs autres.

-le Bêta : Les statisticiens utilisent la lettre grecque B (bêta) pour indiquer la probabilité de ne pas rejeter l'hypothèse testée lorsque cette hypothèse est fausse et qu'une hypothèse alternative spécifique est vraie. Pour un test donné, la valeur de B est déterminée par la valeur précédemment sélectionnée de (alpha), certaines caractéristiques de la statistique en cours de calcul (notamment la taille de l'échantillon) et l'hypothèse alternative spécifique retenue. La bêta est directement liée à la puissance d'un test. Le pouvoir a trait à la probabilité qu'un test distingue un effet réel de celui auquel on pourrait s'attendre par hasard.

-l'écart-type : (aussi orthographié **écart-type**) est une mesure de la dispersion des valeurs d'un échantillon statistique ou d'une distribution de probabilité. Il est défini comme la racine carrée de la variance ou, de manière équivalente, comme la moyenne quadratique des écarts par rapport à la moyenne. Il se note en général avec la lettre grecque σ (« sigma »), d'après l'appellation standard déviation en Anglais. Il est homogène à la variable mesurée.

-R deux : la corrélation multiple au carré appelée aussi le **coefficient de détermination**, noté R^2 , est une mesure de la qualité de la prédiction d'une régression linéaire. Il est défini par : le nombre de mesures, la valeur de la mesure n° i, la valeur prédite correspondante et la moyenne des mesures.

-R : le coefficient de corrélation multiple : En probabilités et en **statistique**, la corrélation entre plusieurs variables aléatoires ou **statistiques** est une notion de liaison qui contredit leur indépendance. Pour cela, on calcule un coefficient de corrélation linéaire, quotient de leur covariance par le produit de leurs écarts types.

-Test F : l'égalité de deux variances, est un **test** d'hypothèse qui permet de tester l'hypothèse nulle que deux lois normales ont la même variance.

-ANOVA : En **statistique**, l'analyse de la variance (terme souvent abrégé par le terme anglais **ANOVA** (analysis of variance) est un modèle **statistique** utilisé pour comparer les moyennes d'échantillons. est une technique statistique permettant de comparer les moyennes de plus de deux populations. Son but est en fait de procéder à une sorte de généralisation de la comparaison des moyennes ou de la comparaison des pourcentages lorsqu'il y a plus de deux valeurs à comparer. Il s'agit aussi de l'équivalent, pour des variables qualitatives de la régression linéaire.

-Fréquence : En **statistique**, on appelle **fréquence** absolue l'effectif des observations d'une classe et **fréquence** relative ou simplement **fréquence**, le quotient de cet effectif par celui de la population. Si valeur est un nombre compris entre 0 et 1 ou un pourcentage, il s'agit de la **fréquence** relative.

On appelle fréquence c'est le rapport entre l'effectif d'une valeur et l'effectif total.

5-6-4-Cotation :

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

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

N	Variables		N du code
01	Sexe	Homme	1
		Femme	2
02	Age	20-30ans	1
		31-40ans	2
		41-50ans	3
		51- et plus	4
03	Situation matrimoniale	Célibataire	1
		Marié(e)	2
		Divorcé(e)	3
		Veuf(Ve)	4
04	Niveau d'instruction	Primaire	1
		Secondaire	2
		Moyen	3
		Universitaire	4
05	Catégorie socioprofessionnel	Cadre S	1
		Cadre M	2
		Maitrise	3
		Exécution	4

Output du spss obtenu lors de l'enquête.

-Codification de la deuxième partie du questionnaire relative au sentiment d'auto-efficacité: nombre des items est de 10 items codés de 1 à 10 d'une manière chronologique.

Codification de la troisième partie du questionnaire relative à l'engagement organisationnel : nombre des items est de 18 items codés de 1 à 18 d'une manière chronologique.

-Codification de la quatrième partie du questionnaire relative aux changements Organisationnels : nombre des items est de 12 items codés de 1 à 12 d'une manière chronologique.

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

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

Réponse	Note attribuée en cas de question positifs	Note attribuée en cas de question négatifs
Tout a fait en désaccord	1	4
En désaccord	2	3
D'accord	3	2
Tout à fait d'accord	4	1

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête.

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

- ✓ Tout à fait en désaccord auront une note de01.
- ✓ En désaccord auront la note de02.
- ✓ D'accord auront la note de03.
- ✓ Tout à fait d'accord auront la note de04.

5-6-5-Validation et fidélité du questionnaire :

- validation de la partie sentiment d'auto-efficacité personnel et changement organisationnel:

5-6-5-1-La validation interne :

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

-Validité de contenu : nous avons veillé sur l'adéquation de ses items avec les objectifs de notre recherche.

-Egalement pour la validité de construction : nous avons gardé la cohérence interne entre les éléments de questionnaire. Nous avons opté pour le coefficient de corrélation des items qui est représenté dans les tableaux suivants:

Tableau N°11 : présentation de coefficient de corrélation du sentiment d'auto-efficacité personnelle :

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	28,84	14,785	,068	,625	,710
Q2	28,63	13,751	,351	,622	,619
Q3	28,72	13,799	,380	,627	,613
Q4	27,96	14,120	,537	,506	,595
Q5	27,99	15,527	,237	,461	,642
Q6	28,31	11,837	,769	,809	,524
Q7	28,65	13,013	,403	,635	,607
Q8	28,12	16,377	,044	,524	,670
Q9	28,40	13,514	,467	,661	,596
Q10	28,07	16,387	,081	,447	,661

Source : output du spss obtenu lors de l'enquête

Ce tableau nous présente la validité de notre première variable sentiment d'auto-efficacité personnelle, les chiffres nous montre que les items de notre questionnaire sont valide plus de 60%

Tableau N°12 : présentation de coefficient de corrélation du l'engagement organisationnel :

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	44,99	52,716	,079	,675	,775
Q2	45,64	47,017	,474	,713	,748
Q3	45,08	52,075	,100	,689	,776
Q4	45,11	53,610	,004	,648	,778
Q5	46,13	51,793	,128	,665	,773
Q6	46,37	50,967	,249	,647	,765
Q7	45,21	54,738	-,108	,555	,788
Q8	45,88	50,675	,198	,610	,769
Q9	45,45	52,062	,084	,650	,778
Q10	45,59	53,219	,000	,570	,784
Q11	45,09	50,167	,272	,807	,763
Q12	45,64	45,585	,480	,606	,746
Q13	45,89	44,988	,701	,824	,731
Q14	45,76	41,834	,828	,896	,714
Q15	45,57	41,924	,806	,831	,715
Q16	45,75	45,084	,649	,862	,734
Q17	46,11	48,637	,421	,625	,753
Q18	45,72	43,366	,693	,758	,727

Source : output du spss obtenu lors de l'enquête

Ce tableau nous présente la validité de notre deuxième variable engagement organisationnel, les chiffres nous montre que les items de notre questionnaire sont valide plus de 75%

Tableau N°13 : présentation de coefficient de corrélation du changement organisationnel :

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	31,44	6,763	,428	,458	,386
Q2	31,49	7,010	,311	,564	,721
Q3	31,41	6,381	,563	,591	,478
Q4	31,55	7,521	,192	,646	,365
Q5	31,63	8,156	-,024	,415	,454
Q6	31,67	7,063	,233	,595	,543
Q7	32,91	8,005	-,059	,253	,472
Q8	32,37	7,183	,166	,589	,368
Q9	32,08	7,831	,057	,342	,457
Q10	32,37	7,886	,013	,438	,422
Q11	32,13	6,982	,237	,550	,362
Q12	32,19	8,911	-,233	,458	,484

Source : output du spss obtenu lors de l'enquête

Ce tableau nous présente la validité de notre troisième variable changement organisationnel, les chiffres nous montrent que les items de notre questionnaire sont valables plus de 66%

5-6-5-2-Fidélité de la partie sentiment d'auto-efficacité personnelle :

Nous avons utilisé l'opération statistique Alpha de Cronbach qui est représenté à 0,652 qui est un degré de fidélité élevé au niveau de 85% de confiance sur ce questionnaire qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau N°14 : présentation de la fiabilité pour le sentiment d'auto-efficacité personnelle :

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,652	,672	10

Sig au niveau de 0,01

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau nous remarquerons que la fidélité du (sentiment d'auto-efficacité personnelle) est élevée, qui est représenté par Alpha de Cronbach (=0,652).

5-6-5-3-Fidélité de la partie de l'engagement organisationnel :

Nous avons utilisé l'opération statistique Alpha de Cronbach qui est représenté à 0,769 qui est un degré de fidélité élevé au niveau de 85% de confiance sur ce questionnaire qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau°15 :présentation de la fiabilité pour l'engagement organisationnel :

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,769	,743	18

Sig au niveau de 0,01

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau nous remarquerons que la fidélité du (l'engagement organisationnel) est très élevée, qui est représenté par Alpha de Cronbach (=0,769).

5-6-5-4-Fidélité de la partie de changement organisationnel :

Nous avons utilisé l'opération statistique Alpha de Cronbach qui est représenté à 0,698 qui est un degré de fidélité moyenne au niveau de 85% de confiance sur ce questionnaire qui se présente dans le tableau suivant :

Tableau°16 : présentation de la fiabilité pour le changement organisationnel :

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,698	,626	12

Sig au niveau de 0,01

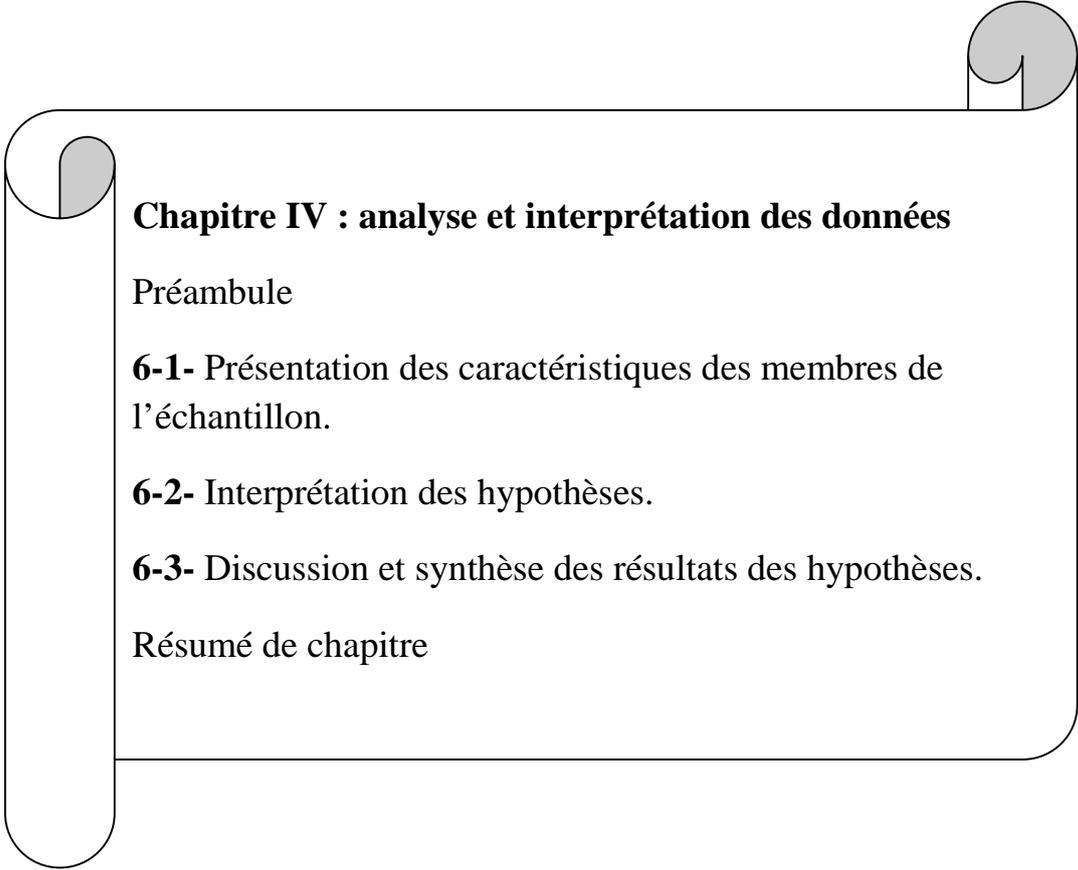
Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau nous remarquerons que la fidélité du (changement organisationnel) est élevé, qui est représenté par Alpha de Cronbach (=0,698).

Résumé du chapitre :

On regroupe dans ce chapitre, la présentation de l'organisme d'accueil, les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées pour recueillir les informations durant notre recherche et en fin le lieu de stage et le temps allouer à notre enquête et les difficultés rencontrées.

*Analyse et
interprétation des
données*

A decorative scroll graphic with a black outline and grey shading on the top and left edges, containing text.

Chapitre IV : analyse et interprétation des données

Préambule

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

6-2- Interprétation des hypothèses.

6-3- Discussion et synthèse des résultats des hypothèses.

Résumé de chapitre

Préambule :

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

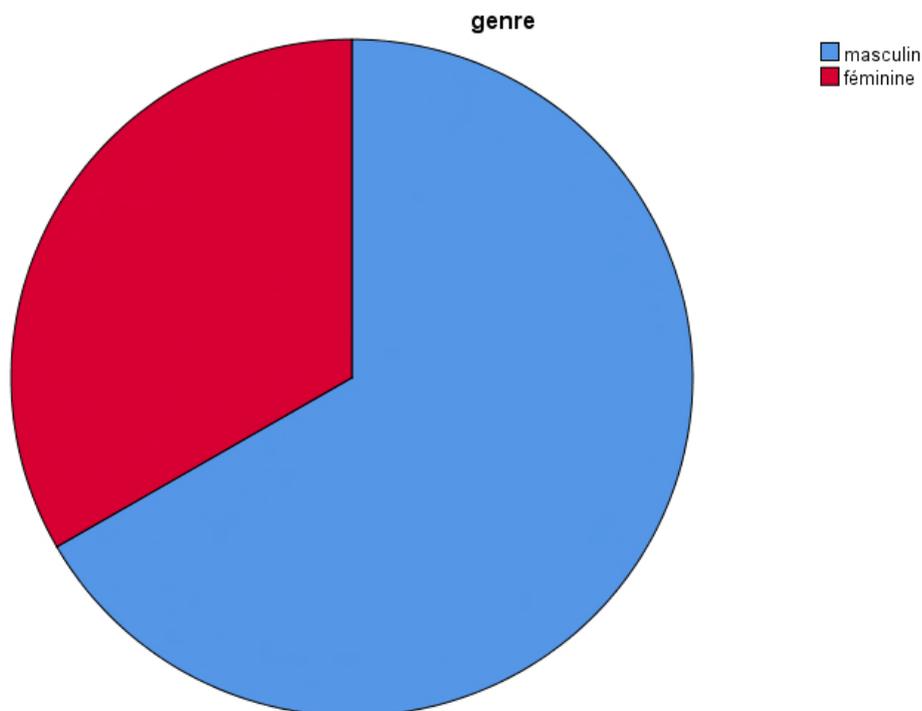
6-1-Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :

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

		Genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	masculin	50	51,0	66,7	66,7
	féminine	25	25,5	33,3	100,0
	Total	75	76,5	100,0	

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

Figure N°02 : la présentation du membre de l'échantillon selon le genre



A travers le tableau N°17 qui distribue l'effectif de la population étudiée selon le sexe, nous remarquons ce qui suit : que le sexe masculin représente 51% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 25,5% de l'échantillon d'étude. Cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli dans la SARL RAMDY, est que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

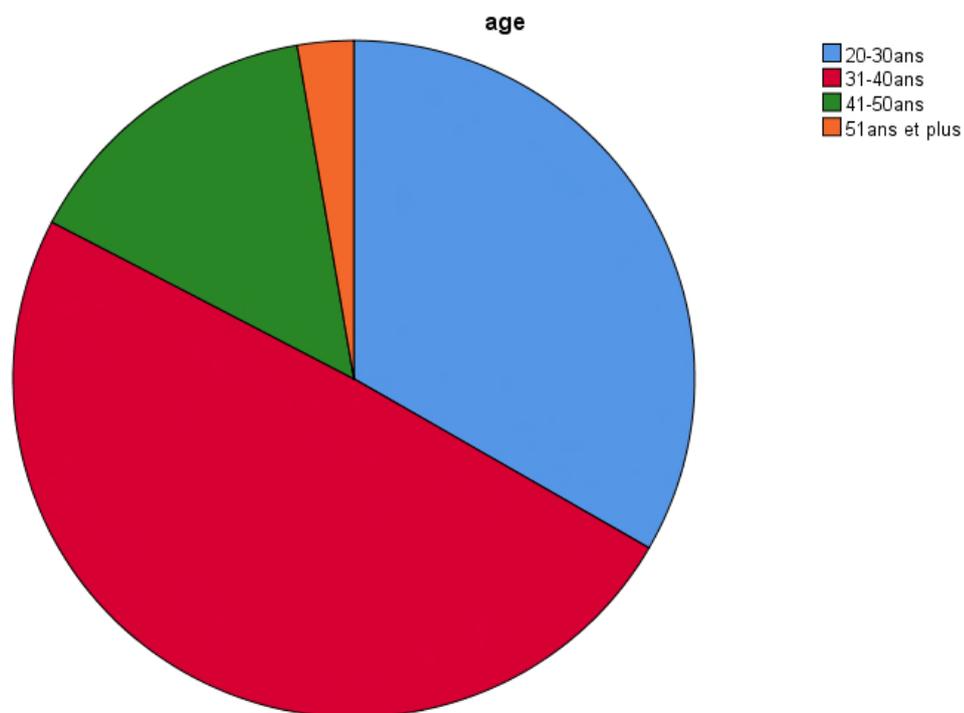
Tableau N°18 : la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge:

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30ans	25	25,5	33,3	33,3
	31-40ans	37	37,8	49,3	82,7
	41-50ans	11	11,2	14,7	97,3
	51ans et plus	2	2,0	2,7	100,0
	Total	75	76,5	100,0	

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

Figure N°03 : la présentation du membre de l'échantillon selon l'âge.



Notre population est caractérisées par sa richesse et sa variété, dès lors on à déterminé quatre catégories : la première étant la présentation de 20-30 ans de

l'ordre 25,5% de l'échantillon, La deuxième catégorie est celle de 31-40 ans de l'ordre 37,8% ensuite vient la troisième catégorie 41-50 ans de l'ordre de 11,2% de l'échantillon, la quatrième catégorie 51-et plus et la plus faible catégorie de la population d'étude de l'ordre 2%.

Ce qui veut dire que la majorité des salariés de la SARL RAMDY sont issus de la tranche d'âges 31-40ans.

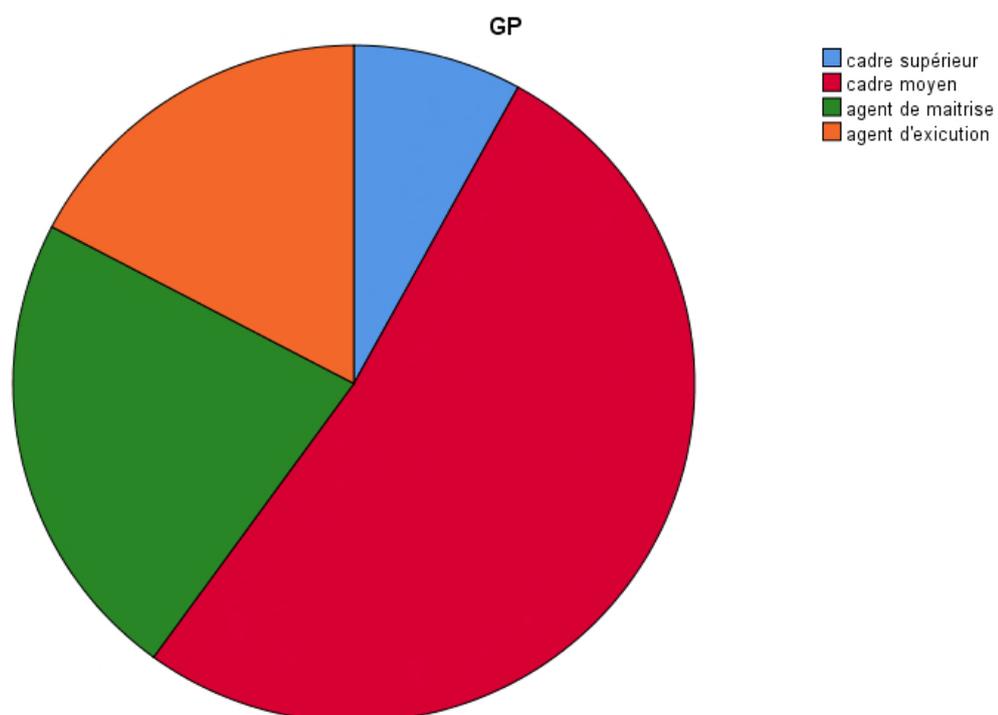
Tableau N°19 : la répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

Socioprofessionnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre supérieur	6	6,1	8,0	8,0
	cadre moyen	39	39,8	52,0	60,0
	agent de maîtrise	17	17,3	22,7	82,7
	agent d'exécution	13	13,3	17,3	100,0
	Total	75	76,5	100,0	

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

Figure N°04 : la présentation des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



D'après ce tableau, nous avons relevé que la majorité des enquêtés sont des cadre moyenne avec un pourcentage de 39,8%, suivi de la catégorie maitrise qui représente un taux de 17,3%, après nous Avon la catégorie des agents d'exécution représente 13,3% tandis que la catégorie des cadres supérieure ne représente qu'un taux de 6,1% de la population d'échantillon.

6-1-1-Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :

Après avoir représenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'études, nous avons constaté qu'il y'a une différence entre le nombre d'homme et de femme dans l'entreprise RAMDY, le sexe masculin représente un taux 51% et un taux de 25,5 % pour le sexe féminin.

Comme nous avons constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle de 31-40ans avec un pourcentage de 37,8%, suivit par celle de 20-30ans par un taux de 25,5% après vient la catégorie 41-50 ans avec une petite différence d'un taux de 11,2%et en terminera pas la plus faible catégorie 51ans et plus d'un taux de 2%.

Et pour le statut socioprofessionnel nous avons constaté que la majorité des enquêtés sont des cadre moyenne soit de 39,8%, ensuite les agents de maitrise avec un taux de 17,3% et les agents d'exécution avec un taux de13, 3% la dernière catégorie est celle des cadres supérieurs par un taux de 6,1%.

6-2-l'interprétation des hypothèses :

Dans notre recherche en utilisant le logiciel qui nous permettant de réaliser l'analyse des données statistiques, SPSS pour que en peuvent interpréter les résultats obtenus en fonctionnement de la régression qui contienne les : Statistiques descriptives des variable , y compris des méthodologies telles que les fréquences, et les statistiques de rapport descriptif(la moyenne , l'écart-type) .Et aussi Statistiques bivariée, y compris des méthodologies telles que l'analyse de variance (ANOVA), les moyennes, les tests de corrélation (coefficients)et les tests non paramétriques.

6-2-1-Analyse de la première sous hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre première sous Hypothèse relative à « le changement structurel à un effet positive sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle des salariés de la SARL RAMDY ».

Tableau N° 20 : statistiques descriptives des variables :

	N	Moyenne	Ecartype
Changement	75	34,84	2,904
Sentiment d'efficacité	75	31,52	4,124

Source : output de spss obtenu de l'enquête

Tableau N°21 : ce tableau représente l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle :**Coefficients^a**

Modèle 1	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisés		
	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig
(Constante)	22,463	5,713		3,932	,000
Changement	,260	,163	,183	1,591	,116

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : sentiment d'efficacité

-Le coefficient estimé est ($B=0,183$) répondre au sentiment d'efficacité qui est statistiquement non significatif au niveau de ($p=0,116$) plus exigeant au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en science social.

-on à vérifier donc l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle des salariées de l'entreprise RAMDY, nous avons

remarqué que le changement il na pas un effet sur l'efficacité. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N°22 : représentation de l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnel :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,183 ^a	,034	,020	4,082

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Prédicteurs : (Constante), changement

b. variable dépendante : sentiment d'efficacité

-Et selon les résultats de se tableau en trouve une quantité très faible (18,3%) des salariées de l'entreprise RAMDY qu'ils on un sentiment d'auto-efficacité personnel selon $R=0,183$.

Tableau N°23 : le tableau représente la variance de l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnel :

ANOVA^a

Modél	Somme des carrés	ddl	Carré moyenne	F	Sig
Regression	42,177	1	42,177	2,531	,116 ^b
de Student	1216,543	73	16,665		
Total	1258,720	74			

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : sentiment d'efficacité

b. Prédicteurs : (Constante), changement

On remarque que le changement structurel n'exerce pas un effet sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle cela est vérifier par $R^2=0,034$ veut dire 3,4% de l'échantillon d'étude en confirmant donc que le changement structurel à un effet positive sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle des employés qui reste toujours limité. Selon la valeur ($F=2,531$) a une signification de ($\alpha=0,000$) qui est supérieur à 0,05 qui est utilisé en science social.

-D'après les résultats obtenu, le changement structurel il n'a pas un effet positif sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle de la SARL RAMDY donc notre hypothèse est **infirmée**.

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

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième sous hypothèse relative à « le changement structurel à un effet positive sur l'engagement affectif des salariés de la SARL RAMDY ».

Tableau N°24 : statistiques descriptives des variables :

	N	Moyenne	Ecartype
Changement	75	34,84	2,904
Engagement affectif	75	14,01	2,293
	75		

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N°25 : ce tableau représente l'impact de changement structurel sur l'engagement affectif :

Coefficients^a

Modèle 1	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	16,517	3,217		5,134	,000
Changement	-,072	,092	-,091	-,781	,437

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : engagement affectif

-Le coefficient estimé est ($B = -0,091$) répondre à l'engagement affectif est statistiquement non significatif au niveau de ($p = 0,437$) plus exigeant au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en science social.

-on à vérifier donc l'impact de changement structurel sur l'engagement affectif des salariées de l'entreprise RAMDY, nous avons remarqué que le changement il n'a pas un effet sur l'engagement. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N° 26: représentation de l'impact de changement structurel sur l'engagement affectif :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,091 ^a	,008	-,005	2,299

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Prédicteurs : (Constante), changement

b. variable dépendante engagement affectif

-Et selon les résultats de ce tableau on trouve sauf que (9,1%) des salariées de l'entreprise RAMDY qu'ils sont engagé dans cette entreprise selon $R = 0,091$.

Tableau N° 27: le tableau représente la variance de l'impact de changement structurel sur l'engagement affectif :

ANOVA^a

Modél	Somme des carrés	Ddl	Carré moyenne	F	Sig
Regression	3,222 385,765	1	3,222	,610	,437 ^b
De student		73	5,284		
Total	388,987	74			

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

On remarque que le changement structurel n'exerce pas un effet sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle cela est vérifier par $R^2 = 0,008$ veut dire 0,8% de l'échantillon d'étude en confirmant donc que le changement structurel il à un effet positive sur l'engagement affectif des employés qui reste toujours limité.

Selon la valeur ($F=0,610$) a une signification de ($a=0,000$) qui est supérieur à 0,05 qui est utilisé en science social.

-D'après les résultats obtenu, le changement structurel il n'a pas un effet positif sur l'engagement affectif de la SARL RAMDY donc notre hypothèse est **infirmée**.

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

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre première sousHypothèse relative à « le changement structurel à un effet négatif sur l'engagement normatif des salaries de la SARL RAMDY ».

Tableau N°28: statistiques descriptives des variables :

	N	Moyenne	Ecartype
Changement	75	34,84	2,904
Engagement normatif	75	15,77	4,398
	75		

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N°29 : ce tableau représente l'impact de changement structurel sur l'engagement normatif :

Coefficients^a

Modèle 1	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisés	T	Sig
	B	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	25,192	6,097		4,132	,000
Changement	-,270	,174	-,179	-1,550	,125

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : engagement normatif

-Le coefficient estimé est ($B=-0,179$) répondre à l'engagement normatif qui est statistiquement non significatif au niveau de ($p=0,125$) plus exigeant au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en science social.

-on à vérifier donc l'impact de changement structurel sur l'engagement normatif des salariées de l'entreprise RAMDY, nous avons remarqué que le changement il na pas un effet sur l'engagement. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N° 30: représentation de l'impact de changement structurel sur l'engagement normatif :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179 ^a	,032	,019	4,357

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Prédicteurs : (Constante), changement

b. Variable dépendante : engagement normatif

-Et selon les résultats de se tableau en trouve sauf que (17,9%) des salariées de l'entreprise RAMDY qu'ils on un sentiment d'auto-efficacité personnel selon $R=0,179$.

Tableau N° 31 : le tableau représente la variance de l'impact de changement structurel sur l'engagement normatif:

ANOVA^a

Modél	Somme des carrés	Ddl	Carré moyenne	F	Sig
Regression	45,613	1	45,613	2,403	,125 ^b
de student	1385,533	73	18,980		
Total	1431,147	74			

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : engament normatif

b. Prédicteurs : (Constante), changement

On remarque que le changement structurel n'exerce pas un effet sur l'engagement normatif cela est vérifié par $R^2=0,032$ veut dire 3,2% de l'échantillon d'étude en confirment donc que le changement structurel à un effet négative sur l'engagement normatif des employés qui reste toujours limité. Selon la valeur ($F=2,403$) a une signification de ($\alpha=0,000$) qui est supérieur à 0,05 qui est utilisé en science social.

-D'après les résultats obtenu, le changement structurel il n'a pas un effet négatif sur l'engagement normatif de la SARL RAMDY donc notre hypothèse est **infirmer**.

6-2-4-Analyse de la quatrième sous hypothèse :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre premier sou Hypothèse relative à « le changement structurel à un effet négatif sur l'engagement de continuité des salaires de la SARL RAMDY ».

Tableau N°32: statistiques descriptives des variables :

	N	Moyenne	Ecartype
Changement	75	34,84	2,904
Engagement de continuité	75	17,77	2,566
	75		

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N°33 : ce tableau représente l'impact de changement structurel sur l'engagement de continuité :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient standardisés	T	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
1					
(Constante)	11,003	3,526		3,120	,003
Changement	,194	,101	,220	1,927	,058

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : engagement de continuité

-Le coefficient estimé est ($B=0,220$) répondre à l'engagement de continuité qui est statistiquement non significatif au niveau de ($p=0,058$) plus exigent au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en science social.

-on à vérifier donc l'impact de changement structurel sur l'engagement de continuité des salariées de l'entreprise RAMDY, nous avons remarqué que le changement il n'a pas un effet sur l'engagement. Et cela est confirmé dans le tableau suivant :

Tableau N°34 : représentation de l'impact de changement structurel sur l'engagement de continuité :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,220 ^a	,048	,035	2,520

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Prédicteurs : (Constante), changement

b. Variable dépendante : engagement de continuité

-Et selon les résultats de ce tableau en trouve sauf que (22%) des salariées de l'entreprise RAMDY qu'ils ont un engagement de continuité selon $R=0,220$.

Tableau N° 35 : le tableau représente la variance de l'impact de changement structurel sur l'engagement de continuité :

ANOVA^a

Modél	Somme des carrés	ddl	Carré moyenne	F	Sig
Regression	23,569	1	23,569	3,711	,058 ^b
de student	463,578	73	6,350		
Total	487,147	74			

Source : output de spss obtenu lors de l'enquête

a. Variable dépendante : engagement de continuité

b. Prédicteurs : (Constante), changement

On remarque que le changement structurel n'exerce pas un effet sur l'engagement de continuité cela est vérifié par $R^2=0,048$ veut dire 4,8% de l'échantillon d'étude en confirment donc que le changement structurel à un effet négatif sur l'engagement de continuité des employés qui reste toujours limité. Selon la valeur ($F=3,711$) a une signification de ($\alpha=0,000$) qui est supérieur à 0,05 qui est utilisé en science social.

-D'après les résultats obtenus, le changement structurel à un effet négatif sur le sentiment l'engagement de continuité de la SARL RAMDY donc notre hypothèse est **infirmée**.

6-3-Discussion et synthèse des résultats des hypothèses :

D'après notre étude effectuée sur l'impact de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnelle et l'engagement organisationnel chez les salariées de la SARL RAMDY, et d'après les résultats obtenus statistiquement de nos sous hypothèses nous avons infirmé notre hypothèse général le changement structurel à un impact considérable sur l'engagement et le sentiment d'auto-efficacité personnelle au travail au sein de l'entreprise RAMDY.

-Les résultats des analyses statistiques présentés dans le chapitre six nous à permis de constater que le changement structurel introduit par l'entreprise RAMDY ils n'a pas un impact sur le sentiment d'auto-efficacité personnel et l'engagement organisationnel des employeurs.

Plus précisément, cette étude a permis d'infirmé notre hypothèse générale et d'infirmé nos quatre sous hypothèses de recherche qui se présentent comme suit :

La première hypothèse : résultat indique que le changement structurel a un effet positive sur le sentiment d'auto-efficacité des salariées de la SARL RAMDY

D'après les résultats de notre recherche concernant l'effet positif de changement structurel sur le sentiment d'auto-efficacité personnel on a remarqué que la minorité des salariés avec un pourcentage de **(18,3%)** perçoivent que le changement structurel à un effet positive sur le sentiment d'auto-efficacité personnel des salariées de la SARL RAMDY.

Est ces résultats de la présente étude concordent avec deux des études antérieures. Etude Réalisé par :Blanchard, Vrignaud et Rebaudière L'année : années scolaires 1992-1993 et 1993-1994,Le thème : Sentiments d'efficacité personnelle pour les formations et les professions chez des Lycéennes et des lycéens de terminale d'après eux ont montré que les intérêts professionnels et les

sentiments d'efficacité personnelle des lycéens pour différents types de formations et de professions, sont assez fortement liés au sexe et à la section de terminale fréquentée. Des sentiments d'efficacité personnelle pour les études et les professions scientifiques un peu moins élevés que ceux des garçons de ces mêmes sections scientifiques. Ces sentiments d'efficacité personnelle pour les études et les professions scientifiques se développent avec les expériences éducatives.

❖ Donc notre **infirmée**.

Discussion de la deuxième hypothèse c'est que (le changement structurel a un effet positive sur l'engagement affectif des salarié de la SARL RAMDY).

❖ D'après les résultats de notre recherche concernant l'effet positif de changement structurel sur l'engagement affectif on a remarqué que la minorité des salariés avec un pourcentage de **(9,1%)** perçoivent que le changement première sous hypothèse « le changement structurel a un effet positive sur le sentiment d'auto-efficacité personnel des salariés » est

Structurel à un effet positive sur l'engagement affectif des salariés de la SARL RAMDY. D'après Allen et Mayer (1991) pour eux l'engagement affectif reflète l'attachement de l'individu à son organisation. Et d'après (Meyer et Herscovitch 2003), « l'implication affective consiste en une orientation positive envers l'organisation. Elle correspond à un état d'esprit du désir, les antécédents de l'implication affective d'après eux c'est les variables qui contribuent à son développement ».

❖ Donc notre deuxième sous hypothèse « le changement structurel a un effet positive sur l'engagement affectif des salariés » est **infirmé**.

-la troisième (le changement structurel a un effet négative sur l'engagement normatif des salariés de la SARL RAMDY).

D'après les résultats de notre recherche concernant l'effet négative de changement structurel sur l'engagement normatif on a remarqué que la minorité des salariés avec un pourcentage de **(17,9%)** perçoivent que le changement structurel à un effet négative sur l'engagement normatif des salariés de la SARL RAMDY. D'après Allen et Mayer (1991) pour eux l'engagement normatif, qui est une perception de la part de l'individu de l'obligation de rester.

❖ Donc notre troisième sous hypothèse « le changement structurel a un effet négative sur l'engagement normatif des salariés » est **infirmé**.

-la quatrième (le changement structurel a un effet négative sur l'engagement de continuité des salaires de la SARL RAMDY).

D'après les résultats de notre recherche concernant l'effet négative de changement structurel sur l'engagement de continuité on a remarqué que la minorité des salariés avec un pourcentage de (22%) perçoivent que le changement structurel à un effet négative sur l'engagement de continuité des salaires de la SARL RAMDY. D'après Allen et Mayer (1991) pour eux l'engagement de continuation, qui est lié à l'accumulation de bénéfices au sein de l'organisation (et au coût que représenterait son départ).

- ❖ Donc notre quatrième sous hypothèse « le changement structurel a un effet négative sur l'engagement de continuité des salariés » est **infirmé**.

-Discussion des résultats de l'hypothèse générale relative au changement structurel à un impact considérable sur l'engagement organisationnel et le sentiment d'auto-efficacité personnel au travail au sein de l'entreprise RAMDY :

D'après les résultats obtenus dans les différentes composantes de l'engagement organisationnel (affectif, continue, normatif et sentiment d'auto-efficacité personnel) on peut donc **infirmer** notre hypothèse générale vus aux réponses obtenus lors de notre recherche sur le terrain on a remarqué que le changement structurel na pas un impact considérable sur l'engagement et le sentiment d'efficacité personnel des salaires de l'entreprise ramdy. D'après **Porter et al. (1974)** L'engagement organisationnel réfère donc à l'attitude d'un employé face à son organisation selon trois éléments précis : une forte croyance et adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. D'après Pascal paillé il a expliqué les conséquence de la transformation d'une entreprise sur l'engagement organisationnel de ses membres ? comment s'assurer de la mobilisation des salariés à l'égard de l'entreprise et de la continuité de leur intérêt pour leur travail lorsque l'expérience d'un changement laisse planer un doute quant à la représentation qu'il se font de la pérennité de l'organisation ? Il s'agit d'apprécier l'articulation entre changement organisationnel et engagement des salariés et d'évaluer les facteurs du changement qui président la dilution de cet engagement.

Résumé de chapitre:

Dans ce dernier chapitre on a fait l'analyse et l'interprétation des résultats ou les hypothèses de notre recherche on a les infirmé.

Conclusion

Conclusion

Conclusion :

L'intérêt particulier que représente les changements au sein des entreprises, nous a motivé à étudier le changement structurel et son impact sur le sentiment d'auto-efficacité personnel et l'engagement organisationnel. Au cours de notre recherche, nous avons tenté de montrer l'effet de changement sur l'efficacité, l'engagement affectif, normatif et continuité des salaires.

Compte tenu de nos objectifs, nous avons effectué une recherche quantitative, une enquête par questionnaire, qui nous a permis de vérifier nos hypothèses par la collecte d'un maximum d'informations.

Plus précisément, cette recherche nous a permis de confirmer notre hypothèse général et d'infirmé nos quatre sous hypothèses de recherche à savoir : la première hypothèse qui consiste à vérifier que le changement structurel positive sur le sentiment d'auto-efficacité.

De même la deuxième hypothèse qui consiste à infirmé que le changement effectué a un effet positive sur l'engagement affectif des salaires.

Aussi, la troisième hypothèse qui indique que le changement structurel à un effet négative sur l'engagement normatif des salaires.

Enfin, la quatrième hypothèse selon laquelle on a infirmé que le changement structurel à un effet négative sur l'engagement de continuité des salaires.

Pour conclure, nous voulons signaler qu'une grande entreprise comme Rmdy doit prendre en considération la nécessité d'introduire des changements organisationnels fréquents afin d'améliorer ses activités et de s'adapter au nouveau contexte national et international. Et de permettre enfin à ses salariés un meilleur sentiment d'efficacité et un grand engagement organisationnel.

De plus, le changement doit demeurer l'une des préoccupations majeures des Dirigeants et sa conduite une de leur principale responsabilité de management moderne.

Enfin la nécessité de sensibiliser les salariés sur les objectifs du changement en vue d'une meilleure préparation à l'acceptation et à l'adaptation de ce dernier, et d'assurer leur efficacité personnel qui participe d'une manière a leur motivation pour bien s'engagé a leurs travail et d'être fidèle a l'entreprise mère.

Bibliographie

Liste bibliographique

-Liste bibliographique

A- les ouvrages :

-Patrick.A, psychologie du manager (pour mieux réussir au travail), Dunod, Paris, 2008,2009.

-Claude.L, Armand.C, introduction à la psychologie du travail et des organisations (concepts de base et applications) 3^{ème} édition paris, 2009.

-Paul.S, psychologie de travail et des organisations 1^{ère} édition paris, 2011.

-Claude.L.L, Michel.H, Cleaud.L, la psychologie du travail, nouvelle édition paris 2003.

-Jacque.R, PatriceR, Christian.V, comportement organisationnel volume3, 1^{ère} édition paris 2009.

-LOUCHE Claude, Introduction a la psychologie du travail et des l'organisation, Armande colin, parie 2007.

-DESREUMAUX Alain ; « Structures d'entreprises » Vuibert, Paris, 1992.

- A. Bandura (2003), «Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle», Deboeck, Paris.

-N. Sillamy, (2003), «Dictionnaire de psychologie », Larousse-VUEF, Paris.

-AURELIE Gendron Boulonger, L'impact de la rémunération variable sur l'intention de rester via l'engagement organisationnel, Ecole des relations humaines industrielles, Novembre 2014.

-GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7^{eme} édition, Dalloz, paris, 2002.

-ADOULPHE Félix Ngalle, Les déterminations de l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel chez les professionnels en ressources humaines, Université de Montréal, Février 2012.

.-AUTISSIER. David ; BENSEBAA. Faouzi ; MOUTOT. Jean Michel.
« Les stratégies de changement : l'hyper cube du changement gagnant ». Belgique. Mai. ED Dunod, Paris, 2012.

-COLLERETTE Pierre et Al, « le changement organisationnel : théorie et pratique », ED : presse de l'université de QUEBEC, p 08, 2008.

-SHIMON L. Dolan et al, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2^{ème} Edition Gaétan Morin, P406, 1996.

-SHIMON L Dolan et al, « psychologie du travail et comportement organisationnel ».2^{ème} Edition, Gaétan Morin éditeur canada 2002.

Liste bibliographique

-AUTISSIER. David ; BENSEBAA. Faouzi ; MOUTOT. Jean Michel.
«Les stratégies de changement : l'hyper cube du changement gagnant ». Belgique. Mai. ED Dunod, Paris, 2012.

B- Les ouvrages méthodologiques :

-AKTOUF Omar ; méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique. Montréal. Les presses d'université de Québec 1987.

-ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition, Casbah, Alger, 1997.

-BOUDON Raymonde, des méthodes en sociologie, Puf, Paris 1970.

-GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7eme édition, Dalloz, paris, 2002.

C-La liste des revues :

-Demers C, « De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui ». Gestion – revue internationale de gestion (Numéro spécial sur la Transformation des organisations), 1999.

-MORIN, Estelle M. Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Études et recherches, santé psychologique, N°543, HEC Montréal, 2006.

-CHRISTIAN Vandenberghe, L'engagement des salariés dans l'entreprise : les Liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement Organisationnel par réduction de main-d'œuvre, Vol 2, N° 1, Printemps, 1998.

-ERIC Gosselin, Les engagements au travail sont ils des attitudes exclusives ou Complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (Dual Commitment), Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail(REMEST), vol. 3, N° 1, Québec, 2007.

D-Site internet :

-<http://www.ciatn.info/revue-savoirs-2004-5-page-91.Htm>.

-<http://www.depot-e-uqtr.ca/1352/1/000118266>. Pdf.

-<http://bds.u-patis10.fr/theses/internet/2011PA100149.pdf>.

-<https://www.memoireonline.com/>

- <http://www.psychologuedutravail.com/>

Annexes

ANNEXE 01

Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en psychologie, spécialité « Psychologie du travail et des organisations » Ayant pour thème «**le lien entre le sentiment d'auto-efficacité personnel et engagement organisationnel**» Nous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la ou les réponses jugées bonnes.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardées et que les information recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et ne seront utilisées que pour l'avancement de cette recherche

Réaliser par :

M^{elle}:Benmouffok Sabrina

1- Données personnelles (sociales) :

1. **Le sexe :** Masculin féminin
2. **Catégorie d'âge :** [20- 30ans] [31-40ans] [41-50ans] [51ans et plus]
3. **Situation matrimoniale :** Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf(ve)
4. **Niveau d'instruction :** Primaire Secondaire Moyen Universitaire
5. **Poste occupé :**
6. **Catégorie professionnelle :** Cadre supérieur Cadre moyen Agent de maîtrise Agent d'exécution

2-Question relative à le sentiment d'auto -efficacité personnel

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettez une seule croix (X).

N	Questions	Pas du tout vrai	À peine vrai	Moyennement vrai	Totalement vrai
1.	Je peux toujours arriver à résoudre mes difficultés si j'essaie avec force				
2.	Si quelqu'un s'oppose à moi je peux trouver la manière pour obtenir ce que je veux				
3.	C'est facile pour moi de maintenir mon attention sur mes objectifs et d'accomplir mes buts				
4.	J'ai confiance en ma capacité à faire face efficacement aux événements inattendus				
5.	Grâce à ma débrouillardise, je sais comment faire face aux situations imprévues				
6.	Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires				
7.	Je peux rester calme lorsque je suis confronté à des difficultés car je peux me fier à mes habiletés pour faire face aux problèmes				
8.	Lorsque je suis confronté à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions				
9.	Si je suis « coincé », je peux habituellement penser à ce qu'il me serait possible de faire				
10.	Peu importe ce qui arrive, je suis généralement capable d'y faire face				

3-Question relatives à l'engagement organisationnel.

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettez une seule croix (X).

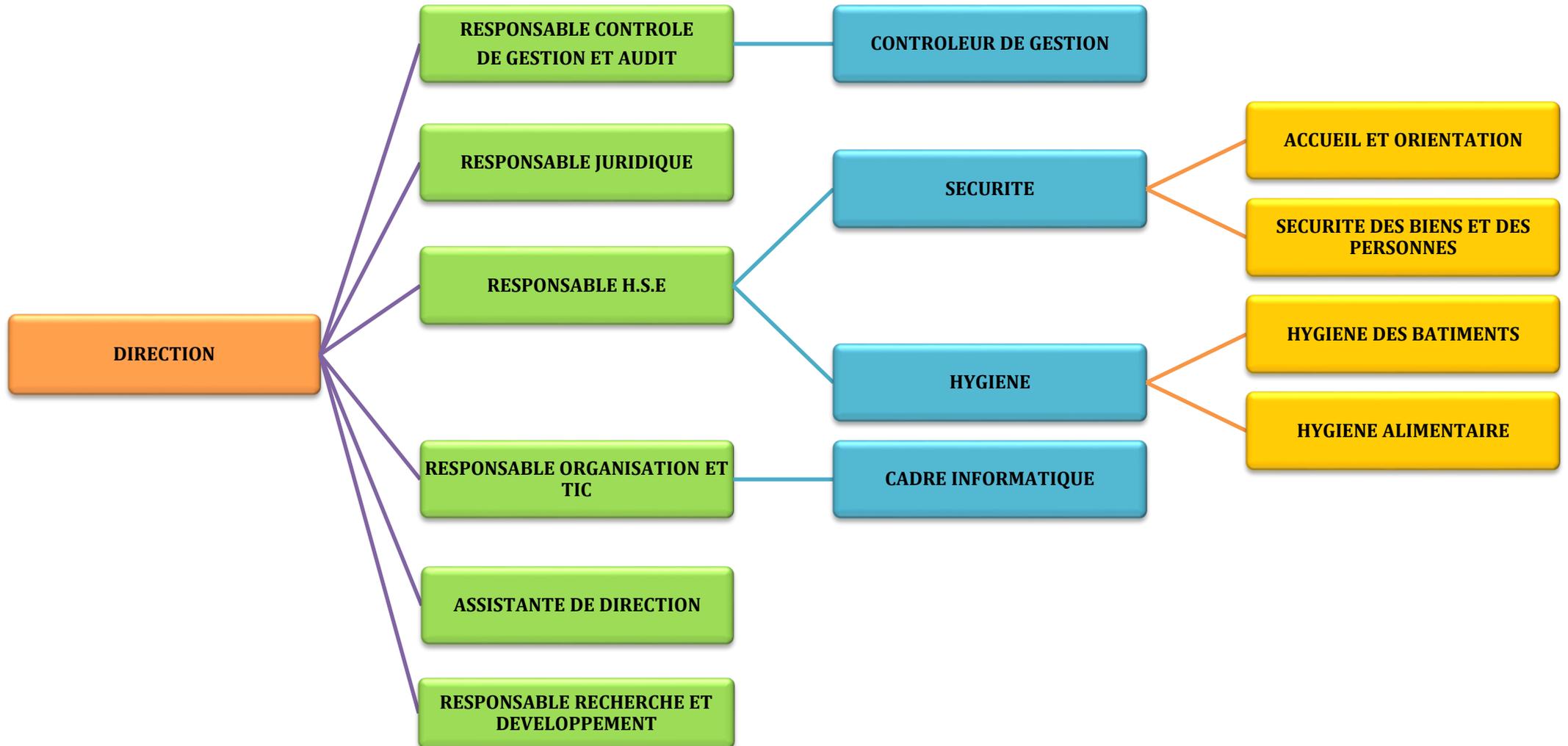
N	Questions	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
1	Cette entreprise à une grande signification pour moi.				
2	Si je n'avais pas tant donnée à cette entreprise je pourrais penser travailler ailleurs.				
3	Je serais très heureux de définir ma carrière dans cette entreprise.				
4	Je dois beaucoup à cette entreprise.				
5	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.				
6	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.				
7	Cette entreprise mérite ma loyauté.				
8	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.				
9	Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement même si cela était à mon avantage.				
10	Ce serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise, même si je le voulais.				
11	Je suis fier(ère) d'appartenir à cette organisation.				
12	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'estime que mes possibilités de travailler ailleurs sont trop limitées.				
13	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.				
14	Je continue de travailler pour cette organisation parce qu'une autre organisation ne pourrait pas m'offrir les mêmes avantages.				
15	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'en retire de nombreux bénéfices.				
16	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décide de quitter cette entreprise actuellement.				
17	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de recharge pour quitter cette entreprise.				
18	Je trahirais la confiance que l'on m'accorde si je quittais maintenant mon organisation.				

3- Question relative avec le changement organisationnel

Consigne : Lisez attentivement chaque phrase et mettez une croix (X) sur ce que vous correspond le mieux. Pour chaque ligne, vous mettez une seule croix (X).

N	Questions	Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Fortement d'accord
1	Je considère la naissance de la direction industrielle ou lieu des divisions comme une opportunité au lieu d'une menace.				
2	Je considère ce changement comme une nécessité.				
3	Je trouve ce changement plus efficace.				
4	J'ai bien compris les objectifs de ce changement.				
5	J'ai pu participer au processus de ce changement, dans les douze derniers mois.				
6	Je me suis adapté rapidement à ce changement.				
7	je suis contre ce changement.				
8	Le changement actuel me perturbe énormément				
9	L'entreprise ne m'a pas expliqué les motifs de ce changement.				
10	J'ai des difficultés face à ce changement.				
11	Je suis moins productif après l'introduction de ce changement.				
12	Ce changement ma provoqué une charge de travail en plus.				

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA SARL RAMDY



ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT RH & MOYENS

