

L'Engagement Organisationnel : Comment et pourquoi ?

Wiem Kahia¹, Mehrez Chaher²

¹ High Institute of Management, Bizerte, Tunisia

² Department, High Institute of Management, Tunis, Tunisia

Résumé : La perspective dynamique étudie l'engagement organisationnel comme un construit global. Tandis que la perspective taxonomique étudie l'engagement organisationnel comme un construit multidimensionnel. Nous nous positionnons par rapport à la perspective taxonomique et nous abordons l'engagement organisationnel comme un construit multidimensionnel composé de trois variables à savoir l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif essayant de décrire le mieux la durée de la relation de l'employé à l'égard de son organisation. L'engagement organisationnel est un phénomène complexe dans la mesure où il se trouve lié à plusieurs variables d'ordre individuel, organisationnel et psychologique. Il est à la fois antécédent et conséquence pour d'autres variables.

Mots-clés : Engagement organisationnel, Antécédents de l'engagement organisationnel, conséquences de l'engagement organisationnel

1. Introduction

L'approche taxonomique présente l'engagement organisationnel dans la littérature spécialisée sous trois formes où la décision de demeurer membre à l'entreprise émane en premier lieu d'un désir de le faire, d'une obligation morale ou d'un calcul opportuniste entre les investissements réalisés et les opportunités à saisir. Alors « dans quelle mesure l'organisation pourrait-elle gérer le lien instrumental de l'employé envers elle et alimenter en même temps le lien de type affectif et celui de type affectif ? Quelles en seront les conséquences pour les parties prenantes ? ». Une esquisse de la littérature spécialisée à titre indicatif et non exhaustif permettrait d'étaler les principaux antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel essayant de répondre à la problématique posée et ouvrant la voie à de futures études empiriques en la question.

2. Antécédents de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel constitue une pierre angulaire de toute politique de rétention des employés. Les employés ne constituent pas une cible homogène dans les yeux des managers pour pouvoir ainsi s'investir et les retenir. Les recherches sur les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel prolifèrent et se focalisent dès le début de mettre en lumière les variables déterminantes de celles de moindre importance (Buchanan, 1974 ; Steers, 1977 ; Mathieu et



	façon de le traiter	Rhoades et Eisenberger (2002), Meyer et al (2002)
Engagement affectif	<p>Genre : relation significative</p> <p>Perception des expériences vécues au travail, traitement favorable des employés : relation significative</p> <p>Age, ancienneté : relation positive quoique faible</p> <p>Dispositions personnelles :</p> <p>*Personnalité : haut besoin d'accomplissement, forte éthique dans le travail, grand besoin d'affiliation</p> <p>*Compétence : confiance en soi et en ses compétences</p> <p>Relations positives avec le groupe et le supérieur : corrélation positive</p> <p>Employés avec mentors (tutorat, coaching), participation à la prise des décisions, traitement avec considération et équité</p> <p>Implication dans le développement de la carrière professionnelle de l'employé</p> <p>Investissement matériel et psychologique : corrélation positive</p> <p>L'intérêt de l'organisation porté à l'employé (les récompenses, les bonnes conditions de travail, le salaire, la promotion et l'enrichissement du travail</p> <p>Justice procédurale et justice substantielle</p> <p>Communication verticale, relations au travail, autonomie, par le biais de la motivation et la performance</p>	<p>Grusky (1966)</p> <p>Mathieu et Zajac (1990)</p> <p>Meyer et Allen (1997)</p> <p>Meyer et Allen (1997)</p> <p>Meyer et al (1997 : 2002), Mathieu et Zajac (1990)</p> <p>Meyer et Smith (2000)</p> <p>Meyer et Allen (1997)</p> <p>Allen et Meyer (1990)</p> <p>Rhoades et Eisenberger (2002), Levinson (1965), Eisenberger et al (1986)</p> <p>Greenberg (1990)</p>

<p>Engagement normatif</p>	<p>Age, ancienneté : relation positive quoique faible</p> <p>Investissement matériel et psychologique</p> <p>Perception du soutien organisationnel</p> <p>Justice organisationnelle</p> <p>Relations au travail, rémunération indirecte, responsabilités/tâches, par le biais des valeurs</p>	<p>Meyer et Allen (1997)</p> <p>Allen et Meyer (1990)</p> <p>Rhoades et Eisenberger (2002), Meyer et al (2002), Greenberg (1990)</p>
<p>Engagement calculé</p>	<p>Situation matrimoniale : relation positive pour les mariés, hypothèse théorique à vérifier.</p> <p>Age, ancienneté : relation positive quoique faible</p> <p>Comparer les avantages à demeurer membre d'une organisation aux pertes associées au fait de la quitter : « side bets theory »</p> <p>Investissements sacrifiés, alternatives disponibles</p> <p>Investissements en termes du temps, d'efforts, d'énergie, de formation et d'argent augmentent avec l'ancienneté</p> <p>Alternatives disponibles :</p> <p>*Evaluation des offres de travail par des indices comme le taux de chômage, le climat économique</p> <p>*Evaluation de l'employabilité des propres compétences par rapport à celles demandées par les concurrents</p> <p>*Evaluer les pertes des acquis et le coût de départ de l'organisation</p> <p>Plus faible quand il y a plusieurs alternatives séduisantes</p> <p>La façon de traiter les employés (favorablement ou défavorablement)</p> <p>Justice procédurale : manières utilisées pour déterminer la distribution des ressources de façon juste</p> <p>Justice substantielle : contenu des rétributions offertes aux employés</p>	<p>Button et al (1996)</p> <p>Meyer et Allen (1997)</p> <p>Meyer et Allen (1997), Becker (1960),</p> <p>Jaros (1997),</p> <p>Becker (1960)</p> <p>Becker (1960)</p> <p>Meyer et Allen (1997)</p> <p>Rhoades et Eisenberger (2002)</p>

	Mauvaise gestion de la performance, place de travail, mauvais recrutement, par le biais de la frustration et la faible performance	Greenberg (1990)
--	--	-------------------

2. Conséquences de l'engagement organisationnel

L'intérêt alloué à l'engagement organisationnel s'explique par les conséquences sur le plan individuel et organisationnel comme l'état de bien-être au travail, la performance et les comportements discrétionnaires, (Steers, 1977 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al, 2002). L'engagement affectif se trouve le plus lié positivement aux résultats de l'organisation, les comportements organisationnels désirés et le bien-être des employés et négativement aux risques de départ, (Meyer et al, 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990). Nous étalons les principales études de recherche portant en la matière dans le tableau ci-dessus :

Tableau 2 : Conséquences de l'engagement organisationnel

Formes d'engagement organisationnel	Conséquences de l'engagement organisationnel	Auteurs
Engagement organisationnel	<p>Bien-être au travail, la performance, les comportements discrétionnaires</p> <p>Performance : n'a pas été exploré pleinement</p> <p>Satisfaction, implication au travail et relations de subordination/insubordination</p> <p>Qualité de service, satisfaction des clients</p> <p>Stress, conflit travail/famille</p> <p>Réhabiliter la confiance des survivants</p>	<p>Steers (1977), Mathieu et Zajac (1990), Meyer et al (2002)</p> <p>Mowday (1998)</p> <p>Farelle et Stann (1988), Mathieu et Zajac (1990), Michael et Spector (1982), Tett et Meyer (1993)</p> <p>Malhorta et Mukherjee (2004)</p> <p>Usaiah Ougboro (2006)</p>
Engagement affectif	<p>Moins d'absentéisme, moins de rotation de personnel</p> <p>Performance</p> <p>Comportement de citoyenneté</p> <p>Qualité de service</p> <p>Comportements individuels</p> <p>Stress</p> <p>Intention de départ et rotation volontaire</p>	<p>Mowday et al (1982)</p> <p>Meyer et al (2002)</p> <p>Malhorta et Mukherjee (2004)</p> <p>Mowday et al (1982), Mathieu et Zajac (1990)</p> <p>Meyer et al (2002)</p> <p>Usaiah Ougboro (2000)</p> <p>Meyer et al (2002)</p> <p>Mathieu et Zajac (1990),</p>

	Réduire le risque de départ Indice de performance organisationnelle Comportement de citoyenneté organisationnelle	
Engagement normatif	Comportements discrétionnaires, Moins de rotation du personnel Performance Comportement de citoyenneté Relation plus importante sur les comportements Stress : a été très peu étudié Conflit travail/famille tend vers 0	Meyer et al (2002) Mowday et al (1982) Meyer et al (2002) Mowday et al (1982), Mathieu et Zajac (1990) Meyer et al (2002) Meyer et al (2002)
Engagement calculé	Plus de comportements d'absentéisme et du turnover Performance Comportement de citoyenneté : impact plus faible Relation moins importante sur les comportements individuels : Stress	Mowday et al (1982) Meyer et al (2002) Mowday et al (1982), Mathieu et Zajac (1990) Meyer et al (2002)

3. Conclusion

L'employé qui s'attache affectivement à l'organisation, s'identifie à sa mission, ses valeurs, se sent heureux d'être parmi ses membres et excelle représente une source d'un avantage concurrentiel surtout s'il est créateur de valeur ajoutée et distinctive sur le marché (Meyer et Allen, 1997 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Pfeffer et Veiga, 1999). Cependant, il nous semble que les comportements discrétionnaires, bien qu'ils soient fortement recherchés et désirés par les organisations, ils constituent un idéal-type dans le sens où ils ne seront jamais atteints parfaitement. Ainsi, fallait-il que l'organisation elle-même manifeste un intérêt similaire et un engagement réciproque à l'employé pour que celui-ci puisse s'engager et mobiliser ses efforts envers elle. Seulement, cette relation d'engagement réciproque fut critiquée avec les métamorphoses que connaissent actuellement la relation d'emploi. Cette dernière devient de plus en plus instable et précaire ce qui, de nature participe à fragiliser les fondements d'une confiance et d'un engagement mutuel. A notre sens et vu le contexte actuel de précarité d'emploi et de calcul opportuniste, l'engagement calculé de certains employés devrait être analysé davantage car il importe pour les organisations de comprendre les raisons et surtout les conséquences de cet engagement instrumental. Qu'en est il de l'opportunité d'utiliser à son profit à tel lien instrumental pour certaines catégories d'employés de nature peu engagées et volatiles ? A chaque génération d'employés ses spécificités et il s'avère opportun voire fondamental de savoir traiter différemment chacune d'elle, qu'elle soit X, Y ou Z.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Becker, H.-S. . (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66. <https://doi.org/10.1086/222820>
- [2] Buchanan , B. (1974). Building organizational commitment, the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- [3] BUTTON , S.-B., MATHIEU , J.-E., & ZAJAC , D.-M. (1996). Goal orientation in organizational research : A conceptual Foundation, *Organizational Behavior and Human Decesion*, 67. <https://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0063>
- [4] CHENEVET , D., CHAREST., A., SIMARD , G. (2007). Study of the development of the determinants of affective commitment : the role of empowerment, of career plateauing and organizational justice, *Industrial relations*, Spring. <https://doi.org/10.7202/016088ar>
- [5] Eisenberger , R., Huntington , R., Hutchinson , S., & SOWA , D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- [6] FARREL , D., & STAMM , C.-L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence, *Human Relations*, 41. <https://doi.org/10.1177/001872678804100302>
- [7] GREENBERG , J. (1990). Organizational justice : Yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, 16. <https://doi.org/10.1177/01492063900208>
- [8] GRUSKY , D. (1966). Career mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- [9] HACKMAN , J.-R., & OLDHAM , G. (1976). Motivating through the design of work : test of a theory, *Organizational Behavior and Performance*, 16. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- [10] JAROS , S.-T., (1997). An assessment of Meyer & Allen's (1991). Three-component model of organizational commitment and turnover intention, *Journal of vocational behavior*, 51. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- [11] MALHORTA , N., & MUKHERJEE , A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres, *Journal of services marketing*, 18(3). <https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- [12] MATHIEU , J.-P., & ZAJAC , D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- [13] MEYER , J.-P., & ALLEN , N.-J. (1997). The commitment in the workplace: Theory, research, and application, Edition Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- [14] MEYER , J.-P., STANELY , D.-J., HERSCOVICH , L & TOPOLNSKY , L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization : A meta-Analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational behaviour*, 61. <https://doi.org/10.1006/jvbe2001.1842>
- [15] MICHAEL , C.-E., & SPECTOR , P.-E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model, *Journal of Applied Psychology*, 67. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- [16] MORRIS , J.-H., & STEERS , R.-M. (1980). Structural influences on organisational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 17. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90014-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90014-7)
- [17] MOWDAY , R.-T., PORTER , L.-W., & STEERS , R.-M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover, *Academic Press*, New York. <https://doi/abs/10.1086/227821>
- [18] MOWDAY , R.-T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resources Management Review*, 8 (4). [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- [19] RHOADES , L., & EISENBERGER , R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of applied psychology*, 87. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- [20] STEERS , R.-M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- [21] STEIJN , B., & LEISINK , P. (2006). L'engagement organisationnel du personnel du secteur public Néerlandais, *Revue internationale des sciences administratives*, 72(2). <http://doi.org/10.3917/risa.722.0195>

- [22] TETT , R.-P., & MEYER J.-P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: A path analysis based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- [23] USAIAH , O. (2006). Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and downsizing, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3). <http://doi.org/10.21818/001c.16669>
- [24] BUTTON , S.-B., MATHIEU , J.-E., & ZAJAC , D.-M. (1996). Goal orientation in organizational research : A conceptual Foundation, *Organizational Behavior and Human Decesion*, 67. <https://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0063>