



**Thèse Présentée  
par  
RANDRIAMANANA  
Justin**

**Institut Supérieur  
d'Etudes, Recherches  
et de Pratiques**

**ETUDE DES RELATIONS ENTRE LES  
PRATIQUES MANAGERIALES DE CLIMAT  
ORGANISATIONNEL ET L'IMPLICATION  
DES SALARIES PAR L'INTERMEDIAIRE DE  
LA SATISFACTION**

---

**Novembre 2014**

Institut Supérieur d'Etudes, Recherches et de Pratiques



# THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

ETUDE DES RELATIONS ENTRE LES PRATIQUES  
MANAGERIALES DE CLIMAT ORGANISATIONNEL ET  
L'IMPLICATION DES SALARIES PAR L'INTERMEDIAIRE DE  
LA SATISFACTION

**Présenté et Rédigé par:** RANDRIAMANANA Justin

**Sous l'encadrement de:** ANDRIAMISANDRANTSOA Herizo

Novembre 2014

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENT</b> .....	
<b>AVANT PROPOS</b> .....	
<b>LISTE DES FIGURES, DES TABLEAUX ET DES SIGLES</b> .....	
<b>SOMMAIRE</b> .....	
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	
1.1-Contexte de l'étude .....	
1.2-Le positionnement par rapport aux travaux antérieurs .....	
1.3-Les objectifs de la recherche.....	
1.4-Le cadre empirique et méthodologie de l'étude.....	
1.5-Les contributions attendues de la recherche .....	
1.6- La structure générale de la thèse.....	
1.7-Références bibliographiques du chapitre 1 .....	
<b>CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE</b> .....	
2.1. Notions d'implications.....	
2.1.1. Les différentes conceptions de la notion d'implication :	
Définitions.....	
2.1.2 Les différentes formes d'implication .....	
2.1.3. Les dimensions de l'implication .....	
2.1.4. La mesure de l'implication .....	
2.1.5. Les techniques .....	
2.1.6. Conclusion de la section relative à la notion d'implication .....	
2.2-La gestion du climat organisationnel.....	
2.2.1-Définition, buts et influences du comportement organisationnel .....	
2.2.2-Fondements du comportement organisationnel.....	
<b>CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL</b> .....	
3.1. Modèle conceptuel de la recherche .....	
3.1.1. Présentation générale du modèle .....	
3.1.2. Définition des concepts et des variables de recherche .....	
3.1.3. Synthèse des concepts et variables du modèle .....	
3.1.4. Conclusion de la section .....	
3.2. Modèles et hypothèses de recherche .....	
3.2.1. Modèle de recherche et hypothèse générale :.....	
3.2.2. Structures adjacentes du modèle de recherche.....	

3.2.3. Conclusion de la section 3.2 : Synthèse des hypothèses : .....	
3.3. Conclusion du chapitre 3 : cadre conceptuel de la recherche.....	
3.4 Références bibliographiques du chapitre 3 (suite des bas de pages).....	
<b>CHAPITRE 4 : CADRE METHODOLOGIQUE .....</b>	
4.1.- Le terrain de recherche .....	
4.2.- Conduite de la recherche .....	
4.2.1.- Construction du questionnaire de recherche.....	
4. Administration du questionnaire .....	
5. Démarche de la collecte de données .....	
4.4. LES ECHELLES DE MESURE ET LA STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE .....	
4.4.1. - La mesure des variables du premier niveau du modèle .....	
4.4.2.- La mesure des variables du deuxième niveau du modèle .....	
4.4.3. - La mesure des variables du troisième niveau du modèle.....	
4.5- Synthèse des échelles de mesure des variables.....	
<b>CHAPITRE 5 .....</b>	
5.1. Les résultats de l'analyse descriptive .....	
5.1.1 Les résultats des tests de validité convergente .....	
5.1.2 – Le test de l'hypothèse générale .....	
5.1.3.- Les hypothèses sous-jacents à HG.....	
5.2 – L'analyse prédictive des données.....	
5.2.1 – Le test de l'hypothèse générale .....	
5.2.2.- Les hypothèses sous-jacents à HG .....	
5.2.2.- Les hypothèses sous-jacents à HG.....	
5.3. Le test des hypothèses adjacentes .....	
5.3.1. Le test de l'hypothèse adjacente HA1 .....	
5.3.2. Le test de l'hypothèse adjacente HA2.....	
5.3.3. Conclusion du titre 3 .....	
5.1.2.- La validité discriminante des échelles .....	
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	
6.1. Les contributions théoriques .....	
6.2. Les contributions méthodologiques .....	
6.3. Les contributions pratiques et managériales .....	
6.4. Les limites et suggestions .....	
6.5. Conclusions et voies de recherches futures.....	

## REMERCIEMENT

Le présent ouvrage n'aurait pas vu le jour sans la collaboration des personnes citées ci-après, à qui nous témoignons notre profonde reconnaissance.

Ainsi, nous exprimons notre gratitude à l'endroit de :

Monsieur **ANDRIAMISANDRANTSOA Herizo**, directeur de l'Université privée **Institut Supérieur d'Etudes, Recherches et de Pratiques**, qui est notre encadreur pédagogique et qui, malgré ses diverses occupations, a manifesté un immense plaisir à nous orienter et corriger pendant l'élaboration de cet ouvrage.

Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, professeur titulaire à l'Université d'Antananarivo, Responsable du troisième cycle option « Sciences de Gestion) et Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion (CERG)

Monsieur THOSUN Eric Mandrara, professeur titulaire à l'Université d'Antananarivo, le directeur de la formation doctorale

Tous les enseignants de l'ISERP qu'ils trouvent ici notre profonde gratitude.

Nous tenons également à remercier les personnels du ministère de la Fonction Publique du Travail et des Lois Sociales, pour leurs précieuses collaborations notamment la Direction Administrative et Financière qui nous a autorisé à effectuer des enquêtes auprès des différents services relatifs à la planification stratégique des Ressources Humaines.

Notre reconnaissance va également à l'endroit de notre famille, nos frères et sœurs, pour leurs patiences, qui n'ont jamais failli à leur devoir, de par leurs soutiens, aussi bien moral que financier, durant nos études.

Enfin, nous tenons à remercier tous les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce grand mémoire, pour leurs patiences et l'assistance qu'elles nous ont accordées tout au long de ces travaux.

## **AVANT PROPOS**

L'ISERP est en fait l'abréviation de « Institut Supérieur d'Etudes, de Recherches et de Pratique », c'est-à-dire développé avant tout un esprit de recherche, et suivi de beaucoup de pratiques. Elle a été fondée par Mr ANDRIAMISANDRATSOA Herizo en 2006 après des études et des enquêtes faites dans plusieurs régions de Madagascar

### **Identification de l'Entreprise :**

- Siège sociale : IPN 53 A Bis Ambanilalana
- Commune : ITAOSY
- District : Tanà 102
- Région : Analamanga
- Forme Juridique : Entreprise Individuel
- Contact : E-mail : [Info@ISERP.net](mailto:Info@ISERP.net)

Site web : [www.iserp.net](http://www.iserp.net)

Numéro téléphone : 034 20 194 19

Elle a une méthode bien propre à elle, connue pour sa technique d'enseignement et de travail: une formation en ligne, en salle, ou à distance, suivi de beaucoup de stages pratiques.

Il offre aux étudiants bacheliers toutes séries, une formation dans les domaines cités ci-après

pour mieux les équiper en bagages intellectuels : Elle a alors quatre filières très intéressante qui sont : -DEVELOPPEMENT

- MANAGEMENT
- ENVIRONNEMENT
- TECHNOLOGIE

Les diplômes sont reconnus et homologués par la FONCTION PUBLIQUE (FOP)

Même s'il y a l'évolution de la Technologie, l'ISERP garde toujours un certain respect à l'égard des différentes cultures surtout la culture Malgache, la connaissance et le développement du pays, c'est pourquoi il a adopté comme base : « multi-culturalité – professionnalité – employabilité ». On peut dire donc qu'ISERP est ouvert à un public très varié et illimité, surtout dans le but d'améliorer la qualité de formation des jeunes à Madagascar. De ce fait, nous choisissons l'université comme lieu de ressource

intellectuel de changement. En même temps c'est notre champs d'application parce que les jeunes y sont pleins d'ambition, y séjournent pour devenir le moteur de développement, l'université est un lieu de production de savoir.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## RESUME

Notre thèse étudie la relation entre les pratiques managériales de climat organisationnel et l'implication des salariés.

Une démarche d'évaluation post-implémentation de l'implication des salariés est une opportunité pour apprécier les avantages des pratiques du climat organisationnel pour l'organisation. Cette démarche répond à la nécessité d'évaluer l'impact du climat organisationnel, en répondant à la problématique générale « Pratiques managériales de climat organisationnel, quel impact sur l'implication des salariés ? »

Les travaux de recherche menés sur l'évaluation de l'implication des salariés ont servi de support pour concevoir un modèle d'évaluation des pratiques du climat organisationnel. Ce modèle a induit à formuler une hypothèse générale (HG) relative à l'implication des salariés, à savoir : « l'implication des salariés est influencée directement par la satisfaction et indirectement par le climat organisationnel ». La structuration de l'hypothèse générale en hypothèses adjacentes (HA1, HA2, HA3) a permis de mettre en évidence les relations de causalité significatives pour répondre à la question de recherche « Pratiques managériales de climat organisationnel, quel impact sur l'implication des salariés ? »

Le terrain de la recherche est le groupe de télécommunication TELMA à Antananarivo. La recherche a été menée en deux phases, l'une exploratoire et l'autre déductive. La phase exploratoire a permis de comprendre la réalité au point de vue climat organisationnel notamment quant aux pratiques managériales du climat organisationnel instaurées par les managers de ce groupe télécommunicationnel. La phase déductive concerne la collecte des données et le test des hypothèses. Dans la phase déductive, les variables sont mesurées dans l'ensemble, par des échelles multi-attributs créées, ou adaptées des travaux antérieurs ou telles quelles, des mesures qui sont faites sur la base des échelles de Likert à cinq points.

Les résultats de cette étude procèdent d'une démarche qui a mis en œuvre, d'une part une analyse descriptive sur les construits et, d'autre part, une analyse prédictive. L'analyse descriptive a été réalisée avec la version 11 de SPSS, alors que les hypothèses ont été testées grâce aux données produites par la modélisation en équations structurelles sous AMOS (v.4.0) et à l'analyse des cheminements fournis par le modèle témoin. Les résultats confirment dans leur ensemble, ceux des travaux antérieurs.



## INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, de nombreux problèmes entravent le fonctionnement des organisations. Dans la plupart des cas, la résolution de ces problèmes exige l'adaptation ou la cohérence des liens entre l'entreprise et le personnel. L'objectif principal des managers est d'assurer la stabilité et la prospérité de leurs organisations à l'aide d'une situation qui permette d'obtenir un comportement optimal de l'employé. Le climat organisationnel et l'implication des salariés figurent parmi les éléments fondamentaux qui contribuent à l'amélioration de cette situation. Ce qui justifie le choix de notre sujet qui concerne le climat organisationnel et l'implication des salariés.

### 1.1-Contexte de l'étude

Dans le lien entre l'employé et l'organisation dans laquelle il évolue, le travail est un moyen d'obtention d'équilibre individuel et d'épanouissement psychologique car il assure l'insertion de l'homme dans la réalité. Comme support de création d'activité, le travail apparaît ainsi comme une dimension spécifiquement humaine (Hegel 1807). L'intervention du manager est nécessaire pour améliorer la productivité du travail, à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. Concernant le travail, le manager est celui qui anime par son charisme et qui motive ainsi les gens à travailler avec lui sur une base de confiance (passage du contrôle à l'autocontrôle).

Pour Maurice Thévenet (1992), des systèmes de gestion doivent soutenir le management pour lui permettre d'exercer sa pleine responsabilité : système d'évaluation, de salaire, d'estimation de résultats.

(Maurice Thévenet, Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions Liaisons, 1992, Paris)

. Parmi les outils de management, le climat organisationnel interne joue un rôle important car il peut influencer la bonne marche de l'organisation afin que celle-ci réussisse à atteindre son objectif. Ce qui amène à étudier particulièrement le système de climat organisationnel.

Il convient de préciser, dès le début de notre étude, que les pratiques managériales de climat organisationnel telles que la personnalité, la compétence, le sentiment d'efficacité et la valeur dont nous voulons examiner la relation avec l'implication des salariés ne constituent pas les seules pratiques pouvant amener l'implication. Il

existe toute une panoplie de méthodes comme l'adoption par les managers d'un style de direction consultatif, le rattachement par les managers du service du climat organisationnel à une Direction particulière au lieu de la Direction des Ressources Humaines.

Dans notre recherche, l'acteur considéré est le personnel de l'entreprise, ou les salariés. Ce choix a été effectué compte tenu des principes du Marketing interne qui précise que le premier client de l'entreprise est constitué des salariés eux-mêmes. La mobilisation de ces salariés paraît impossible s'ils ne sont pas informés au jour le jour des buts poursuivis par l'entreprise et dans l'atteinte de ses objectifs, les salariés doivent savoir et comprendre ce pour quoi ils travaillent.

Concernant les salariés, s'ils ne sentent pas bien (ou mal à l'aise) à l'intérieur de l'entreprise car ils sont malmenés par les différents chefs ou les managers, par exemple, ou pas bien appréciés par leurs chefs respectifs ou la Direction elle-même ou encore leur relation avec les collègues de même niveau hiérarchique n'est pas très bonne à cause du système de climat organisationnel établi par les managers, ils ne seraient pas impliqués. Dans ce cas, la productivité de l'entreprise baisserait considérablement et sa rentabilité diminuerait d'autant. Par conséquent, il semble que l'entreprise n'arriverait pas à atteindre son objectif (ou bien si elle y arriverait, il y aurait un manque à gagner considérable) si la majorité de ses salariés ne sont pas impliqués.

La climat organisationnel a été choisi comme base de pratiques managériales car elle constitue une condition fondamentale de bon fonctionnement des entreprises et des organisations et détermine la réussite et l'efficacité de celles-ci. Savoir travailler avec leurs collaborateurs et savoir choisir les pratiques managériales de climat organisationnel sont des compétences que doivent posséder les managers.

Dans le fonctionnement de l'entreprise, tout est question de climat organisationnel. Et on peut dire que lorsqu'une entreprise dont les salariés ne sont pas impliqués marche toujours bien, elle pourrait encore (indiscutablement) marcher encore mieux si ses managers visent à impliquer la majorité de leurs salariés. Dans le cas contraire, il y aura sûrement un manque à gagner considérable.

Dans la mise en œuvre des pratiques managériales de climat organisationnel, les managers demeurent les premiers responsables. Certes, les subordonnés ont aussi leur part de responsabilité dans la reconnaissance et l'appréciation des aides ou des

interventions fournies par leurs chefs, afin de rendre ces chefs également impliqués, par exemple. Cependant, il existe de nombreuses autres possibilités offertes aux managers pour faire cela comme entre autres : l'instauration d'un style de direction consultatif au lieu d'un style de direction autoritaire, la responsabilisation ou l'autonomisation des salariés, l'accès à la polyvalence des employés à l'aide de formation de façon périodique par exemple, et surtout au moyen de pratiques managériales de climat organisationnel telles que la personnalité, la compétence, le sentiment d'efficacité et la valeur que nous avons déjà évoquées précédemment.

Notre travail de recherche consiste effectivement à démontrer (ou à vérifier ou à tester) si l'application de ces pratiques managériales du climat organisationnel interne (conçues par les managers mais mises en œuvre par la hiérarchie intermédiaires) aboutit vraiment à l'implication des salariés.

La présente thèse se propose donc « d'étudier les relations entre les pratiques managériales de climat organisationnel et l'implication des salariés ». Les entreprises sont soumises aux mêmes règles pour gagner de bons résultats ; leur plein essor requiert une certaine organisation qui est la règle commune de toute entreprise. L'organisation se complexifie avec la mondialisation et les nouvelles techniques de climat organisationnel deviennent de plus en plus modernes. Dans un contexte aussi dynamique et très imprévisible, toute entreprise doit chercher les pratiques managériales de climat organisationnel qui permettent d'assurer la réussite de l'organisation et par conséquent, le développement personnel des travailleurs.

Les objectifs du climat organisationnel interne, face aux mutations technologiques et des marchés, d'une part, et face à l'émancipation individuelle de l'autre, consistent à être plus réactive, ce qui nécessite, corrélativement, une pratique managériale de climat organisationnel efficace. La maîtrise d'une pratique managériale efficace représente une exigence de la concurrence des compétences. . Le climat organisationnel devrait servir également d'outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes managériaux, en temps réel.

La vision que chaque collaborateur a sur l'entreprise s'évolue en fonction du climat organisationnel, vers une compréhension globale. Les managers devraient donc concrétiser la politique de l'entreprise dans les pratiques managériales de climat organisationnel. Les actions doivent faire l'objet de cohérence sur tous les points : cohérence entre les discours et les actions, cohérence entre les stratégies énoncées et l'attitude des salariés impliqués.

## **1.2-Le positionnement par rapport aux travaux antérieurs**

Stephen Robbins (2011) a démontré que le développement du climat organisationnel peut être interprété comme une discipline scientifique. Ce qui semble confirmer que lorsque le climat organisationnel est adapté à l'implication des salariés, la productivité de l'entreprise peut être améliorée. Aucune littérature n'a cependant identifié la relation directe entre l'existence de la personnalité, de la compétence, du sentiment d'efficacité et de la valeur dans les pratiques managériales du climat organisationnel et l'efficacité de ce dernier pouvant aboutir à l'implication des salariés. Ce lien que nous allons tenter d'analyser dans cette étude constituerait une nouvelle découverte dans ce domaine.

La présente thèse se concentre autour de certaines pratiques managériales de climat organisationnel interne et plus particulièrement la personnalité, la compétence, le sentiment d'efficacité et la valeur.

Elle se propose d'examiner l'implication des salariés provoquée par les pratiques managériales de climat organisationnel et le changement d'ambiance ainsi engendré.

## **1.3-Les objectifs de la recherche**

L'étude vise à répondre à la question de recherche « Pratiques managériales de climat organisationnel, quel impact sur l'implication des salariés ? ». Notre tâche consiste donc à analyser, à travers cette interrogation fondamentale, à l'aide de mesures subjectives, l'impact sur l'implication individuelle de salariés des changements de climat organisationnel liés à l'utilisation des pratiques managériales y afférentes. Cette perspective est bien cohérente avec les principaux objectifs de l'étude, notamment :

- Le choix des variables et des construits destinés à mesurer l'implication des salariés provenant du changement climat organisationnel : cet objectif consiste à identifier, à travers la littérature, les variables et les échelles de mesure suffisamment pertinentes pour mesurer et décrire l'implication des salariés.
- La sélection des facteurs à l'origine de l'implication des salariés : dans ce cas, l'objectif est d'exploiter les travaux antérieurs appuyés de nos investigations personnelles pour mettre en évidence les facteurs explicatifs de l'implication des salariés.

- La vérification de l'existence de relations causales entre ces deux catégories de variables. A ce niveau, l'objectif consiste à effectuer des tests d'hypothèses à partir d'un modèle conceptuel impliquant les variables de recherche. La démarche de ce test a été réalisée sur un support empirique dont les caractéristiques se présentent comme suit :

#### **1.4-Le cadre empirique et méthodologie de l'étude**

Cette étude a pour cadre empirique le groupe TELMA qui est un opérateur en télécommunication exerçant sur le territoire de Madagascar. Sa mission principale consiste à assurer des services de télécommunication. Le groupe emploie plus de 4000 salariés répartis entre son siège (situé à Antananarivo) et ses bureaux régionaux à Madagascar. La stratégie de climat organisationnel interne du groupe repose essentiellement sur certaines pratiques managériales qu'il a mises en œuvre depuis plus d'une quinzaine d'années auprès d'environ 2,5 millions utilisateurs.

Le contexte se prête donc à une démarche d'évaluation de l'impact des changements d'attitude des salariés induits par les pratiques managériales de climat organisationnel tel que le préconise Steven et al. (2008). En effet, l'importance accordée au climat organisationnel interne au sein du groupe TELMA a amené les dirigeants du groupe à confier les pratiques managériales de climat organisationnel, en partie à la DRH et en partie au Service du Climat organisationnel. Au sein du groupe, l'identification évoquée par Maurice Thévenet (2002) qui fait référence à une congruence des buts et des valeurs de l'organisation et de ceux de la personne, comme une composante de l'implication semble apparente. Au sein de cette société, l'attente du personnel ne diffère pas de celle du dirigeant, en matière de climat organisationnel.

#### **1.5-Les contributions attendues de la recherche**

Trois domaines principaux sont concernés par les contributions attendues de cette étude ; il s'agit des domaines théorique, méthodologique et pratique.

**Théoriquement**, cette étude a pour contributions attendues l'élaboration du modèle de recherche ainsi que les échelles de mesure inhérentes à toutes les variables du premier niveau de modèle ; des travaux antérieurs (Job Affect Scale, Thompson et al, 1991) ont été utilisés pour servir de base à l'adaptation des échelles de mesure inhérentes aux différents variables du niveau II du modèle .Nos apports théoriques

ont également des liens avec l'élaboration d'un cadre conceptuel comprenant la conception des définitions des concepts PERSONNALITE, COMPETENCE, SENTIMENT D'EFFICACITE ET VALEUR, en matière de climat organisationnel. Enfin, du point de vue théorique, nous avons spécifié chacun des concepts mentionnés précédemment en tant que construit composé chacun de deux dimensions distincts.

Méthodologiquement, cette étude a comme contributions attendues, d'un côté l'approche empirique, et de l'autre les caractéristiques du terrain et la conduite de la recherche.

Sur le plan empirique, les échelles de mesure (items) de toutes les variables (PER, CPT, SEF et VAL) du premier niveau du modèle de recherche ont été créées par nos propres moyens. En ce qui concerne la conduite de la recherche, nous avons opté pour le mode d'administration de Questionnaire « face à face » bien organisé avec le DRH et assisté en permanence avec l'assistant du DRH car il n'exige qu'un minimum de temps. Cependant, le questionnaire a permis de traiter un nombre élevé d'échantillons avec un taux de répondants fiables, exploitables. Le nombre de réponses exploitables dans cette étude est de 230 sur 240, à partir desquelles des résultats ont pu être tirés au cours d'une semaine seulement.

**Managérialement**, cette étude a pour contribution attendue l'utilisation des échelles de mesure. Effectivement, les échelles de mesure que nous avons créées ont permis de comprendre et de mesurer le concept PERSONNALITE (mesuré par la variable PER), le COMPETENCE (mesuré par la variable CPT), le concept SENTIMENT D'EFFICACITE (mesuré par la variable SEF) et le concept VALEUR (mesuré par la variable VAL) qui sont indispensables (à utiliser par les managers) pour pouvoir favoriser l'implication des salariés. Par ailleurs, des pistes de réflexion et d'action aux managers sont offertes, dans un environnement incertain. Plus précisément, la mobilisation des différents signaux qui servent de sources aux attributions du salarié semble être cruciale, en cas de crise.

### **1.6- La structure générale de la thèse**

La thèse comprend six chapitres : l'introduction générale (chapitre 1), le cadre théorique (chapitre 2), le cadre conceptuel (chapitre 3), le cadre méthodologique (chapitre 4), les résultats et leur interprétation (chapitre 5) et la conclusion (chapitre 6). Ces différents chapitres forment les deux principales parties de la thèse, l'une théorique et l'autre empirique.

**La première partie**, théorique, examine les notions d'implications et les théories relatives à la gestion de la climat organisationnel dans l'entreprise. Elle regroupe l'introduction générale (Chapitre 1), le cadre théorique (chapitre 2) et le cadre conceptuel (chapitre 3).

. **Le chapitre 1**, introduction générale de la thèse, présente essentiellement le contexte de l'étude, la question et les objectifs de recherche, le positionnement méthodologique ainsi que les différents types de contributions attendues

- **Le chapitre 2**, cadre théorique de l'étude, permet de définir le cadre théorique général de la recherche. Dans ce chapitre seront analysées les notions d'implication en évoquant les différentes conceptions de la notion d'implication, ses différentes formes, ses dimensions, sa mesure ainsi que ses techniques de gestion. Il examine ensuite la gestion du climat organisationnel qui comporte sa définition, ses fondements, les techniques utilisées dans sa mise en œuvre, la mesure de son efficacité, les principales attitudes à en étudier ainsi que ses facteurs déterminants..
- **Dans le chapitre 3**, cadre conceptuel, nous présenterons le modèle conceptuel créé pour l'évaluation de l'implication des salariés. Ce chapitre montre la justification des principaux concepts et variables mobilisés pour l'étude, avant la définition des hypothèses relatives aux relations de causalité proposées par le modèle.

**La deuxième partie**, empirique, comporte essentiellement la présentation du cadre méthodologique et l'analyse des résultats de la recherche. Elle regroupe notamment les chapitre 4 (cadre méthodologique) et le chapitre 5 (résultats et interprétations) et enfin la conclusion générale.

- **Le chapitre 4**, cadre méthodologique, examine dans un premier temps le terrain de recherche, la conduite de la recherche, la collecte des données, dans un deuxième temps les instruments de mesure, des variables et enfin les méthodes d'analyse des données.
- **Le chapitre 5**, résultats et interprétation, présente d'abord, les résultats de l'étude avant de procéder ensuite à leur interprétation, pour répondre à la problématique générale de cette étude.

**La conclusion générale (chapitre 6)** rassemble la synthèse des contributions théoriques, méthodologiques et managériales de cette étude. Puis elle examine les limites de cette étude et propose des pistes de recherches futures.

### **1.7-Références bibliographiques du chapitre 1**

- Alain HENRIET, manager, mobiliser, organiser, communiquer, contrôler, Edition Foucher, 2006.
- Anaury de Rocheginde, in Stratégies N° 1601, 16/09/2010
- Baile, « stratégie et succès de la gouvernance des TI : Théories et thème de recherche », Actes du 10<sup>e</sup> colloque AIM, Toulouse, France, 2005.
- Fishbein, M et Ajzen, I, Relief, Altitude, Intentionnel, Behavior: an introduction to theory and research, Addison – Wesley, Reading, MA, 1975.
- Frédérique Alexandre Bailly, Denis Bourgeois, Jean Pierre Gruère, Nathalie Raulet Croset, Christine Rolan-Levy, Comportements humains et management, Edition Pearson Education, Paris 2006.
- Gagliardi, P « The Creation and change of Organizational culture, a conceptual framework », organization studies, Vol 7, N° 2 pp 117 – 134
- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsani, Management, Stratégie et organisation, Vuibert, 2008, Paris.
- Mareh et Simon (1979)
- Maurice Imbert, in « Climat organisationnel interne, le salarié creblic », Rence Humanisme et Entreprise n° 205 – Juin 1994
- Maurice THEVENET, impliquer les personnes dans l'entreprise, Edition Liaison, 1993, Paris.
- Melamed, Ben Avi, Lus & Green 1995: Develop Internet
- Michel KALIKA, Pierre ROMELAER, Recherche en management et organisation, Edition Economica, 2006, Paris.
- Reix, R. "Système d'information et management des organisations, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2002, Paris.



## CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE

Ce Chapitre a pour objet de présenter les théories générales de base sur l'implication des salariés et le climat organisationnel dans l'entreprise.

Leurs définitions et caractéristiques ont fait l'objet d'une analyse critique afin d'étudier les relations qui puissent exister entre elles. Ce chapitre comprend deux principaux titres, à savoir les notions d'implication et la gestion du climat organisationnel dans l'entreprise.

Certes, les pratiques managériales de climat organisationnel (Personnalité, Compétence, Sentiment d'efficacité et Valeur) sont impulsées par les managers mais mises en œuvre par la hiérarchie intermédiaire.

A cet effet, ce chapitre permettra donc de connaître, d'une part les dimensions et les différentes façons de mesurer l'implication. D'autre part, nous pourrons situer la place adéquate du climat organisationnel au sein de la structure de l'entreprise pour arriver à une meilleure implication des salariés.

### 2.1. Notions d'implications

A titre de soutien pour les managers dans la mise en œuvre des pratiques managériales de climat organisationnel, l'implication des salariés pourrait être considérée comme un indice d'efficacité. La conception de BECKER (1960) semble rejoindre cette constatation comme il la rappelle dans sa définition fondée sur la congruence des buts entre individu et organisation. Le chercheur signale dans sa conception « qu'il y a implication quand l'individu s'identifie à l'organisation et développe ses efforts envers elle »

Une fois cernée la définition et les différentes formes d'implication, il faut maintenant déterminer ses dimensions et la façon de la mesurer. Enfin, il faut maîtriser les techniques de gestion y afférentes. C'est pour toutes ces raisons que nous avons structuré ce premier titre en cinq parties.

La première partie a pour objectif d'expliquer les différentes conceptions de la notion d'implication. Même si les bases de définition des chercheurs sont différentes, certains points communs peuvent être dégagés au sein des différentes conceptions, cela peut nous éclairer dans la conduite de notre étude. La deuxième partie présente les différentes formes d'implication. A partir de la convergence de ces différentes formes vers « l'orientation sur les valeurs », « l'orientation sur la carrière » et «

l'orientation sur le poste occupé » nous pouvons envisager les pratiques managériales de climat organisationnel pouvant maximiser l'implication. La troisième et la quatrième partie de la section qui étudient les dimensions et les instruments de mesure de l'implication cherchent à appuyer la possibilité de vérification de notre thèse.

Finalement, la cinquième partie de cette section, examine les techniques de gestion de l'implication afin de montrer les moyens et les champs d'application et développe ou module l'évolution de l'implication des salariés.

### **2.1.1. Les différentes conceptions de la notion d'implication : définitions**

Différentes optiques peuvent orienter l'interprétation : les fondements théoriques, les caractéristiques et les différentes approches.

A partir de ces optiques, certaines définitions méritent d'être retenues dans le but d'analyser les différents aspects de l'implication surtout en tant que conséquence de la mise en œuvre d'une forme d'organisation du climat organisationnel.

#### **2.1.1.1. Les fondements théoriques des définitions**

Du point de vue théorique, l'implication peut être définie en quatre principaux termes : investissements personnels, congruence des buts entre individu et organisation, attribution et enfin identification et engagement. Les grandes lignes de ces fondements théoriques sont décrites dans le paragraphe ci-après.

##### **2.1.1.1.1. Définition en termes d'investissements personnels**

D'après BECKER (1960), « l'implication est une fonction des coûts et gains associés à l'appartenance à l'organisation ; couts et gains augmentent généralement avec l'ancienneté dans l'organisation ».

Cette notion d'appartenance permet d'analyser la notion d'impression du salarié d'être intégré dans l'organisation. En général, il est difficile de l'oublier ou de la modifier. Il convient donc que cette impression soit la meilleure possible.

Par ailleurs, pour que le salarié ait l'impression d'être accepté dans l'organisation et qu'un accueil sympathique favorise son adéquation. Les coûts et gains doivent augmenter et les contacts humains doivent être favorables.

Une certaine ancienneté dans l'organisation est donc exigée par cette définition de BECKER pour que les investissements personnels et le sentiment d'intégration soient perçus par le salarié et fassent apparaître son implication.

#### **2.1.1.1.2 Définition fondée sur la congruence des buts entre individu et organisation**

En s'inspirant de la définition de l'implication par BECKER (1960) déjà évoquée dans l'introduction, selon laquelle, « il y a implication quand l'individu s'identifie à l'organisation et développe ses efforts envers elle », il en résulte que, pour arriver à la congruence des buts entre individu et organisation, cette dernière doit se préoccuper de la connaissance des attentes, aspirations et potentialités du personnel.

On pourrait définir l'identification de l'individu à l'organisation comme un désir d'appartenance à l'organisation et la faire apparaître sous forme d'objectifs de carrière c'est-à-dire les emplois qu'il veut occuper dans l'organisation jusqu'à une échéance aussi lointaine que possible.

On peut lier la réalisation des objectifs de l'individu à son plan de carrière, c'est-à-dire le cheminement qu'il désirerait emprunter au sein de l'organisation afin d'atteindre ses propres objectifs.

L'individu qui se sent impliqué dans son plan de carrière développe ses efforts envers l'organisation, lorsqu'il améliore ses connaissances et son aptitude pour mettre un terme à son plan de carrière.

Il se dégage de cette forme de fondement théorique de l'implication une convergence des buts de l'individu et ceux de l'organisation. L'implication de l'individu aboutit à l'orientation de ses propres buts vers ceux de l'organisation.

### **2.1.1.1.3 Définition en termes d'attribution**

REICHERS (1985) décrit que « l'implication est ce qui lie l'individu à certains de ses propres actes et comportements ; elle provient de ce que les personnes s'impliquent forcément après s'être engagés volontairement, de manière explicite et irrévocable dans certains comportements »

Cette définition nous apprend que le comportement de l'individu explique l'effet de son implication. L'intégration de l'individu dans l'organisation est favorisée par cette implication à tel point qu'il arrive à se débrouiller seul. Il s'engage volontairement à bien faire son travail. Lorsqu'il est impliqué, il se confère un certain nombre d'attributions. Par conséquent, il s'engage volontairement à les accomplir.

En partant de ce type de fondement théorique de définition, l'implication pourrait être renforcée si l'organisation assiste l'individu sur ce dont il a besoin. Ainsi, il a le sentiment de ne pas travailler seul.

### **2.1.1.1.4 Définition en termes d'identification et d'engagement**

MOWDAY, PORTER et STEERS (1982) soulignent que « l'implication est définie à la fois comme l'identification et ils affirment l'engagement dans une organisation particulière ».

Ils affirment également que « l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins :

- Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation
- La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation
- Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

On peut observer l'implication en termes d'identification et d'engagement, définie par les mêmes auteurs dans la manière dont un individu accomplit son travail.

Effectivement, grâce aux facteurs qui, selon ces auteurs, permettent de décrire l'implication – forte croyance, volonté d'exercer des efforts, très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation – l'individu s'efforce d'améliorer son travail.

Il prend soin de son travail et ne se décourage pas même s'il constate qu'il y a quelque chose qu'il arrive difficilement à accomplir. En d'autres termes, il cherche toujours à améliorer sa performance, il n'accepte jamais qu'il est incompetent dans son poste. Alors, il se trouve bien à l'aise dans son travail, puisque dès le début, il ne se décourage pas. Il est de plus en plus concentré et son travail est bien fait.

Les définitions rassemblées dans les fondements théoriques de définitions ci-dessus ne constituent pas un simple recueil. Elles ont été judicieusement sélectionnées afin de nous servir d'instruments dans notre analyse de la relation entre les pratiques managériales de climat organisationnel et l'implication des salariés dans l'entreprise.

Il ressort de toutes ces définitions qu'il est toujours question de comportement de l'individu face à l'organisation à laquelle il appartient. Ces définitions de l'implication apparaissent donc comme base de l'évolution de l'action de l'individu face à la pratique managériale de climat organisationnel.

Quoique nous n'avons pas encore évoqué la notion de climat organisationnel, il nous semble qu'en observant ces définitions, nous pouvons déjà déceler un certain climat entre l'individu et l'organisation, un climat que l'individu évoque à travers son comportement et sa manière de travailler.

En ce qui concerne le fondement théorique, c'est la définition de MOWDAY, PORTER et STEERS qui semblerait la plus adéquate à notre analyse de l'implication. Cette définition nous invite à penser le salarié serait prêt à s'identifier et à montrer son engagement lorsque l'organisation particulière lui convient. Dans ce cas, nous n'évoquons pas encore la forme d'organisation de climat organisationnel puisque la notion de climat organisationnel fera l'objet du deuxième chapitre

### **2.1.1.2. Les caractéristiques de l'implication**

La différence qui apparait entre la capacité explicative en termes de définition du présent paragraphe et le précédent se trouve dans l'apparition évidente et concrète

des caractères de l'implication. Dans les fondements théoriques par contre, nous n'avons examiné que l'origine de l'implication.

#### **2.1.1.2.1. L'implication, attitude ou comportement**

POUR REICHERS (1985), « l'implication est attitudinale : c'est l'identification et l'engagement de l'individu envers l'organisation qui l'emploie [...]. L'organisation devient l'élément clé de l'implication ».

La définition de cet auteur semble résumer et englober toutes les caractéristiques de l'implication. En réalité, c'est l'attitude de l'individu qui montre qu'il est impliqué ou non.

Pour illustrer cet exemple, nous pouvons évoquer ici l'attitude de l'individu devant l'heure de cessation de son travail.

Un individu impliqué est tellement attentif à son travail à tel point qu'il ne sent même pas que l'heure de cessation arrive, lorsque la signalisation retentit, par exemple à 16h.

En opposition à cette attitude, l'individu non impliqué ne fait plus rien à partir de 15 h et attend l'heure de sortie. Il ne se soucie point des effets de son attitude sur l'organisation qui l'emploie tels que l'insuffisance de la production, le retard de livraison des commandes, l'insatisfaction des clients, les ventes ratées...

MOWDAY et al.(1974) soulignent qu' « il s'agirait d'un cycle permanent où l'implication attitudinale conduit à des comportements qui renforcent en retour l'attitude initiale ».

MOWDAY et al évoquent ici des attitudes concernant le comportement au travail. Il en ressort que l'implication est caractérisée par :

- L'assiduité : la hâte de commencer son travail
- L'accomplissement du travail : l'individu impliqué arrive à bien organiser les tâches à accomplir et à discerner « la priorité des priorités »
- La rapidité : l'individu impliqué atteint le rythme normal des employés
- L'activité : lorsque l'individu est impliqué, il fait montrer d'une vivacité et d'une énergie dans son travail.

### 2.1.1.2.2. L'implication, morale et calculatrice

D'après M.THEVENET (1992), l'implication est :

- **Morale** : puisqu'elle renvoie aux mécanismes profonds d'identification et qu'elle suppose une forte congruence de buts et de valeurs entre individu et organisation ;
- **Calculatrice** : puisque la volonté d'investissement en termes d'efforts doit être légitimement compensée par un gain.

Dans le paragraphe précédent se rapportant aux fondements théoriques de définitions, nous avons expliqué que l'implication devrait permettre la réalisation des objectifs de l'individu dans son plan de carrière, c'est-à-dire les emplois qu'il veut occuper pendant sa présence au sein de l'organisation. Mais dans le même ordre d'idée, l'implication conduit l'individu à améliorer ses connaissances et ses aptitudes et concourt, par conséquent, à l'atteinte des objectifs de l'organisation qui l'emploie. On peut définir la caractéristique calculatrice de l'implication comme l'intéressement accordé à l'individu. L'intéressement consiste à faire participer l'individu aux résultats de l'entreprise. Nous pouvons par exemple la « prime de productivité ». Cette dernière apparaît comme une augmentation indirecte unilatérale des salaires au lieu d'être une contrepartie directe du travail exécuté, ce qui lui confère un caractère aléatoire. On peut admettre que « le salaire est la part sacrée de l'ouvrier comme le bénéfice est la part sacrée du patron ». Mais le gain obtenu par le travailleur impliqué peut augmenter également le bénéfice de l'entreprise, puisque les augmentations de productivité pourraient provenir à la fois de l'effort du personnel et d'un investissement plus moderne.

### 2.1.1.2.3. L'implication, passive et active

D'après M.THEVENET (1992), l'implication est :

- **Passive** : elle évoque la passivité de l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation voire leur acceptation béate.

- Active : elle exprime, non la performance mais la volonté d'agir, de « faire des efforts » de prendre sur soi et d'aller dans le sens de ces buts et de ces valeurs.

**L'implication passive** peut être déterminée à travers le comportement des employés dans leur travail. Certains employés non impliqués ne respectent pas, la plupart du temps, les règles de conduite interne dans l'organisation. Ils ne se soucient pas tellement du travail en équipe et se contentent souvent d'attendre les instructions et les directives de leur supérieur. Ils n'arrivent pas à contrôler leur réaction face à un volume important de travail et leur attitude engendre, en général, l'insatisfaction de leurs collègues, la multiplication des erreurs et des anomalies.

**L'implication active**, de son côté, engendre une caractéristique de volonté d'agir entre les individus, plus précisément dans les relations entre les individus au sein de l'organisation. Dans ce sens, l'implication améliore le sens du travail en équipe et la sociabilité de l'individu. Lorsque l'employé est impliqué, il sait bien s'intégrer dans le travail en équipe. Par ailleurs, un individu impliqué est jugé favorablement par les collègues qui l'entourent. En effet, on a remarqué que les employés impliqués ont une bonne intégration dans le travail en équipe. Cette caractéristique de l'implication s'exprime par l'entraide et le soutien entre collègues. Ainsi, lors des grands travaux, par exemple, l'élaboration d'un inventaire, tous les employés issus de différents services sont appelés à faire des efforts et à travailler ensemble.

#### **2.1.1.2.4. L'implication : état ou processus dynamique ?**

COHEN et GATTIKER (1992), définissent l'implication comme « un état relativement stable de l'individu en admettant celui-ci comme immuable ».

Cette constatation d'une des caractéristiques de l'implication pourrait être contestée dans le sens où l'application peut évoluer parallèlement avec la situation professionnelle de l'individu. En effet, on a pu remarquer que pour un employé impliqué, son acquis professionnel ainsi que le travail routinier ne lui suffisent pas pour évoluer dans la vie professionnelle. Par ailleurs, des enquêtes effectuées auprès des employés ont permis de constater que certains employés même non impliqués, ont :

- Le désir d'évoluer dans leur vie professionnelle
- Le souhait d'améliorer leur statut professionnel.



Par conséquent, des employés qui ne sont pas impliqués, aujourd'hui, pourraient l'être lorsqu'ils accèdent à un poste supérieur.

Il apparaît que la considération de l'implication comme un état relativement stable de l'individu n'est pas compatible avec la caractéristique « calculatrice » de l'implication. En effet, comme nous l'avons examiné dans le sous paragraphe précédent se rapportant à la caractéristique calculatrice, nous avons remarqué que l'intéressement peut être aléatoire. Dans ce cas, l'individu, s'il est immuable ne peut pas être influencé ou impliqué par un gain qui peut exister ou non. Alors que dans la réalité, lorsque le gain existe, l'individu pourrait investir des efforts dans son travail. Ce qui pourrait n'être pas le cas si le gain ou l'intéressement disparaît.

#### **2.1.1.2.5. L'implication : pression normative**

D'après Y. WIENER (1982), « l'implication organisationnelle est liée à la notion de pression normative qui, une fois mis en forme, pourrait avoir des effets sur le comportement dans le long terme, indépendamment des récompenses ou des punitions, [...]. Les déterminants immédiats de l'implication organisationnelle sont les deux types de croyances normatives internalisées : la loyauté, les devoirs et l'identification organisationnelle ».

Cette caractéristique de l'implication rejoint la notion d'implication attitudinale de REICHERS que nous avons déjà analysée dans le sous paragraphe ci-dessus. En effet, comme dans l'implication attitudinale, l'implication comme pression normative amène l'individu à avoir un meilleur comportement au travail et à favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production et également d'améliorer la qualité des produits.

Déterminant de l'implication organisationnelle, la loyauté et les devoirs incitent les salariés impliqués à améliorer leurs connaissances, leurs habilités et leurs capacités intellectuelles pour accroître leur productivité dans leur travail. L'identification organisationnelle évoquée par Y. WIENER ici, consiste à accroître l'estime de soi chez chaque employé impliqué. Cette identification vise à adapter l'individu impliqué à son environnement pour atteindre les objectifs de l'entreprise et ceux qui lui sont

personnels ou sociaux. Cette identification conduit l'employé impliqué à accomplir de façon adéquate ses tâches actuelles et futures et à développer les moyens et méthodes nécessaires pour s'y adapter dans des situations spécifiques.

Nous avons regroupé dans le paragraphe traitant des caractéristiques de l'implication, toutes les définitions qui dégagent les caractéristiques et qui permettent d'expliquer la relation entre l'implication et l'organisation. Ces caractéristiques nous ont permis de présumer déjà que la pratique managériale de climat organisationnel dans l'organisation pourrait avoir des influences sur l'implication. Nous nous servons donc de ces caractéristiques pour analyser ultérieurement les pratiques managériales de climat organisationnel adéquates.

En considérant les caractéristiques comme cadre d'analyse de la notion d'implication, c'est la conception de REICHERS dans le domaine attitudinal de l'implication qui semble la plus appropriée à l'étude des relations avec les formes d'organisation du climat organisationnel.

Cette définition rejoint par ailleurs celle de MOWDAY, PORTER et STEERS que nous avons retenue en tenant compte des fondements théoriques de la définition. L'organisation demeure dans les deux sens, l'élément clé de l'implication.

L'attitude et le comportement traduisent bien les apparences de l'implication face à une forme d'organisation. L'attitude qui correspond à la personnalité de l'individu et qui dépend des normes et des valeurs que l'individu attribue à l'organisation. Le comportement qui montre la conséquence visible de l'attitude et qui, selon MOWDAY et al. ..., renforce l'attitude initiale.

### **2.1.1.3. Les différentes approches de la définition**

Dans ce paragraphe, nous allons présenter des approches échangistes, les Approches psychologiques, et l'Approche fonctionnelle d'identification.

### **2.1.1.3.1. Approches échangistes**

Ces approches mettent en exergue la relation entre individu et organisation ainsi que l'engagement moral envers l'organisation.

#### **a- Approche de la relation entre individu et organisation**

Selon GOULDNER (1960), « l'implication apparaît comme la relation entre individu et organisation. Cette relation est constituée d'une série d'échanges induisant des coûts et des récompenses ».

À titre d'illustrations, nous pouvons évoquer comme échanges induisant des coûts provenant de l'organisation :

- L'adaptation à l'évolution technologique,
- L'amélioration des conditions de travail,
- La facilitation de l'intégration du travailleur dans l'organisation. Concernant les récompenses induites par des échanges, ces derniers peuvent être :
- L'accès à des postes plus importants ;
- La possibilité d'utiliser les compétences de l'individu ;
- La possibilité de faire évoluer ses connaissances

On peut étendre également l'approche échangiste aux échanges d'obligations et de responsabilités entre l'individu et l'organisation dans l'accomplissement du travail.

De ce fait, tandis que pour l'organisation, l'employeur doit assurer la protection contre les machines dangereuses et remplacer régulièrement les outils défectueux ; l'individu impliqué, travailleur doit respecter les consignes de sécurité et utiliser correctement l'équipement de protection mis à sa disposition.

L'implication définie par GOULDNER ici, aboutit à concilier le besoin économique de l'organisation et les besoins sociaux des hommes qui y travaillent. Dans ce cas, l'implication peut servir, grâce aux relations entre individu et organisation, à rendre favorable l'environnement de travail, en mettant des installations psychotechniques destinées à atteindre le maximum de productivité et assurer le bien-être du travailleur.

### **b- Approche de l'engagement moral envers l'organisation**

D'après ETZIONI (1961), « l'implication est un engagement moral qui serait une orientation positive et très intense envers l'organisation, basée sur l'internationalisation des buts et valeurs de l'entreprise et l'identification à son système d'autorité ».

Ainsi, l'engagement moral de l'individu est influencé par les conditions d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise. Les bonnes conditions de travail, de matériels et de moyens utilisés rendent l'individu impliqué : adéquation considération de l'homme, appréciation (sanction positive), existence de bonnes relations, organisation adaptée, rotation de travail et la bonne image de l'entreprise.

Lorsque la politique et la technique de gestion des ressources humaines (qualité de rémunération, de formation, de gestion de carrière, de gestion d'emploi.....) considèrent leurs effets sur les salariés, il y a internationalisation des buts et valeurs de l'entreprise. Il y a internationalisation seulement lorsque les besoins fondamentaux des travailleurs sont satisfaits à tous les niveaux pour qu'ils puissent s'intégrer dans la réalisation des objectifs à atteindre.

A ce moment là, le personnel peut se sentir intéressé, impliqué et responsable de sa réussite. Il peut se diriger et se contrôler lui-même, même sans menace. Il faut tout simplement lui donner le support (occasion et encadrement) et le système d'autorité nécessaire.

#### **2.1.1.3.2. Approches psychologiques**

Ce paragraphe va développer deux approches : l'approche de la cohésion et l'approche altitudinale.

##### **a- Approche de la cohésion**

Pour KANTER (1968), « l'implication apparaît comme une cohésion qui traduirait l'attachement aux relations sociales à l'intérieur de l'organisation telles qu'elles sont renforcées par la renonciation à des formes antérieures de relations et par les diverses cérémonies internes à l'organisation qui soutiennent la cohésion du groupe ».

Des outils de climat organisationnel interne qui favorisent la cohésion peuvent appuyer l'implication évoqués par cet auteur. Il en est ainsi des manifestations

sportives, des réunions conviviales que nous allons examiner dans le chapitre qui suit.

Ce sont les relations nées de ces techniques de climat organisationnel qui intéressent le salarié impliqué. Toutefois, l'implication des salariés s'étend jusqu'à son travail mais ne s'arrête pas à ces occasions de rencontre.

Pour chaque salarié impliqué, il est évident que le travail en groupe est plus profitable que le travail individuel. Par conséquent, les relations sociales doivent l'emporter. La synergie entre les agents conduit non seulement à une bonne ambiance de travail, mais aussi à une exécution rapide des tâches à effectuer. De plus, le relais dans les tâches rend les agents polyvalents.

Toutefois, on devrait installer dans l'organisation une formation correspondante pour entretenir l'esprit d'équipe.

#### **b. Approche altitudinale qui permet l'identification aux buts et valeurs de l'organisation**

Dans une approche attitudinale, STAW et SALANICK (1977) définissent l'implication comme «un processus par lequel les personnes s'identifient aux buts et valeurs de l'organisation et deviennent désireuses de perpétuer leur appartenance. »

Ici, c'est à partir d'un besoin ou désir personnel, un besoin non satisfait ressenti par l'individu que le phénomène d'implication en termes de psychologie s'apparente. Ce besoin lui donne des forces intérieures, ou une sorte de dynamisme qui l'incite à agir, en vue d'atteindre les buts de l'entreprise. Ces buts orientent spécifiquement ses comportements. L'individu est satisfait lorsque ces buts sont atteints. Autrement dit, il trouve un maximum de satisfaction dans la réalisation des buts de l'entreprise, et le cycle recommence jusqu'à ce qu'il éprouve le désir de perpétuer son appartenance à l'entreprise.

L'individu est poussé à adopter tels ou tels comportements pour réaliser ces buts conformes aux valeurs qu'il accorde à l'entreprise, par des besoins ou désirs personnels ressentis par l'individu vis-à-vis de l'entreprise sont des facteurs psychologiques qui le poussent.

Les facteurs psychologiques propres aux individus qui les amènent à s'identifier aux buts de l'entreprise méritent donc d'être analysés et compris. Il faut également étudier les pratiques managériales de climat organisationnel qui pourraient être à l'origine de ces facteurs psychologiques.

### **2.1.1.3.3. Approche fonctionnelle d'identification**

D'après SCHWART (1987), « l'implication fournit à l'organisation une fonction d'identification pour ses membres : si des personnes s'impliquent, c'est que l'entreprise, comme toute organisation, permet aux employés de trouver un sens ou une part d'identité aux gens qui y participent ».

Cette définition suppose que l'organisation implique ses employés dans le processus décisionnel et les récompense lorsqu' elle les reconnaît. Cette définition fait penser à des caractéristiques du marketing interne, comme MICHON (1988) l'exprime dans sa définition : « le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées , des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise , de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer , choisir librement enfin de compte de favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise ».

D'après cette approche fonctionnelle de l'implication, les employés éprouvent également la nécessité de recevoir des informations fonctionnelles pour être plus performants dans leur travail et de communiquer à l'organisation leurs attentes, leurs idées, leurs appréciations sur les façons d'améliorer la performance dans leur travail, outre leur besoin d'une part d'identité au sein de l'organisation.

En examinant, la relation entre cette définition de l'implication de SCHWART et celle du marketing interne, on peut constater que le marketing interne est une conséquence de l'implication examinée sous l'approche fonctionnelle. Cela est confirmé par MICHON (1988), qui souligne que le marketing interne trouve son origine dans le rôle central joué par les salariés dans de nombreuses organisations ; en matière de production, l'avantage compétitif est fondé sur la qualité.

De même, dans son approche fonctionnelle, SCHWART considère que l'implication des individus les pousse même à transgresser les règles de la société au profit de l'organisation. Ils arrivent même à commettre des délits pour défendre les buts et els valeurs de leur entreprise.

Les termes ci-après sont utilisés par SCHWARTZ (1987) pour appuyer ses idées : « des personnes fortement identifiées à l'organisation en viennent à agir de manière répréhensible au regard des règles de a société. Le mensonge vis-à-vis de l'extérieur, la corruption, le délit d'initié, le vol sont autant d'actions réprouvées par la morale mais régulièrement pratiquées par la personne impliquée pour le bien de son organisation ».

Pour cerner la notion d'implication dans le cadre de l'étude de ses relations avec les pratiques managériales du climat organisationnel, lorsque nous considérons ces différentes approches de définition, nous sommes enclins à retenir les définitions d'ETZIONI et de SCHWARTZ.

Le comportement de l'individu impliqué vis-à-vis de l'organisation est expliqué par ces deux approches.

La première approche d'ETZIONI considère l'implication comme une manifestation positive de l'individu envers l'organisation, lorsque les buts et valeurs de l'entreprise sont reconnus par cet individu. La deuxième de SCHWARTZ explique que les employés sont impliqués parce que l'entreprise les reconnaît et leur accorde un sens d'identité.

Cependant, une autre définition de STAW et SALANCIK qui met en exergue l'approche attitudinale de l'implication devrait être considérée pour renforcer les approches d'ETZIONI et de SCHWARTZ. Dans cette conception, l'attitude est déjà considérée, dans les caractéristiques de définition, comme une variable explicative de l'implication.

## **2.1.2 Les différentes formes d'implication**

Nous sommes arrivés à une série de définitions que nous avons pu classer selon la nature de leur fondement, à partir des recherches sur les différentes conceptions de l'implication. Fondement. Nous devons analyser ces aspects pour déterminer les différentes formes de l'implication qui peuvent être regroupées dans trois orientations principales.

En outre, pour bien distinguer l'implication, il convient de rappeler les notions voisines de l'implication.

Dans cet ordre d'idées, MORROW (1983) souligne que : « Les différentes formes de l'implication couvrent des champs très divers et s'attachent pour la plupart à un aspect particulier de la relation entre l'individu et sa situation de travail ».

### **2.1.2.1. Les trois orientations principales**

Trois principales orientations regroupent les différentes formes de l'implication : il s'agit notamment des valeurs, de la carrière et du poste occupé.

#### **2.1.2.1.1. Orientations sur les valeurs**

L'implication est ici orientée à la valeur – travail qui est considéré comme cause de l'implication.

### **a) Orientation sur la « valeur travail »**

D'après, M THEVENET (2002) la « valeur travail » est l'activité humaine qui est une valeur quel que soit le contenu de l'emploi ou l'organisation. Selon lui, certains l'ont appelé l'éthique du travail » ; on y associe des valeurs telles que la réalisation, la compétition, l'effort.

Cet auteur explique que l'implication des personnes provient du fait qu'elles valorisent le travail au même titre que d'autres activités humaines.

Ici, l'implication est donc orientée vers les valeurs mais ces dernières ne sont pas spécialement liées au travail précis exercé par la personne ; c'est plutôt une position éthique personnelle concernant le travail comme activité humaine en général

De ce qui précède, il résulte que l'éthique est un ensemble de principe d'action qui s'impose à la conscience de l'individu.

L'auteur évoque la position éthique personnelle qui concerne la position et les principes d'action qu'il accepte lorsqu'il accorde des valeurs au travail. Chaque individu a sa propre éthique et cette dernière lui impose des lignes de conduite vis-à-vis de son travail.

### **b) Orientation sur l'éthique religieuse du travail**

D'après WEBER (1958), « L'éthique protestante du travail : ces références concernent la valorisation dans sa vie, de l'activité – travail ».

Le besoin d'éthique est souvent associé à des critères religieux et sociaux dans la vie organisationnelle.

Ainsi, l'éthique protestante du travail concerne les règles ou les lois intériorisées que les adhérents à cette religion acceptent lorsqu'ils accordent des valeurs collectives sur l'activité - travail.

### **c) Orientation sur l'engagement dans un emploi**

Pour JACKSON et al(1983), « l'implication dans l'emploi est définie comme le degré auquel une personne souhaite s'engager dans un emploi rémunéré et indique que ce



concept peut, en quelque sorte, être perçu comme une composante de l'Éthique protestante (ou calviniste) de travail ».

, On peut attribuer au sens à l'implication dans le travail à partir de ce concept, comme celui évoqué dans l'éthique Protestante. Ce concept peut être considéré comme une composante de l'Éthique protestante.

#### **d) Orientation sur la forte ou faible éthique de travail**

L'orientation de l'implication sur les valeurs est expliquée par KIDRON (1978) de la manière suivante : « il y a peu de satisfactions qui valent celle d'avoir donné le meilleur de soi-même dans son travail (pour caractériser une forte éthique de travail) [...] La vie aurait plus de sens si l'on avait plus de loisirs, (pour caractériser une faible éthique de travail) ».

Une forte éthique de travail pourrait donc être exprimée par l'individu lorsqu'il donne le meilleur de soi-même dans son travail et, il en est tellement satisfait qu'il ne trouve pas d'autres satisfactions pareilles ailleurs.

L'individu qui a une faible éthique de travail montre un peu de conviction sur les valeurs de son travail à tel point qu'il pense que les loisirs sont plus importants que le travail pour donner un sens à la vie.

#### **e) Orientation sur les valeurs personnelles**

Une autre orientation de l'implication sur les valeurs est proposée par BLOOD(1969), MIRELS et GARRETT (1971) cités par P.C MORROW (1983)

Selon eux, l'implication serait l'importance qu'une personne ressent à l'égard des valeurs personnelles qui résultent d'un sacrifice de soi ou de la réalisation dans le métier.

#### **2.1.2.1.2. Une orientation sur la carrière**

Le souci de développement personnel sur l'articulation ponctuelle des besoins d'un individu et d'une organisation ainsi que sur l'élément central dans la vie d'un individu constitue la base de cette orientation.

#### **a) . Orientation sur souci de développement personnel**

D'après GREENHAUS (1971) : « la carrière peut l'élément saillant de la relation à son travail. L'implication dans le travail est alors limitée au souci de développement personnel puisque la carrière représente le parcours individuel réalisé par la personne, à travers différents postes ou entreprises ».

D'après cette définition, la carrière indique le chemin que doit suivre une personne dans l'accomplissement de son travail. S'il est impliqué, le salarié va chercher à améliorer cette carrière qui conditionne son développement personnel. La carrière peut donc être l'élément saillant ou l'objectif qui influence sur la relation avec son travail.

Pour gérer la carrière, il faut donc un champ de développement de l'implication de l'individu dans son travail. Donc, l'objet de la gestion de carrière est de retenir les employés qui peuvent satisfaire les besoins de l'entreprise, leur donner le maximum d'évolution de carrière mais suivant les possibilités de l'entreprise. Cette gestion de carrière aide l'individu à préparer son avenir au sein de l'entreprise en orientant son développement professionnel de façon réaliste, en vue de l'atteinte de son objectif personnel ainsi que ceux de l'entreprise.

En gérant la carrière, on arrive à suivre et à diriger le cheminement professionnel de l'individu en dedans et en dehors de son organisation, de façon à lui donner la possibilité d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, compte tenu de ses attitudes et de ses qualifications. Enfin, l'individu peut penser à la nécessité de s'occuper de sa carrière pour faire des choix organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses habilités et de ses aspirations personnelles. grâce à la gestion de carrière.

#### **b) . Orientation sur l'articulation ponctuelle des besoins d'un individu et d'une organisation**

D'après GUERIN et WILLS (1993), « la carrière est conçue comme l'articulation ponctuelle entre les besoins d'un individu et les attentes d'une organisation ».

Ces auteurs évoquent ici la carrière d'une personne dans une entreprise comme la succession des affectations à des postes de travail. Nous pouvons examiner les notions de plan de carrière et de filière de carrière à partir de cette orientation de l'implication sur la carrière.

Les orientations de la politique de promotion de l'entreprise représentent le **plan de carrière**.

Le plan de carrière comprend trois étapes. Il faut d'abord qu'elle fasse au moins de la gestion prévisionnelle, ensuite que sa structure soit assez souple afin qu'on puisse établir ce qu'on appelle « filières de carrière ou filières professionnelles ». Enfin, il faut qu'elle soit au courant des attentes et aspirations, potentialités de chaque

individu. Dans le plan de carrière, il faut donc concilier le besoin économique de l'entreprise et les besoins des hommes qui y travaillent.

Les filières de carrière ou filières professionnelles désignent pour leur part, le chemin possible, c'est-à-dire le passage que peut emprunter l'individu pour acquérir une qualification plus grande et obtenir une promotion.

### **c-. Orientation sur l'élément central dans la vie d'un individu**

D'après MORROW (1993) qui montre un autre aspect de l'implication orienté sur la carrière, « La carrière est l'élément central dans la vie d'un individu (carrière salience) ».

Cette conception nous amène à conclure que pour bien gérer sa vie, il faut savoir gérer sa carrière. Nous sommes donc amenés à rappeler ici le concept de la gestion de carrière. **Gérer les carrières.** C'est prendre en compte à la fois, pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique. Les supérieurs hiérarchiques donnent leur avis sur les évolutions possibles de leurs subordonnés. Or certains supérieurs peuvent être amenés à mettre volontairement en œuvre certaines potentialités.

Bien gérer la carrière peut également être source de motivation parce qu'il y a une flexibilité des conditions de travail comme le salaire équitable, l'existence de bonnes relations entre le travailleur, l'employeur et même la mise à la disposition des salariés de matériels adéquats au poste.

#### **2.1.2.1.3. Une orientation sur le poste occupé**

Pour DUBIN (1972) qui considère un autre aspect de l'implication orienté vers le poste occupé, « Le travail représente le lieu privilégié dans lequel l'individu préfère être et agir ».

En effet, le travail devient l'intérêt central de la vie, lorsqu'on n'a pas le temps ni les opportunités de participer à des formes de vie en groupe, autres que le travail.

Ce même auteur souligne qu'on est passé d'une situation où l'intérêt central dans la vie (Central Life Interests) était forcément le travail (puisque il n'y avait ni le temps, ni les opportunités de participer à d'autres formes de socialisation à une situation de concurrence entre les lieux d'investissement personnel.

Il paraît donc indispensable ici la notion de description de poste. Cette description contient tous les éléments importants concernant le poste. Les éléments que l'on rencontre dans la plupart des entreprises sont :

- La place du poste dans l'organigramme
- La description détaillée des tâches
- L'identification du poste
- La finalité ou mission du poste
- Les moyens humains, matériels et budgétaires pour réaliser la mission du poste
- L'attribution et la responsabilité.

Tout le monde, en particulier le titulaire du poste, doit connaître la description. Si la description du poste est informelle, cela entraîne beaucoup d'empiètement dans les responsabilités ou au contraire des tâches qui ne sont effectuées par personne car chacun interprète différemment le rôle qu'il doit accomplir. Dans ce cas, il y a une inadéquation des travailleurs

, C'est pour le besoin de ses services afin de réaliser les objectifs de la société que l'entreprise recrute une personne. Il est donc important de faire savoir au travailleur les objectifs du poste qui lui est confié, sinon il va s'avancer dans l'inconnu dans un but car il est évident que « là où les hommes piétinent, l'entreprise n'avance pas. »

Les questions posées pour mettre en évidence cette dernière observation sont par exemple

Je suis le plus intéressé :

- Par ce que je fais chez moi
- Par tout ce que je fais

Par ce que je fais dans mon travail.

### **2.1.2.2. Les notions voisines de l'implication**

La notion d'implication doit être distinguée de celles de motivation, satisfaction au travail et engagement.

#### **2.1.2.2.1. La motivation**

D'après M. THEVENET (2002), la motivation est « la force, le moteur qui pousse l'individu à faire ». Il précise également que la prise en compte de la motivation suppose qu'on commence à admettre que la personne est aussi une source de

résultat et que les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer les résultats.

De cette définition, nous pouvons constater que la motivation est un déterminant de la performance, autrement dit, c'est un facteur qui conditionne la performance.

La motivation et l'implication sont deux notions voisines sur leur façon d'être abordées de la même manière. Toutefois, les deux notions se différencient par l'approche de l'individu centré sur l'intérêt pour la motivation et centré sur l'organisation pour l'implication.

L'entreprise peut appliquer les moyens d'assurer l'efficacité au travail et porter des points positifs dans sa vie toute entière. A partir de la politique de motivation :

- Le premier point concerne la liberté d'exploiter les droits et avantages correspondant à l'emploi des travailleurs : congé, prime, indemnités et les autres accessoires au salaire, les soins accordés en cas de nécessité
- Le deuxième point se rattache à l'existence de climat favorable au sein de l'entreprise, ce qui a pour effet la survie assurée
- Le troisième point se rapporte aux conditions de travail satisfaisantes : organisation de travail, un accueil et une bonne intégration de l'individu dans l'entreprise, une amélioration des conditions de travail et de sécurité.

#### **2.1.2.2.2. La satisfaction au travail**

D'après K. MIGNONAC (2004), la satisfaction au travail fait ressortir les « émotions » états affectifs intenses associés à une ou plusieurs causes identifiables et les « humeurs » états affectifs plus diffus, d'une durée plus longue dont l'origine est plus difficilement repérable.

Il ressort que la satisfaction indique une situation passagère alors que l'implication signifie une position qui entraîne une ligne de conduite à suivre.

De ce fait, la satisfaction est différente de l'implication car elle représente un état alors que l'implication représente un processus. D'autre part, la satisfaction fait état de la passivité d'un état résultant, alors que l'implication suppose une action de la personne.

La motivation et la satisfaction ont donc comme point commun les mêmes thèmes, la tentative d'expliquer la performance, le fait qu'elles sont utilisées pour agir sur la situation de la personne et leur caractère peu convaincant.

La satisfaction ne produit pas d'action. Les mêmes causes ont engendré motivation et satisfaction. Il s'agit du travail et sa relation avec l'individu.

Pour conclure ces trois notions voisines - implication, motivation et satisfaction – elles sont donc intégrées sur les points suivants :

- La satisfaction actualise le lien de l'individu avec l'organisation, elle modifie l'attitude de la personne envers l'organisation ;
- L'implication traduit la relation individu-organisation, plus précisément, elle dynamise le lien l'individu et l'organisation en lui donnant du sens ;
- La motivation anticipe le lien entre l'individu et l'organisation.

Les spécificités de l'implication sont :

- Elle ne s'attache pas à prédire la performance
- Elle concerne l'organisation
- Elle décrit seulement la relation entre la personne et l'institution.

L'implication a pour points clés :

- L'échange
- Le temps et la multidimensionnalité (que nous allons développer dans la Section 2.1.3. ci après).
- La relation entre la personne et l'organisation

Dire que l'implication est multidimensionnelle signifie que l'implication a plusieurs dimensions et non pas une seule, c'est-à-dire que l'implication peut être évaluée à plusieurs niveaux.

### **2.1.2.2.3. L'engagement**

L'engagement décrit par BECKER (1960) signifie la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne consistante d'activité. D'après cet auteur, le fait d'avoir fait certains investissements au sein de l'organisation (financiers, socio-émotionnels, motivationnels ou développementaux, etc.) conduit l'employé à augmenter la perception des coûts encourus s'il ne poursuivait pas cette même ligne d'action.

Pour K. BENTEIN et al. (2004), il existe trois sortes d'engagements :

- L'engagement normatif : caractérise l'obligation pour un salarié de rester de son organisation. Comme le rappellent MEYER et HERSCOVITCH (2001, 317), il répond pour un salarié : « à un sentiment d'obligation développé sur le résultat de l'internalisation des normes par la socialisation, la réception de bénéfices, ce qui inclut le besoin de réciprocité, et/ou l'acceptation membre des termes du contrat psychologique » ;
- L'engagement affectif : qui est une attitude très positive envers l'organisation et qui se reflète dans un désir de contribuer spontanément à son fonctionnement.

Selon ces auteurs, cet engagement est considéré comme le meilleur prédicteur de l'efficacité au travail ;

- L'engagement continu renvoie aux coûts individuels perçus par le salarié lorsqu'il décide de quitter son organisation pour une autre. Ces coûts sont associés à la perte des investissements professionnels préalablement accumulés (expériences professionnelles, gratifications diverses, rémunération et avantages liés à une situation ou à un poste, etc.).

Il résulte de cette définition que la première différence entre l'engagement et l'implication apparaît sur le fait que dans le premier, l'individu éprouve un sentiment de loyauté, de devoir ou d'obligation alors que dans la seconde, il éprouve un sentiment volontaire parce qu'il reconnaît les buts et valeurs de l'organisation.

La deuxième différence montre que l'engagement suppose que l'individu évalue son travail au sein de l'organisation par rapport aux coûts associés à la perte qu'il subira lorsqu'il quitte l'organisation alors que l'implication veut dire que l'individu valorise le travail au même titre que d'autres activités humaines (éthique de travail qui est une valeur quel que soit le contenu de l'emploi ou de l'organisation).

Cette définition fait penser à des caractéristiques du marketing interne, comme MICHON (1988) l'exprime dans sa définition : « le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et enfin de compte, de favoriser ainsi leur implication dans l'entreprise ».

D'après cette approche fonctionnelle de l'implication, les employés éprouvent également la nécessité de recevoir des informations fonctionnelles pour être plus performants dans leur travail et de communiquer à l'organisation leurs attentes, leurs idées, leurs appréciations sur les façons d'améliorer la performance dans leur travail, outre leur besoin d'une part d'identité au sein de l'organisation.

En examinant la relation entre cette définition de l'implication de SCHWART et celle du marketing interne, on peut constater que le marketing interne est une conséquence de l'implication examinée sous l'approche fonctionnelle, cela est confirmé par MICHON(1988) , qui souligne que le marketing interne trouve son origine dans le rôle central joué par les salariés dans de nombreuses organisations : en matière de marketing, l'avantage compétitif est fondé sur les ressources

humaines comme en matière de production, l'avantage compétitif est fondé sur la qualité.

De même, dans son approche fonctionnelle, SCHWART considère que l'implication des individus les pousse même à transgresser les règles de la société au profit de l'organisation, ils arrivent même à commettre des délits pour défendre les buts et les valeurs de leur entreprise.

Les termes ci-après sont utilisés par SCHWART (1987) pour appuyer ces idées « des personnes fortement identifiées à l'organisation en viennent à agir de manière répréhensible au regard des règles de la société. Le mensonge vis-à-vis de l'extérieur, la corruption, le délit d'initié, le vol sont autant d'actions reprouvées par la morale mais régulièrement pratiquées par la personne impliquée pour le bien de son organisation ».

Pour cerner la notion d'implication dans le cadre de l'étude de ses relations avec les pratiques managériales du climat organisationnel nous sommes inclus à retenir les définitions d'ETZIONI et de SCHWARTZ lorsque nous considérons ces approches de définition.

Le comportement de l'individu impliqué vis-à-vis de l'organisme est expliqué par ces deux approches montrent toutes les deux.

### **2.1.3. Les dimensions de l'implication**

GOULDNER (1960) souligne l'implication comme la relation entre individu et organisation, dans sa définition, que l'implication est multidimensionnelle. Cette multidimensionnalité de l'implication peut être observée à deux niveaux principaux : au niveau de l'entreprise, ce qui la caractérise comme « dimension affective » et au niveau de l'individu, ce qui lui attribue le caractère de « dimension instrumentale ».

#### **2.1.3.1. La dimension affective de l'implication**

Plusieurs études ont été mises en exergue. Elle peut être mesurée par le critère d'attachement à l'organisation, celui d'appartenance au groupe social, celui de la participation aux objectifs organisationnels, celui opposant identité sociale virtuelle et réelle ainsi que le critère culturel et de la catégorie professionnelle.

##### **2.1.3.1.1. Critère d'attachement à l'organisation**

D'après M. THEVENET (2002), la dimension affective de l'implication est l'attachement affectif et émotionnel envers l'organisation. Selon lui, la personne



prend du plaisir, il y a une cohérence entre la personne et le cadre de référence que constitue sa situation de travail.

#### **2.1.3.1.2. Critère d'appartenance au groupe social**

Pour KANTER (1968), la dimension affective de l'implication apparaît dans la modalité de l'implication comme le résultat de l'attachement de l'individu au capital effectif et émotionnel que compose un groupe.

Cette étude considère le « social involvement » comme un des déterminants de l'implication. Le social involvement apparaît ici dans l'émulation sociale qui est une conséquence de l'implication lorsque l'individu change de comportement puisqu'il s'attache à son appartenance au groupe social et qu'il veut éterniser cette appartenance.

#### **2.1.3.1.3. Critère de participation aux objectifs organisationnels**

B. BUCHANAN (1974) définit l'implication affective à travers les dimensions de l'organisation et plus particulièrement le partage des objectifs et des buts. Pour cet auteur, « l'implication résulte d'un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation ».

#### **2.1.3.1.4. Critère opposant identité sociale virtuelle et réelle**

E. GOFFMAN (1975) souligne que « la société établit des procédés servant à répartir en catégories les personnes et les contingents d'attributs qu'elle estime ordinaires et naturels chez les membres de chacune de ces catégories ».

Cet auteur affirme que les personnes au sein de l'entreprise peuvent être réparties selon leurs caractéristiques communes qui expliquent leur comportement vis-à-vis de l'entreprise au sein d'une catégorie de personnes. Les caractéristiques et le comportement déterminent les personnes et leur implication et selon la catégorie à laquelle elles appartiennent.

Pour opérationnaliser cette double transaction, des concepts d'identité sociale virtuelle et d'identité sociale réelle sont utilisés par l'auteur. L'identité sociale virtuelle représente la catégorie informelle parvenant de la classification des personnes par l'entreprise selon les contingents d'attributs ou leurs caractéristiques communes. Leur catégorie professionnelle affective au sein de l'entreprise est exprimée par l'identité sociale.

#### **2.1.3.1.5. Critère culturel et de catégorie professionnelle**

D'après J-F. AMADIEU (1992), l'explication de la dimension affective de l'implication se fait en considérant les résultats de son étude dans laquelle il explique que l'approche culturaliste s'intéresserait aujourd'hui à la culture comme un processus historique propre à chaque firme. L'auteur veut démontrer que la culture est un ensemble de valeurs et de comportements reconnu par les individus au sein de l'entreprise à partir des faits historiques propres à l'entreprise.

Cette conception peut être étendue sur les catégories professionnelles des variables utilisées sont alors celles d'identification professionnelles supposées plus aptes à décrire l'implication que les variables de contexte dans des logiques de comparaison.

Les premiers types de variables qui sont des caractéristiques qui reflètent les qualités professionnelles des employés, expliquent donc mieux la dimension de l'implication, au niveau de l'entreprise, que le deuxième type de variables.

Par ailleurs, les premiers variables étant plus rationnelles sont consignés dans un document officiel de l'entreprise, alors que les deuxième variables sont improvisées à partir de la comparaison des caractéristiques ponctuelles des employés.

#### **2.1.3.2. La dimension instrumentale de l'implication**

Dans ce paragraphe, nous allons comparer la dimension instrumentale avec la dimension affective, en mettant en exergue la relation entre personne et organisation.

##### **2.1.3.2.1. Implication instrumentale et comportements passés**

Selon M. THENEVET (2002), l'implication instrumentale découle de la démarche cognitive qui consiste à recréer de la consistance et de l'ordre dans l'ensemble de comportement de la personne. Forte de ses investissements antérieurs, la personne s'implique afin de rendre sa situation consistante. L'implication instrumentale est donc un moyen de solder les comptes, de rendre cohérents et acceptables ses comportements passés.

L'auteur montre la différence entre la dimension affective et la dimension instrumentale de l'implication, en précisant que l'implication peut procéder de deux dispositifs différents qui expliquent son développement comme l'exprime le tableau suivant :

<b>AFFECTIF</b>	<b>INSTRUMENTAL</b>
Je dois	Je veux
Identification, désir d'affiliation	Soumission aux résultats de l'échange avec l'organisation (contributions/rétributions)
Attitudinal : état d'esprit qui caractérise la relation à l'organisation	Comportemental : ce qui permet à la personne de lier son comportement aux actes passés
Profond	Superficiel
Emotion	Raison
Intériorisation	Extériorisation
Moral	Calculé
Psychologie	Economie
Congruence	Investissements antérieurs

**Tableau 2.1 Tableau comparatif de la dimension « affective » et de la dimension « instrumentale » de l'implication [source : (M. THEVENET, 2002)]**

#### **2.1.3.2.2. Implication évaluée par les avantages perçus par rapport au travail fourni**

MARCH et H. SIMON (1979) soulignent que le comportement rationaliste d'un individu, en situation de travail, dépend avant tout, des conditions dans lesquelles une organisation peut inciter ses membres à poursuivre leur participation, et par là assurer sa pérennité ».

Ces auteurs montrent que les déterminants du sentiment de satisfaction des individus représentent les avantages reçus et les contributions par rapport aux avantages qu'il a perçus sous la forme de salaires et de gages associés.

Par contre, si l'échange de contribution contre avantages perçus est réalisé aux dépens de l'individu et à l'avantage de l'entreprise, il y a insatisfaction de l'individu.

Lorsque la valeur des avantages offerts par l'entreprise sous forme de salaires et d'autres avantages sociaux dépasse celle du travail que le salarié exécute pour l'entreprise, la satisfaction de l'individu est née pour lui.

Par contre, si l'individu trouve que l'entreprise jouit d'un avantage alors qu'il est lésé car les salaires et autres avantages que l'entreprise offre en contrepartie sont trop

inférieurs par rapport au service de main d'œuvre qu'il procure à l'entreprise, il n'est pas satisfait.

### **2.1.3.2.3. Dimension instrumentale de l'implication**

Pour P.C. MORROW (1983), la dimension instrumentale de l'implication s'explique ainsi : « l'implication doit être entendue comme le résultat de transactions, entre l'individu et l'organisation, qui altèrent ses investissements ».

L'auteur base son raisonnement sur le fait que l'importance du temps passé dans une entreprise et l'accumulation des avantages (exprimés le plus souvent en termes de salaires) rend difficile le moyen de trouver au sein d'une entreprise des gages similaires.

Pour cet auteur, le temps de présence au sein de l'entreprise et l'appréciation des avantages perçus par l'individu influent sur la dimension de l'implication observée au niveau de l'individu. Ainsi, il est difficile pour l'individu de quitter cette entreprise car il ne trouve pas des avantages précis dans une autre entreprise.

### **2.1.3.3. L'identité d'exécutant stable**

Pour C. DUBAR (1991), l'analyse du poste de travail constitue un moyen d'explication de la dimension de l'implication. Le « poste de travail » constitue l'espace d'investissement subjectif de l'identité d'exécutant stable a pour espace d'investissement subjectif.

Notre étude montre cependant que l'individu est situé dans l'organigramme par l'implication orientée vers le poste occupé. L'étude de l'implication orientée vers cet angle permet d'étudier les pratiques managériales de la communication interne qui concernent ce poste et qui influent sur l'implication.

Depuis longtemps, l'analyse de travail qui définit les caractéristiques d'un emploi donné et du travail qui y est assigné, a été recommandée comme une aide à l'explication de la dimension de l'implication et à l'analyse des besoins de formation. Ainsi, à l'intérieur de chaque forme d'analyse de poste, on peut estimer et pondérer le niveau d'information, de performance ou d'expérience que possède effectivement le travailleur ou l'agent de maîtrise concerné. Ces données sont alors comparées aux normes qui sont considérées comme désirables pour ces individus. Le montant de la formation qui doit être appliquée est exprimé par l'écart entre l'existant et le souhaitable.

Le tableau (tableau 2.2) ci après résume le degré de l'implication et la dimension de l'implication et les analyses de C.DUBAR et son équipe.

Cette différence entre les dimensions de l'implication est bien distinguée dans cette confrontation.

A chaque type d'identité correspond un espace d'investissement qui se constitue à partir d'un élément précis. Ce dernier est fondé lui-même sur la relation plus ou moins conflictuelle entre l'individu et la formation. L'espace d'investissement subjectif peut être comme le lieu où l'individu s'investi, c'est-à-dire s'applique, apporte un soin pour améliorer la qualité de son travail.

Le niveau de qualification et de la formation requise par l'individu détermine donc la base de cette espace d'investissement.

L'implication des individus s'explique par le fait que la formation est considérée comme un véritable levier qui évolue en fonction des situations.

Le tableau ci-après montre la confrontation entre les configurations identitaires et les formes d'implication :

<b>Identité</b>	<b>Espace d'investissement subjectif</b>	<b>Elément central de l'espace</b>	<b>Degré de l'implication</b>	<b>Dimension de l'implication</b>
a) Exécutant stable	Poste de travail	Apprentissage sur le tas	Faible	Instrumentale
b) Bloquée	Métier	Savoir faire technique	Faible	Affective ou instrumentale
c) Responsable	Entreprise	Projet de l'entreprise	Forte	Affective
d) Autonome	carrière	Projet individuel	Neutre	Instrumentale

**Tableau 2.2 Confrontation entre les configurations identitaires et les formes d'implication selon C.DUBAR (1991)**

- a) L'identité d'exécutant stable reflète le cas des individus faiblement qualifiés, voire non qualifiés.
- b) L'identité bloquée rend compte d'individus qualifiés par la voie initiale ou continue.

- c) L'identité de responsable détermine des individus qui acceptent mieux que d'autres les changements et les évolutions.
- d) L'identité autonome définit des individus plus motivés par leur projet, professionnel ou non, que leur situation de travail.

#### **2.1.4. La mesure de l'implication**

Pour mesurer l'implication, trois méthodes seront inventées dans ce paragraphe : l'explication par les déterminants, la mesure par les scores et l'utilisation de l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire).

##### **2.1.4.1 les déterminants de l'implication**

Selon M. THEVENET (1992), les déterminants sont définis comme des facteurs qui expliquent l'évolution de l'implication dans le temps. Ce sont des variables mesurables (les caractéristiques personnelles d'âge, de sexe, de niveau hiérarchique) parce que les relations statistiques pouvaient être facilement établies même si leur intérêt sur le fond n'était pas très grand.

Beaucoup d'études ont été effectuées sur les déterminants pour expliquer comportements et attitude au travail.

##### **2.1.4.1.1 L'analyse de B. BUCHANAN**

Une étude effectuée auprès de 279 jeunes managers a fait ressortir les déterminants ci-après durant les cinq premières années de leur parcours professionnel.

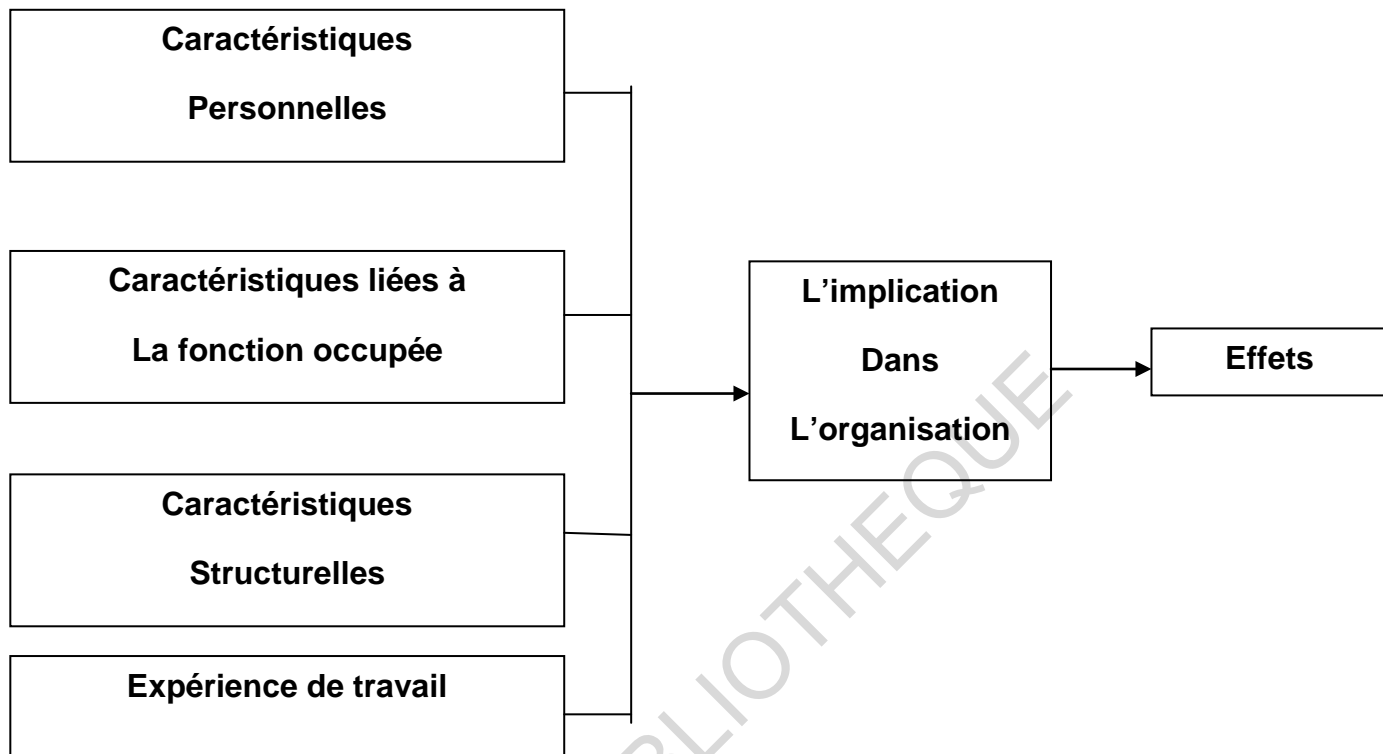
Périodes	Durée	Déterminants (expériences individuelles)
Période 1	1 année	Clarté du rôle Cohésion avec les collègues Attitude du groupe envers l'organisation Réalisation des attentes Prise de conscience (reality shock) Premier challenge d'emploi Conflits de loyauté (divergence sur la notion de loyal entre les individus)
Période 2	3 années	Importance personnelle Renforcement de l'image de soi Crainte de l'échec Normes de l'organisation Normes de travail
Période 3	1 année	Confiance dans l'organisation

**Tableau 2.3 Les facteurs qui expliquent l'évolution de l'implication changent dans le temps (B.BUCHANAN (1974))**

Dans le tableau ci-dessus, B.BUCHANAN (1974) montre que les facteurs, qui expliquent l'évolution de l'implication, changent avec le temps. Pendant la première année, les facteurs explicatifs se rattachent à l'intégration de l'individu dans le travail en équipe. Au cours des trois années suivantes, les facteurs se rattachent à l'intéressement de l'individu aux résultats de l'entreprise. Pendant la période suivante, le déterminant est basé sur la grande sûreté que l'individu accorde à l'organisation dans l'accomplissement de son travail.

#### **2.1.4.1.2.1 Le modèle de STEERS**

Dans le fil des travaux en « comportement organisationnel », STEERS (1978) a cherché à tester le modèle suivant :



**Figure 2.1 Modèle de STEERS (STEERS (1978))**

L'explication de ce modèle est effectuée de manière claire et facilement compréhensible par MOWDAY et al. Dans le paragraphe ci-après.

#### **2.1.4.1.3 Les déterminants de MOWDAY et al.**

La structure du modèle de STEERS décrit plus haut est reprise dans les travaux de MOWDAY et al. (1974). Ils distinguent quatre principaux groupes de déterminants dans leur ouvrage.

##### **a) Les facteurs personnels liés à l'implication**

- L'âge et l'ancienneté dans l'entreprise : généralement, l'implication croît avec l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise.
- Le niveau d'instruction et de formation : plus les gens seraient formés, moins ils seraient impliqués.



Il est plus difficile de convaincre les individus intelligents sur les valeurs et les performances de l'entreprise. Ce cas apparaît dans le marketing externe où les individus intelligents sont les moins influençables par la publicité.

- Le sexe : des études font état de résultats divergents, mais la tendance générale fait ressortir que les femmes sont moins impliqués que les hommes.
- La dimension psychologique : il ressort de certaines qu'une forte implication était induite par une forte motivation d'accomplissement, d'autoréalisation semblable à celle décrite dans la pyramide de MASLOW.

D'après cet auteur, le besoin d'autoréalisation consiste en un besoin tout le potentiel de l'individu et tous ses talents pour être tout ce qu'il est capable de devenir. Tous les atouts de la potentialité de l'individu sont ici mobilisés. L'individu n'est donc pas motivé par l'offre d'un avancement ou d'autres avantages, tant que ses besoins psychologiques n'auront pas été satisfaits.

#### **b) Les facteurs liés au rôle occupé et aux caractéristiques du poste**

MAWDAY et al. Retiennent deux aspects principaux comme déterminants liés à l'implication :

- L'étendue du poste est représentée par un challenge qui peut l'impliquer. Le salarié se sent plus responsable et cela peut l'impliquer davantage, au fur et à mesure et à mesure que le poste est étendu.
- Les conflits de rôle et l'ambiguïté du rôle : lorsque les objectifs sont clairs, l'implication augmente au fur et à mesure que la charge de travail est forte.

#### **c) Les caractéristiques structurelles**

Elles présentent deux aspects :

- L'environnement de travail au-delà du poste : il résulte de certaines études que la participation financière accroît l'implication. Un facteur d'intéressement est créé par cette participation financière du travailleur aux résultats. On peut citer comme exemple les primes dites de productivité et des participations aux bénéfices de l'entreprise.

- Les catégories professionnelles : MOWDAY et al. Montrent dans leur étude que les middle-managers et les professionnels sont plus impliqués ; on désigne ici par middle-managers des cadres moyens qui participent directement à la mise en œuvre des directives de la gestion du personnel.

#### **d) L'expérience de travail**

Il semblerait que les salariés seraient plus impliqués qu'ils sentiraient l'organisation concernée par leur situation personnelle.

Il s'agit d'un déterminant complémentaire de l'implication avancé par MOWDAY et al. Comme il l'a expliqué ci-dessus dans l'étendue du poste, l'auteur souligne que les salariés sont impliqués lorsqu'ils constatent que leur situation personnelle a une influence sur l'organisation.

#### **2.1.4.2. La mesure de l'implication par les scores**

L'objet de scores est d'exploiter les « résultats » d'études statistiques élaborées à partir d'échantillons d'individus tirés au sein d'une entreprise.

Dans le but de mesurer l'implication des individus, les résultats apportant des conclusions différentes ont été tirés de plusieurs études dans cette méthode. Les auteurs ci-après ont réalisés les principales mesures.

En d'autres termes, ces études ont proposé de dégager la proposition d'individus impliqués selon l'angle d'observation de l'implication soit au niveau de l'entreprise ou « implication affective », soit au niveau de l'individu ou « implication instrumentale ».

Les périodes déterminées ont été nécessaires à ces études pour examiner le caractère dynamique de l'implication.

##### **2.1.4.2.1. Implication mesurée par des scores sur une période longue**

H.L. ANGLE et M. LAWSON (1993) analysent la stabilité des scores de l'implication sur une période de 24 mois.

Période	T1	Temps écoulé entre les périodes	T2
Taille de l'échantillon (mesure effectuée sur 232 individus communs aux deux périodes)	296 (232)	24 mois	299 (232)
Score d'implication affective	5,27	24 mois	5,29 (+0,02)
Score d'implication instrumentale	4,71		4,78 (+0,07)

**Tableau 2.4 La variation dans le temps de la proportion d'individus impliqués [H.L. ANGLE et M. LAWSON (1993)]**

La variation dans le temps de la proportion d'individus impliqués est présentée dans le tableau 2.4. La conclusion des études de ces auteurs a montré que le score d'implication instrumentale augmente plus sensiblement que celui de l'implication affective.

#### **2.1.4.2.2. Implication mesurée par des scores sur une courte période**

La stabilité des scores de l'implication et sur une période de 9 mois est présenté par T.N. BAUER et S.G. GREEN (1994) dans le tableau ci-après.

Période	T1	Temps écoulé entre les périodes	T2
Taille de l'échantillon	233		193
Score d'implication affective	3,27	(9 mois)	3,15 (-0,12)
Score d'implication instrumentale	2,92		3,05 (+0,13)

**Tableau 2.5 Implication mesurée par des scores sur une courte période  
[T.N. BAUER et S.G. GREEN (1994)]**

T.N. BAUER et S.G. expliquent ici que par opposition, deux auteurs (H.L. ANGLE et M. LAWSON précédents, le score d'implication affective considéré à des périodes de temps différentes évolue en baisse, tandis que le score d'implication instrumentale évolue en hausse.

Bien que les résultats diffèrent dans ces deux recherches à cause des critères propres à chacune d'elles, le caractère dynamique du concept d'implication est bien démontré

Pour calculer la proportion d'individus impliqués les critères utilisés par les deux groupes d'auteurs sont différents. Toutefois, on peut donc en déduire que l'implication est dynamique, puisque les résultats sont différents d'une période à l'autre.

#### **2.1.4.3. La mesure de l'implication par l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire)**

MOWDAY et al. (1979) ont développé cet outil de mesure qui comprend 15 items qu'il faut noter de 1 à 7 (tout à fait en désaccord = 1 ; tout à fait d'accord = 7).

L'item indique une attitude qui permet de mesurer le degré d'implication de l'individu vis à vis de l'entreprise qui l'emploie.

- 1) Je suis prêt à faire de très gros efforts, au – delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.
- 2) Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise pour laquelle travailler.

- 3) Je me sens très peu de loyauté à l'égard de cette entreprise.
- 4) J'accepterais tout autre travail de cadre pour pouvoir continuer à travailler dans cette entreprise.
- 5) Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise.
- 6) Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.
- 7) Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même.
- 8) Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même pour accomplir mon travail.
- 9) Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.
- 10) Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre.
- 11) Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise.
- 12) Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés.
- 13) Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise.
- 14) Pour moi, cette entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler.
- 15) J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.

### **2.1.5. Les techniques**

Plusieurs domaines d'application de la gestion administrative des salariés sont concernés par les techniques de gestion de l'implication. On peut diviser ces techniques en deux groupes principaux que nous avons jugés indispensables si l'on veut rechercher la cohérence entre les pratiques managériales de communication interne et l'application des salariés.

#### **2.1.5.1. Les techniques de développement de l'implication**

Il s'agit ici d'étudier et à orienter les déterminants qui peuvent favoriser le développement de l'implication.

Une fois que les variables qui interviennent dans l'obtention des résultats de l'implication sont connues, on peut les manipuler dans un sens ou dans l'autre pour modifier le résultat d'implication.

#### **2.1.5.1.1. Gestion de l'implication par les relations humaines**

Pour impliquer la personne dans les décisions qui seront prises et les nouvelles règles qui seront conçues par les groupes de travail ABERNARD (1991) utilise les démarches de groupe mises en œuvre. Ces dernières utilisent un groupe de personnes pris parmi les salariés, ces groupes élaborent des décisions et des règles qui sont susceptibles de favoriser l'implication.

Le renforcement de l'implication dans le groupe primaire au détriment de l'entreprise dans son ensemble constituent l'objectif des dites démarches, le groupe sur lequel réalise le fonctionnement de l'entreprise et qui pourrait contribuer à la réalisation de ses objectifs est appelé « groupe primaire ».

#### **2.1.5.1.2. Gestion de l'implication par la socialisation**

RR.DUBIN (1956) , cette situation a d'établir pour réer de l'interaction afin de permettre aux gens de tester des relations nouvelles et de faire au niveau de la sensibilisation aux problèmes de l'entreprise .Son objectif est de faire comprendre par les gens ou les salariés les problèmes de l'entreprise afin de les inciter à les résoudre.

#### **2.1.5.1.3. Gestion de l'implication par les comportements**

Dans cette technique, R.T MOWDAY et al (1974) préconisent que l'implication peut être développée grâce à la gestion de la carrière menée par la personne dans l'organisation. Trois stades de développement de l'implication sont développés par ces chercheurs :

- Le stade antérieur à l'entrée dans l'entreprise
- Le stade des premiers mois et,
- La période de croisière

### **2.1.5.2. L'implication du personnel dans la culture organisationnelle**

Comme source d'implication, trois sortes de cultures peuvent être distinguées : la culture en tant qu'adhésion aux objectifs et modes de fonctionnement de l'entreprise, la culture comme moyen de gestion des ressources humaines dans les sociétés et la culture considérée comme instrumentalisation managériale.

#### **2.1.5.2.1. La culture comme une adhésion aux objectifs et modes de fonctionnement de l'entreprise**

L'incidence de la culture sur le milieu du travail a été examinée par L. SEKIOU et al (2001).

En partant de l'idée que la culture est « un ensemble de valeurs, d'attitudes et de comportements par des individus et des groupes fondant leurs acquis sur des perceptions inconscients et profondes ». Des chercheurs soulignent que les avantages de cette culture peuvent procurer influencent l'efficacité des ressources humaines et par conséquent l'implication.

Selon eux, la culture doit être considérée comme un repère ou une manière de donner un sens au travail et non pas comme une habitude.

Ces auteurs affirment que l'efficacité au travail est atteinte, lorsque les intérêts, les enjeux et les finalités des différents secteurs dans l'organisation (dirigeants, dirigés, syndicats, etc.) convergent et que l'on a pour but le bien être de toute une collectivité. La dénomination de la culture d'efficacité provient donc de l'utilisation de la culture ici dans le but d'obtenir l'efficacité.

De ce fait, la culture peut être considérée comme un instrument de gestion de l'implication. Lorsque les gens adhèrent à la culture, ils sont impliqués. Pour influencer l'implication, cette culture peut alors être manipulée par l'entreprise.

L'étude des techniques de la diffusion de la culture paraît indispensable pour avoir des résultats tangibles au niveau de l'implication des salariés.

### **2.1.5.2.2. La culture comme moyen de gestion des ressources humaines dans les sociétés**

On peut également interpréter la culture comme un facteur contraignant sur les organisations. Elle peut être utilisée comme une technique pour gérer l'implication afin d'avoir un résultat dans le changement organisationnel de l'entreprise et notamment dans la mise en œuvre des pratiques managériales de la communication interne.

D'après L. SEKIOU et al. (2001) « des idéaux communs ont intérêt à germer dans des sociétés qui valorisent une gestion culturo-planétaire des ressources humaines orientée vers la compréhension des différentes cultures et la capacité de s'y adapter avec les comportements appropriés ».

Ces auteurs évoquent ici la gestion culturo-planétaire qui concerne l'utilisation de la « culture organisationnelle ». Cette dernière est présentée dans une multitude de signes de détails et comprend une gamme très vaste de comportements : les méthodes de production, les valeurs assignées aux différents types de travail, les attitudes à l'égard de la discipline et des sanctions, les objectifs de l'entreprise et le comportement des salariés face à ces objectifs.

A force de s'intérioriser tellement, la culture organisationnelle de l'individu finit par s'y soumettre, l'utiliser, sans même s'en rendre compte.

Toutefois, l'existence d'un lien entre cette culture et les performances obtenues par l'entreprise fait que la culture peut donc être utilisée pour « dynamiser » l'organisation en rassemblant l'énergie de ses membres autour de quelques valeurs essentielles.

### **2.1.5.2.3. Instrumentalisation managériale de la culture**

Des auteurs marquent une rupture dans la considération de la culture comme un phénomène social, objet d'analyse. Désormais, la culture est rattachée par ces auteurs à une donnée relative à l'identité de l'entreprise sur laquelle toute forme de manipulation symbolique est possible.

Cette idée a été confortée par S. OLIVESI (2002) que « la culture d'entreprise s'appuie à la fois sur une instrumentalisation de l'ensemble des éléments



symboliques définissant l'environnement cognitif des salariés et sur le renforcement des procédures de sélections sociales de ces mêmes salariés, en fonction de leur degré à l'ordre ».

L'objectif de l'utilisation de la culture est ici de satisfaire des objectifs managériaux. Une image que l'entreprise souhaite promouvoir et imposée aux salariés. Cette image doit être adéquate aux caractères principaux de l'entreprise. L'image est choisie de telle façon que les salariés acceptent la culture imposée. Toutefois, les objectifs sociaux et professionnels des salariés déterminent cette acceptation.

Ainsi, comme dans le paragraphe précédent, la culture est utilisée comme une technique de gestion de l'implication. Elle s'apparente comme une partie de l'ensemble des éléments identitaires propres à une entreprise qui sont utilisés pour mobiliser, faire adhérer, motiver et impliquer les salariés.

#### **2.1.6. Conclusion de la section relative à la notion d'implication**

Dans ce premier titre, nous avons essayé d'analyser les différentes conceptions de la notion d'implication afin de pouvoir les sélectionner et de les adapter dans la conduite de notre étude sur la relation entre les pratiques managériales de la communication interne et l'implication des salariés. Nous avons concentré notre analyse sur la mise en exergue de la relation entre l'individu et l'organisation. Il en résulte une classification des différentes conceptions, dans la première partie du titre, selon les optiques différentes et réunir certains points communs des chercheurs qui cadrent bien dans la conduite de notre analyse du point de vue implication.

Dans une seconde partie, trois principales formes d'implication ont pu être présentées après avoir essayé d'établir la synthèse des différentes conceptions et des propositions de définitions. Cette partie nous a permis d'insister sur la nécessité de distinguer la notion d'implication de ses notions voisines telles que la motivation, la satisfaction au travail et l'engagement.

Pour pouvoir interpréter sa situation à la suite de la mise en œuvre des pratiques managériales de communication interne, il faut connaître les dimensions de l'implication. C'est pourquoi nous avons rassemblé dans la troisième partie de ce premier titre, les résultats de plusieurs chercheurs dans le domaine de la dimension

de l'implication afin d'obtenir une acceptation commune en matière de dimension de l'implication.

Dans la quatrième partie de ce titre, nous avons examiné les méthodes pouvant être utilisées pour mesurer l'implication. Cette partie a été élaborée pour être utilisées pour mesurer l'implication. Cette partie a été élaborée pour pouvoir juger de l'efficacité des pratiques managériales de communication interne sur le niveau de l'implication.

Enfin, étant donné que la seule connaissance des résultats de la mesure de l'implication n'est pas suffisante, il faut en plus chercher les moyens de les modifier et de les améliorer, il s'avère donc utile d'exposer dans la cinquième et dernière partie du titre, les techniques de gestion de l'implication. Deux domaines de résultats de recherches notamment sur le développement de l'implication et la culture organisationnelle ont servi de base à ces techniques.

## **2.2-La gestion du climat organisationnel**

L'objectif de notre recherche étant la mise en œuvre de pratiques managériales du climat organisationnel pour obtenir une meilleure implication des salariés, nous allons présenter dans cette section les modalités de gestion possible du climat organisationnel

La présente section est donc structurée en cinq paragraphes ou sous-sections parlant successivement de sa définition et buts de ses fondements, des techniques utilisées dans la mise en œuvre de son climat, de sa mesure et enfin des principales attitudes y afférentes.

### **2.2.1-Définition, buts et influences du comportement organisationnel**

#### **2.2.1.1-Définition et buts**

Steven L. et al. (2008) définissent le climat organisationnel comme une « discipline scientifique qui étudie l'impact de l'individu, des groupes et des individus dans l'organisation. »

L'auteur signale que les objectifs du climat organisationnel sont d'un côté, la productivité, l'adaptation; de l'autre côté, la satisfaction et le développement de ses membres.

Pour Stephen Robbins (2011), Le **comportement organisationnel** est une discipline relativement jeune qui a connu un essor considérable au cours des dernières décennies. Cette discipline a pour mission d'analyser et d'expliquer les comportements, les émotions et les processus cognitifs des individus, d'expliquer

leur apparition, leur maintien ou leur disparition, ainsi que de découvrir la signification du comportement des organisations dans leur lutte pour devenir de plus en plus compétitives en vue d'assurer leur survie dans un environnement planétaire rempli d'incertitude.

Selon cet auteur, il existe quatre facteurs de base à l'origine de l'essor du comportement organisationnel : la nécessité d'augmenter le niveau de compétitivité, les coûts associés aux ressources humaines, la crise de productivité ainsi que la rapidité et complexité des changements

### **2.2.1.2-Buts du comportement organisationnel**

Selon Simon Dolan et al. (2012), le comportement organisationnel a pour but de rendre les individus satisfaits et performants.

Cette satisfaction des individus et cette performance vont contribuer à l'augmentation de la productivité de l'entreprise et par la même occasion, la qualité de la vie au travail pour les individus.

Selon cet auteur, la productivité se définit comme une mesure ou un indicateur de travail produit par un individu, un groupe ou une organisation.

Selon lui, la qualité de vie au travail se définit comme le processus selon lequel tous les membres d'une organisation, par l'intermédiaire de réseaux de communication, prennent part aux décisions qui touchent leurs emplois.

### **2.2.1.3-Les influences sur l'organisation**

Les entreprises subissent de multiples influences tant de l'intérieur que de l'extérieur.

Les influences internes comprennent essentiellement trois facteurs en interactions constantes : l'individu, les groupes et le système organisationnel.

L'entreprise est soumise à des influences externes. Ces influences comprennent les systèmes politiques et la législation, les centrales syndicales, la clientèle, la concurrence, les valeurs culturelles et la conjoncture économique.

Deux sortes d'influences agissent sur les entreprises : les influences internes et les influences externes.

Les premières catégories d'influences comprennent l'individu, les groupes et le système organisationnel; les deuxièmes catégories englobent la clientèle, la concurrence, les systèmes politiques et la législation, les valeurs culturelles, les centrales syndicales et la conjoncture économique.

Concernant les influences internes, il y a quatre instruments scientifiques qu'on peut appliquer pour déceler les types d'influences selon les cibles visées :

- 1) La psychologie qui permet de détecter l'apprentissage, la motivation, la personnalité, les valeurs et la satisfaction chez la cible « individu »
- 2) La sociologie qui permet de distinguer le groupe au sein de l'entreprise, la communication, le pouvoir, le statut et la bureaucratie au sein du groupe qui est la cible;
- 3) L'anthropologie qui contribue à dégager la culture organisationnelle et l'environnement organisationnel, dans l'organisation en tant que cible;
- 4) La science politique qui permet de détecter le conflit, la politique organisationnelle et le pouvoir au sein d'une organisation (qui est la cible)

### **2.2.2-Fondements du comportement organisationnel**

Le comportement organisationnel tient compte des contingences. Cette approche permet de gérer les situations en fonction de leurs caractéristiques.

Le comportement organisationnel est une science appliquée dont l'objectif est de trouver des réponses à des questions concrètes.

Le comportement organisationnel s'appuie sur des bases scientifiques.

#### **2.2.2.1-Contrat psychologique**

La première base du comportement organisationnel est le contrat psychologique.

Il correspond à ce qu'un employé, dans le cadre d'une relation de travail, attend de l'organisation en contrepartie de ce qu'il donne.

Le travail du gestionnaire consistera à s'assurer que le contrat permet à l'employé et à l'organisation de bénéficier d'un échange équitable de valeurs.

#### **2.2.2.2- Équilibre incitation-contribution**

La deuxième base du comportement organisationnel est l'équilibre incitation-contribution

Les incitations proviennent du salaire, du prestige, de la sécurité, de la carrière, des avantages, etc...

L'organisation met en œuvre des incitations pour l'individu.

Les contributions comprennent l'ardeur au travail, la compétence, la loyauté, la créativité, le temps et les connaissances.

L'individu offre ses contributions à l'organisation.

#### **2.2.2.3-Perception**

La troisième base du comportement organisationnel est la perception.

Le gestionnaire efficace comprend les situations, les objectifs et les besoins individuels en raison de son empathie ce qui permet d'assurer la réussite du contrat psychologique.

Cette compréhension est intimement liée aux phénomènes perceptuels.

La perception est un processus qui consiste à sélectionner, recevoir, organiser et interpréter les informations qui proviennent de l'environnement. Ce processus permet de transformer les informations reçues en décisions et en actions. La perception est donc subjective par définition.

##### **2.2.2.3.1-Facteurs influant sur la perception au travail**

La perception individuelle subit l'influence de trois facteurs différents :

1. La situation de l'organisation ou de l'entreprise : cette situation comporte le niveau matériel, le social et son organisation;
2. Les caractéristiques situationnelles de celui qui perçoit : au moment de la perception, celui qui perçoit à ses besoins propres, son expérience du moment;

3. Les attitudes de la personne perçue : la perception dépend de ces attitudes au moment de la perception.

#### **2.2.2.4-Les attributions causales**

La quatrième base du comportement organisationnel réside dans les attributions causales.

Les attributions causales portent la recherche poussée des causes d'un événement.

Weiner (1979, 1986) postule que les attributions causales peuvent être perçues comme se distinguant sur trois dimensions: le lieu de causalité (interne ou externe), la stabilité temporelle (stable ou instable) et le contrôle.

Deux sortes d'attributions causales peuvent modifier le comportement de l'individu pour influencer son rendement :

- 1) Les attributions causales internes (l'effort au travail et le soutien organisationnel) qui changent les caractéristiques individuelles avant d'avoir un impact sur le rendement de l'individu au travail;
- 2) Les attributions causales externes (la motivation, le temps, l'argent, le matériel, les informations, le soutien) qui influent sur les compétences, la personnalité, les valeurs et les attitudes de l'individu, avant d'avoir une influence directe sur son rendement.

#### **2.2.2.5- L'Attitude**

La cinquième base du comportement organisationnel est l'attitude.

##### **2.2.2.5.1-Définition**

Les attitudes constituent une autre dimension du comportement au travail que les spécialistes du climat organisationnel étudient abondamment.

Les attitudes sont des prédispositions apprises à répondre favorablement ou défavorablement à certains aspects de l'environnement.

Attitudes les plus étudiées en climat organisationnel : satisfaction, engagement et identification organisationnels.

### **2.2.2.5.2-Les déterminants de l'attitude**

Deux sortes de déterminants peuvent être distinguées pour l'attitude : la satisfaction et l'engagement.

#### **2.2.2.5.2.1-Satisfaction :**

C'est la réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail comme permettant la réalisation des besoins, valeurs et attentes.

Selon Locke (1969), la satisfaction au travail résulte du niveau de deux sortes de perceptions :

- La perception de ce que l'on devrait recevoir (perception visée) et
- La perception de ce que l'on reçoit (perception réelle)

La « perception visée » résulte de la perception de soi, de la perception du travail et de la perception du grade de référence (Équité), lors de l'accomplissement du travail.

La « perception réelle » est le résultat des récompenses intrinsèques et extrinsèques, dans le processus de l'accomplissement du travail.

La comparaison des deux sortes de perceptions ci-dessus montre la situation au travail :

1<sup>er</sup> cas : si la perception visée est égale à la perception réelle, il y a satisfaction (équité);

2<sup>ème</sup> cas : si la perception visée est supérieure à la perception réelle, il y a insatisfaction (iniquité).

#### **2.2.2.5.2.2-Engagement: au travail**

C'est la volonté de l'employé de ne pas ménager ses efforts pour accomplir son travail et d'en faire plus que ce l'on attend de lui.

L'Engagement au travail est l'Attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail.

Trois dimensions à l'engagement : l'attachement affectif (identification de la personne à l'organisation), l'attachement instrumental (considération par la personne du coût d'opportunité associé à la rupture du lien avec l'organisation) et l'attachement moral (sentiment d'obligation de la personne à maintenir le lien).

Il ya une corrélation négative entre l'intention de demeurer et l'absentéisme.  
L'engagement au travail se caractérise par :

- La croyance dans les buts de l'organisation et acceptation de ces buts;
- La volonté de faire des efforts pour l'organisation et
- Le désir de rester dans l'organisation et de travailler vers l'atteinte de ses objectifs.

#### **2.2.2.5.2.3-Implication au travail**

L'implication au travail renvoie à la perception que l'emploi peut satisfaire ses besoins. L'implication dans un emploi réfère à l'importance du travail dans la vie de l'individu.

Le type de supervision, la gestion participative, et le degré d'autonomie au travail seraient des facteurs déterminants de cette implication au travail.

Rondeau et Lemelin (1990) montrent que les 4 leviers de mobilisation suivants ont un effet sur l'implication : l'information, l'identification, l'appropriation et l'intéressement.

#### **2.2.2.5.2.4-L'Apprentissage**

C'est la modification relativement stable du comportement résultant de l'expérience.

L'étude des principes de l'apprentissage est essentielle pour un gestionnaire étant donné:

- la relation entre l'apprentissage et la motivation;
- que l'apprentissage est préalable à tous les comportements;
- qu'une des tâches du gestionnaire consiste à récompenser ses subalternes;
- les investissements considérables faits par les organisations dans le développement et la formation des personnels.



## **2.2.2.5.2.5-Le Stress**

### **A-Définitions du stress**

C'est l'état de tension qu'une personne ressent lorsqu'elle est soumise à des exigences ou à des demandes inhabituelles.

Le stress réfère essentiellement, selon l'approche transactionnelle, au degré d'ajustement de l'individu à l'environnement (Travers & Cooper, 1996).

En conséquence, il importe, dans une telle approche, de s'intéresser aux causes du stress.

Le gestionnaire doit être attentif aux comportements dénotant un excès de stress tant chez lui que chez ses collaborateurs.

Le stress de l'individu a deux sources principales qui engendrent chacune ses conséquences respectives :

a) Les symptômes individuels caractérisés par l'hypertension, l'état dépressif, l'irritabilité, l'alcoolisme et la toxicomanie.

Leurs conséquences apparaissent sous forme de troubles cardio-vasculaires, de troubles psychiatriques et de syndrome d'épuisement professionnel.

b) Les symptômes organisationnels qui résident dans l'absentéisme élevé, le taux de rotation élevé, les conflits, la mauvaise qualité des produits et services fournis.

Leurs conséquences comportent les mauvaises relations de travail, les arrêts de travail, l'augmentation des couts d'assurances-salaires et la difficulté d'assurer la relève.

### **B-Sources du stress**

Karasek (1979) a synthétisé sous forme d'un « Modèle demande-contrôle » les conséquences de la latitude décisionnelle (ou contrôle) sur le caractère des emplois de l'individu. Ainsi :

-Dans le cas de la latitude décisionnelle élevée :

.si les demandes psychologiques sont faibles, il en résulte que les emplois fournis sont à faible tension;

.par contre, si les demandes psychologiques sont élevées, les emplois deviennent actifs

-Dans le cas où la latitude décisionnelle est faible :

.si les demandes psychologiques sont faibles, les emplois sont passifs;

.si au contraire, les demandes psychologiques sont élevées, on assiste à des emplois à haute tension.

Siegrist (2013), dans son « Modèle de déséquilibre effort-récompense » signale que le stress apparaît s'il n'y a pas d'équilibre entre les efforts investis et les récompenses reçues en d'autres termes, si les efforts investis sont supérieurs aux récompenses reçues, il y a stress.

### **C- Le processus de développement du stress**

Selye (2010) distingue trois phases de développement du syndrome d'adaptation du stress : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement.

De son côté, Lazarus (2012) démontre dans son « Modèle transactionnel » que le stress provient des interactions entre des facteurs individuels et des facteurs environnementaux.

Selon les ressources disponibles, l'évaluation de ses conséquences peut s'effectuer de deux façons différentes :

-l'évaluation primaire qui donne un sens à l'évènement et détermine l'enjeu;

-l'évaluation secondaire qui détermine les méthodes à utiliser.

La détection des conséquences fait appel à des stratégies d'adaptation;

## **D-Conséquences du stress**

Les conséquences apparaissent sous forme de manifestations d'habitudes et comportant des réponses subjectives et des conséquences professionnelles.

### **D1-Manifestations**

Elles sont de trois ordres :

- Physiologiques : tensions musculaires, arthrite, troubles du sommeil, troubles de l'appétit, troubles sexuels, problèmes gastro-intestinaux, transpiration, palpitations, problèmes respiratoires et cardiovasculaires, troubles d'élimination des matières toxiques, infections diverses, céphalées, etc.
- Affectives : troubles de l'humeur (repli sur soi, irritabilité, explosions de colère, hostilité, expressions maniaques), sentiment de culpabilité ou de honte, diminution ou perte d'intérêts, etc.
- Comportementales : fuite, évitement, combat, inhibition de l'action, engagement dans des activités compensatrices, recherche ou refus de soutien socioaffectif, sensibilité aux critiques, cynisme, pessimisme, blâme, identification à la victime, isolement, entêtement, rigidité, conformisme excessif, retranchement derrière l'autorité, apathie, passivité, détachement, etc.

### **D2- Indices de stress**

Le questionnaire doit déceler les indices de stress:

Ces indices apparaissent dans les habitudes de vie et états sous forme de :

- Modifications des habitudes alimentaires;
- Malaise physique;
- Difficulté de concentration et nervosité;

- Consommation d'alcool, drogue et tabac;
  - Troubles du sommeil;
  - Irritabilité;
- Faiblesses, vertiges et maux d'estomac.

Ces indices apparaissent aussi dans les Comportements:

- Retard et absentéisme;
- Travail bâclé;
- Attitude négative;
- Résistance au changement et hostilité

### **D3-Stress : une réponse subjective**

Les études sur le stress révèlent que les réponses de stress ne sont pas autant différenciées en fonction des sources qu'en fonction des individus.

Ainsi la présence de certains facteurs associés au stress ne veut pas nécessairement dire que la personne est stressée.

Le stress est donc une réponse subjective

## **D4-Conséquences professionnelles du stress**

### **D41-Stress positif**

La première conséquence professionnelle du stress est le stress positif.

Le stress positif ou eustress peut encourager l'ardeur et l'application au travail et stimuler la créativité. Par contre, un niveau très élevé de stress peut compromettre la santé physique et mentale d'une personne et, par voie de conséquence, son rendement.

### **D42-Stress factoriel**

La deuxième conséquence professionnelle du stress est le stress factoriel.

Les facteurs à l'origine de ce stress sont :

- les facteurs de la vie privée, c'est-à-dire la famille et les problèmes personnels;
- les facteurs individuels qui se composent des besoins et aptitudes (compétences) et de la personnalité (type A);

-les facteurs professionnels qui comportent les exigences de la tâche (irréaliste ou sous-charge), les rôles (conflits, ambiguïté) les relations, la carrière (évolution trop rapide ou plafonnement), et les aspects physiques.

Ce stress au travail a pour conséquences possibles :

Pour la personne : sa santé, son comportement ;

.Pour l'organisation : son rendement, son roulement, le climat et les motivations.

### **D43-Syndrome d'épuisement professionnel**

La troisième conséquence professionnelle du stress est le syndrome d'épuisement professionnel

#### **D431-Caractéristiques:**

Ce syndrome a pour caractéristiques :

- Épuisement physique et émotionnel
- Sentiment de cynisme et de détachement à l'égard du travail
- Perception d'inefficacité et d'un manque d'accomplissement

#### **D432-Sources:**

Ce syndrome est principalement attribuable à des **facteurs organisationnels**

- Charge de travail
- Marge discrétionnaire
- Récompenses
- Relations interpersonnelles (conflit, soutien social)
- Justice sur le plan de l'application des politiques et des procédures
- Valeurs organisationnelles

#### **D432-Définitions:**

Freudenberger (1975) a été le premier à utiliser le terme burnout pour décrire les travailleurs de la santé qui sont psychologiquement et physiquement brûlés.

Hwang et al. (1998) le définissent comme le syndrome impliquant l'incapacité de la personne de faire face efficacement au bombardement continu de stressors perçus.

L'épuisement professionnel

Selon Maslach et Jackson (1984), l'épuisement professionnel est un construit multifactoriel.

D'après d'autres auteurs, Il s'agit d'un état d'épuisement émotionnel qui engendre une dépersonnalisation des relations et une dévalorisation des accomplissements personnels (Maslach et Jackson, 1982)

### **D43-Le burnout**

La quatrième conséquence professionnelle du stress est le burnout.

Il existe cinq étapes caractérisant l'évolution du burnout, ce sont :

- Apparition de problèmes physiques:
  - troubles du sommeil,
  - maux de dos,
  - troubles gastro-intestinaux.
- Dysfonctionnement de la pensée:
  - troubles de réflexion, mémoire ou concentration,
  - diminution de la créativité.
- Isolement de la personne:
  - rupture des relations sociales,
  - négativisme,
  - perte d'intérêt pour les autres.
- Troubles de l'affect:
  - troubles de l'humeur,
  - repli sur soi,
  - explosions de colère.
- Perte de signification:
  - sentiment de vide et d'impuissance,
  - sentiment d'abandon,
  - confusion et fuite des idées,

\_désorientation et désorganisation des conduites

## **E-Stratégies de gestion du stress**

Pour prévenir le stress, on peut :

- reconnaître les facteurs individuels et ceux de la vie privée et prendre des mesures pour éviter qu'ils influent sur le travail;
- prévenir les facteurs liés au travail par une bonne communication, volonté de parler, sensibilité du supérieur.
- se traiter de la façon dont vous voudriez que les autres vous traitent.
- prendre une minute plusieurs fois par jour pour penser à vous-mêmes.
- Inciter les autres à penser à eux.

Il existe six moyens de gérer le stress

—Maîtrisez la situation:

- Éviter les échéances irréalistes;
- Apprendre à dire non;
- Éviter de faire face aux facteurs puissants.

—Gestion du temps:

- Éviter de faire trop de choses en même temps;
- Agenda;
- Climat positif.

—Trouvez votre rythme:

- Planification souple;
- Réfléchir et agir;
- Un jour à la fois.

—N'hésitez pas à vous confier:

- Sourire.

—Faites de l'exercice et relaxez

—Prenez une minute pour penser à vous

#### **2.2.2.5.2.6-Le Trauma : une autre principale attitude étudiée en climat organisationnel**

Le mot trauma (grec) et signifie « blessure».

Le trauma peut être défini comme un état affectif d'inconfort et détresse résultantes d'un événement extraordinaire et catastrophique qui a détruit le sentiment d'invulnérabilité au mal du survivant.

Avec le trauma :

Les sens cruciaux sont ébranlés

Les sens associés aux: sentiments de valorisation, les besoins d'amour et de sécurité, sentiments d'avoir le contrôle sur leurs existences – sont effrités

Les raisons pour vivre sont endommagées ou détruites.

#### **2.2.2.5.2.7- Les émotions toxiques**

Les émotions qui peuvent polluer l'esprit avec des sentiments négatifs, par exemple, la colère, la peur, la honte, l'indignation, la culpabilité.

#### **Conclusion**

Les traumas au travail laissent des traces physiques, mentales et émotionnelles.

Le vécu des émotions toxiques certainement laissent aussi des traces qui comportent plusieurs caractéristiques : souffrance psychique, détresse, anxiété, sentiment de méfiance, colère.



CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE 3

## CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre a pour objet de présenter les différents concepts et les variables qui permettent d'apprécier l'implication des salariés. Devant notre proposition générale qui considère que l'implantation des salariés est influencée par certaines pratiques de climat organisationnel et par d'autres facteurs, nous tenterons d'établir un modèle qui permette un test empirique pertinent. Ce chapitre est constitué de deux principaux titres, à savoir le modèle conceptuel de la recherche, d'une part, et les hypothèses d'autre part.

Dans un premier volet, nous allons présenter et justifier la structure générale du modèle conceptuel et définir les différents concepts et variables retenus. Le second volet sera consacré à la présentation des hypothèses qui serviront à répondre à la problématique générale de la recherche.

### **3.1. Modèle conceptuel de la recherche**

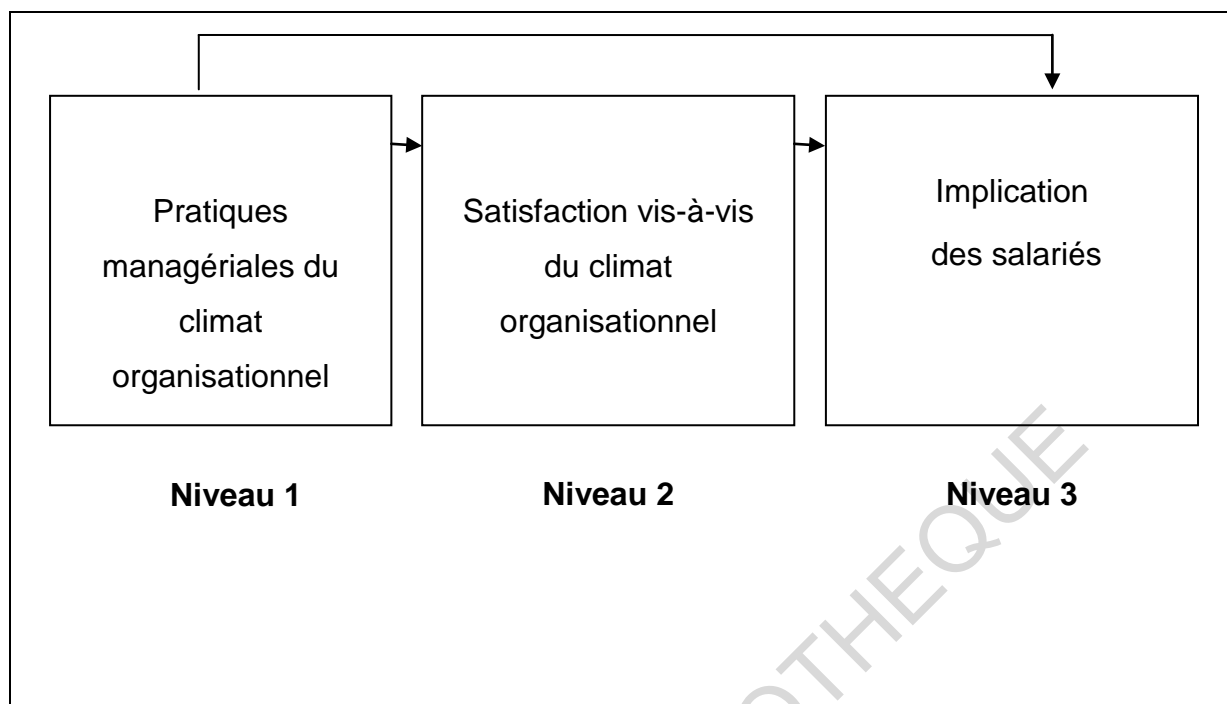
La construction du modèle conceptuel s'est effectuée à partir des résultats des principaux travaux théoriques concernant certaines pratiques du climat organisationnel et l'implication des salariés.

#### **3.1.1. Présentation générale du modèle**

Le modèle conceptuel est constitué de trois niveaux ; le premier niveau concerne les déterminants du modèle, le deuxième niveau étudie le processus de transformation et le troisième niveau de sortie du système mesure les résultats de l'analyse.

##### **3.1.1.1. Structure générale du modèle conceptuel**

Le modèle conceptuel (figure F1) comprend trois niveaux, à savoir les pratiques managériales du climat organisationnel, la satisfaction à l'égard du climat organisationnel et l'implication des salariés.



**Figure 3.1 : Cadre conceptuel simplifié du modèle**

#### **3.1.1.1.1. Les pratiques managériales de climat organisationnel (Niveau 1)**

Le premier niveau concerne les concepts « d'entrée du modèle du climat organisationnel ». Il considère la mise en œuvre de certaines pratiques de climat organisationnel. Ces pratiques comprennent la personnalité, la compétence, le sentiment d'efficacité et la valeur.

Ces pratiques sont de nature contextuelle et individuelle.

Elles sont utilisées par le modèle comme déterminants de l'implication des salariés.

#### **3.1.1.1.2. La satisfaction à l'égard du climat organisationnel (Niveau 2)**

Le deuxième niveau concerne les concepts intermédiaire du modèle et fait référence aux perceptions affectives des avantages de la mise en œuvre de certaines pratiques managériales de climat organisationnel. Le modèle utilise ce concept comme facteur favorisant l'obtention de l'implication des salariés.

### **3.1.1.1.3. L'implication des salariés (Niveau 3)**

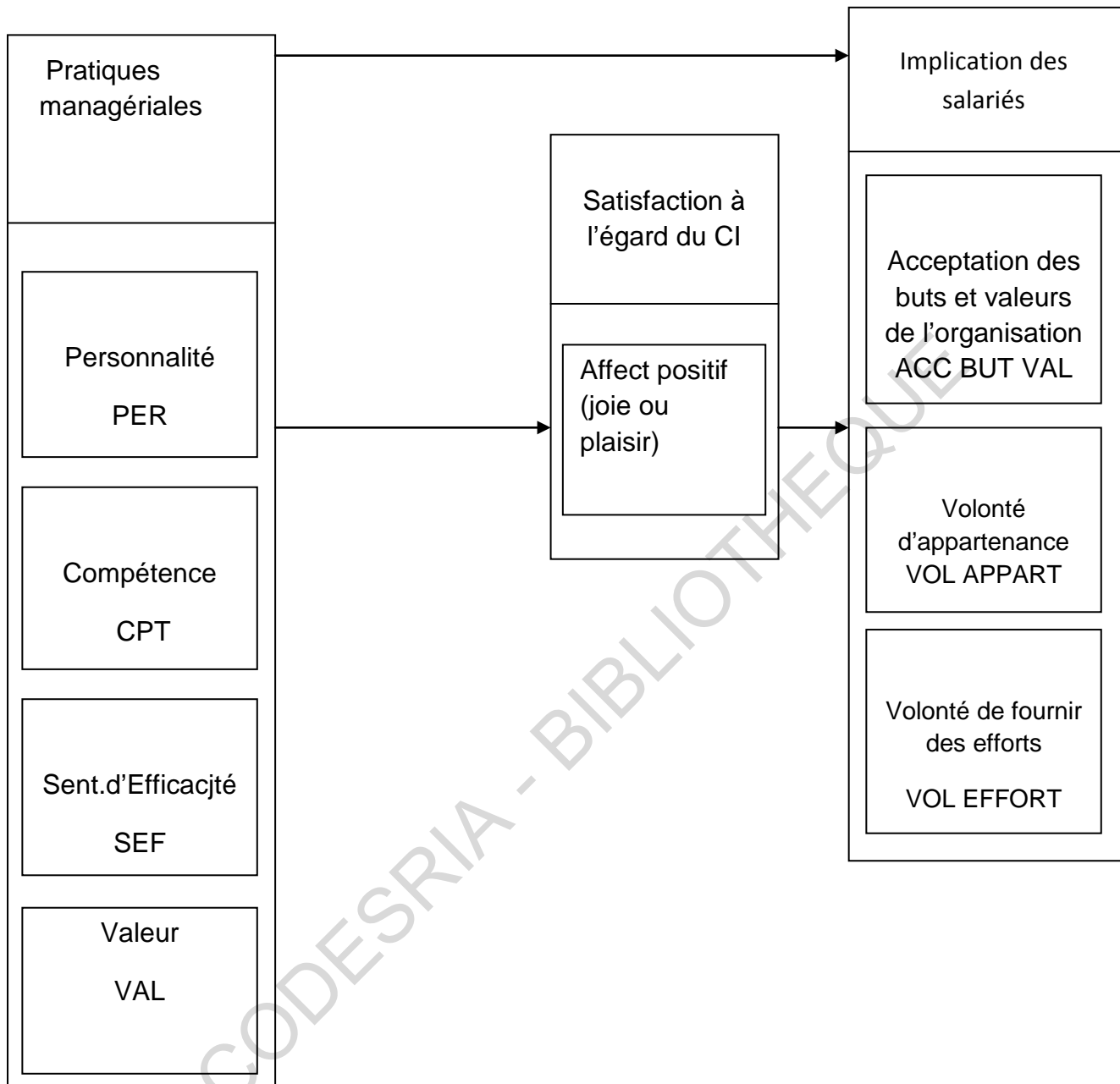
Le troisième niveau concerne les concepts « de sortie du système. Il considère l'ensemble des résultats de l'étude de la relation entre certaines pratiques de la communication interne et l'implication des salariés. Il s'agit de variables dépendantes (ou endogènes) du modèle qui sont expliquées à la fois directement par celles du premier niveau et du deuxième niveau mais aussi indirectement par celles du premier niveau.

### **3.1.1.2. Description du modèle conceptuel**

Le modèle conceptuel résume certains concepts qui ont fait l'objet des travaux d'analyse effectués dans le chapitre précédent. Ces concepts et variables sont reclassés en trois niveaux d'analyse caractérisant les pratiques managériales de Communication Interne, la satisfaction des salariés vis-à-vis de la Communication Interne et l'implication des salariés pour aboutir à la construction du modèle suivants :

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

## MODELE CONCEPTUEL



**Figure 3.2 : Modèle conceptuel**

Les variables exogènes du niveau 1 expliquent les variables endogènes d'influence et celles de résultats des pratiques managériales de climat organisationnel

Les variables du niveau 2 sont intervenantes ; elles sont expliquées par les variables du niveau 1 et sont, à leur tour, explicatives des variables endogènes des résultats des pratiques managériales de climat organisationnel du niveau 3.

#### **3.1.1.2.1. Le niveau 1 du modèle conceptuel**

Pour ce niveau, les facteurs déterminants de l'implication des salariés sont répertoriés dans quatre variables internes indépendants individuels et organisationnels et une variable modératrice les variables sont retenues pour mesurer le concept fondamental de ce niveau qui est la pratique managériale de climat organisationnel.

Ainsi, le concept général (de pratiques managériales de climat organisationnel) est mesuré à partir des quatre concepts divisionnaires. (1) la personnalité (PER), (2) la compétence (CPT), (3) le sentiment d'efficacité (SEF) et (4) la valeur (VAL).

#### **3.1.1.2.2. Le niveau 2 du modèle conceptuel**

Pour ce niveau les facteurs d'influence sur l'implication des salariés sont répertoriés dans une variable qui est utilisée pour mesurer le concept de ce niveau qui est la satisfaction à l'égard du climat organisationnel.

Ce concept du deuxième niveau est donc mesuré par une seule variable : l'affect positif (AFFECT POS).

L'Affect négatif ou la frustration n'a pas été utilisé car autant le contraire de l'Affect positif, il ne constitue qu'une variable de contrôle.

#### **3.1.1.2.3. Le niveau 3 du modèle conceptuel**

Pour ce niveau, l'implication des salariés présente les impacts de la mise en œuvre de certaines pratiques managériales de climat organisationnel et concernent les résultats observables qu'il est possible d'analyser en termes d'implication affective des salariés.

Dans le cadre de cette étude, trois variables sont retenues pour mesurer le concept de ce niveau qui est l'implication des salariés : (1) l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation (ACCBUTVAL), (2) la volonté d'appartenance (VOLAPPART) et (3) la volonté de fournir des efforts (VOLEFFORT).

### **3.1.2. Définition des concepts et des variables de recherche**

Le modèle conceptuel fait état des relations directes entre les pratiques managériales de communication interne (premier niveau) et l'implication des salariés (troisième niveau) et indirectes, via la satisfaction vis-à-vis du climat organisationnel (deuxième niveau).

Une fois décrit le modèle conceptuel, il importe de définir les concepts pour approfondir chacun des trois niveaux conceptuels et justifier ainsi le choix des variables de recherche. Il est ensuite utile d'analyser leurs contributions respectives, d'un point de vue théorique, pour formuler un cadre normatif supportant la problématique de l'influence de certaines pratiques de climat organisationnel sur l'implication des salariés.

#### **3.1.2.1. Les pratiques managériales de Climat organisationnel**

Les pratiques managériales de climat organisationnel englobent les techniques utilisées dans la mise en œuvre du climat organisationnel. Ils font appel à quatre concepts fondamentaux qui sont : la Personnalité, la Compétence, le Sentiment d'efficacité et la Valeur.

##### **3.1.2.1.1. Définition de concept**

Il convient de faire remarquer que les critères utilisés dans les pratiques managériales (Personnalité, Compétence, Sentiment d'efficacité et Valeur) sont mis en œuvre par la hiérarchie intermédiaire.

##### **3.1.2.1.2. Contribution du concept à l'implication des salariés :**

Pour examiner la contribution du climat organisationnel à l'implication des salariés, il faut considérer la place du climat organisationnel dans la stratégie d'entreprise.

En effet, la responsabilité du climat organisationnel est de faire comprendre et de partager la stratégie d'entreprise au public interne des salariés pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies utiles (Jean Pierre BEAL et Pierre-André LESTOCAST 2003).

### **3.1.2.1.3. Définition des variables de la pratique managériale de Climat organisationnel**

La pratique managériale du Climat Organisationnel peut être mesurée par quatre variables : la personnalité (PER), la Compétence (CPT), le Sentiment d'efficacité (SEF) et la Valeur (VAL).

#### **3.1.2.1.3.1. La personnalité**

La personnalité constitue certes un facteur qui, à l'instar des attitudes, des valeurs et des compétences, joue un rôle important dans l'explication du comportement au travail.

Elle constitue en quelque sorte le profil global de l'individu ou encore l'ensemble des traits qui font de lui une personne unique.

La personnalité selon l'approche cognitivo-béhavioriste

Selon Staats (1975) la personnalité est un effet de notre histoire d'apprentissage et une cause du comportement.

Elle se compose de trois systèmes: les émotions et les motivations, le langage et la cognition et le système instrumental.

Ces systèmes sont composés de sous-systèmes (répertoire). Ainsi, on peut penser que le concept de sentiment d'efficacité énoncé par Bandura (1977, 1982, 1993) constitue un répertoire cognitivo-langagier.

#### **3.1.2.1.3.1. La compétence**

Maier (1950) définit la compétence comme un coefficient à attribuer à la motivation pour influencer le rendement.

Cet auteur a expliqué le rôle de la compétence par la formule suivante :

$$\text{Rendement} = \text{Motivation} \times \text{Compétence}$$

Cette formule prend tout son sens à la lumière du principe de Peter (1979). Dans une hiérarchie, tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence.

Exemples d'incompétences :



Formulaire à compléter pour l'achat d'arme feu. Section : Êtes-vous recherché par la justice?

San Francisco : Un règlement municipal interdit le ramassage des vieux confettis pour les réutiliser.

Holyole, Mass : Défense d'arroser les pelouses lorsqu'il pleut

Seattle : illégal de dissimuler une arme pendant son transport lorsque celle-ci excède 1,82m.

En 1930, le code pénal de Virginie interdisait : « Toute transaction malhonnête ou toute tentative de corruption par les personnes autres que les candidats politiques.

### **Les déterminants de la compétence :**

Trois sortes de facteurs peuvent modifier les résultats de la compétence : les aptitudes intellectuelles, les aptitudes motrices et les aptitudes créatrices.

Ces trois facteurs influencent directement la connaissance de l'individu et indirectement son apprentissage avant de porter atteinte à ses habilités qui sont les preuves de sa compétence.

- Les aptitudes intellectuelles concernent la perception et la compréhension des éléments de notre environnement.
- Les aptitudes motrices servent à la manipulation physique (musculaire et sensorielle) des objets de l'environnement.
- Les aptitudes créatrices permettent de manipuler des symboliques, à les ordonner et à les regrouper de nouvelle manière ayant une utilité sociale

#### **3.1.2.1.3.2. Le sentiment d'efficacité**

De plus en plus exploité en comportement organisationnel.

Il s'agit d'un indicateur de la conviction que possède l'individu d'être capable de produire ou non un comportement donné.

Il peut aussi être défini comme le jugement que font les gens de leur capacité à organiser et exécuter les procédures requises pour atteindre le type de performances escomptées.

Effet de l'auto-efficacité sur les processus cognitifs:

Plus la personne se perçoit auto-efficace, plus elle se fixe des objectifs élevés et plus grand est leur engagement à leur endroit;

Au travail, plus le gestionnaire croit que l'organisation est contrôlable, plus son auto-efficacité est élevée, plus il se fixe des objectifs élevés et meilleure est la performance de l'organisation.

L'auto-efficacité joue un rôle central dans la régulation de la motivation.

### **3.1.2.1.3.3. Les valeurs**

L'incidence des valeurs sur les perceptions, les attitudes et la motivation rend nécessaire leur étude en comportement organisationnel.

Rokeach les définit comme un ensemble de convictions relativement profondes qui guident les actions et les jugements.

Allport (1951) distingue six sortes de valeurs :

- Valeur théorique (Importance à la découverte de la connaissance).
- Valeur économique (Importance accordée à l'utile à la pratique).
- Valeur esthétique (Forme, harmonie).
- Valeur sociale (Relations sociales variées).
- Valeur politique (du pouvoir).
- Valeur religieuse (Interprétation de la vie comme un tout dans une perspective spirituelle).

Rockeach (1973), pour sa part signale l'existence de deux valeurs différentes :

- valeurs terminales (Buts, finalités et objectifs de vie).

Elles concernent la vie confortable, vie trépidante, sentiment d'accomplissement, la paix dans le monde, un monde beau, égalité, sécurité dans la famille, liberté, bonheur, harmonie interne, maturité dans l'amour, sécurité nationale, plaisir, connaître le salut, être reconnu socialement, le respect de soi, amitié sincère, sagesse.

- Les valeurs instrumentales (Modes de conduites et façons d'agir pour réaliser ses buts) comportent l'ambition, ouverture d'esprit, compétence, bon vivant, ordre, courage, tolérance, honnêteté, imagination, autonomie, intelligence, logique, affection, obéissance, sociabilité, responsabilité, maîtrise de soi.

Le concept de pratique managériale du Climat Organisationnel touche chacune de quatre concepts énumérés ci-dessus pouvant être utilisées pour mesurer l'efficacité du Climat Organisationnel. Il convient de remarquer qu'il existe d'autres variables

pouvant mesurer les pratiques managériales telles que le respect, la courtoisie ; les quatre variables ci-après ont été choisies à cause de leur pertinence.

### **3.1.2.2. La satisfaction à l'égard du climat organisationnel**

La satisfaction organisationnelle concerne la satisfaction des salariés en matière de CI dans leur travail. La définition de la satisfaction au travail convient donc ici par la satisfaction, dans le cadre de cette étude.

La définition de la satisfaction au travail par Lock (1976) sera particulièrement influente : c'est selon lui un état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu. Ainsi, la satisfaction au travail peut être considérée par quelqu'un comme une réaction affective à son travail.

Organ & Near (1985) reconnaissent que la satisfaction au travail a une dimension aussi bien cognitive qu'affective. Tout comme Pekrun & Frese (1992) et Sande-Lands (1988), ils se demandent si les mesures communément utilisées ne saisissent pas les deux dimensions à la fois.

#### **3.1.2.2.1. Définition du concept**

Dans les années 1990, la satisfaction au travail est mieux définie, au moins conceptuellement :

Pour Motowildo (1996), l'autoévaluation de la satisfaction au travail se traduit sous forme de « jugements par le sujet de l'aspect plus ou moins favorable de son environnement de travail ».

Weiss (2002) considère la satisfaction au travail comme une attitude. Il la définit comme « un jugement évaluatif positif ou négatif qu'effectue une personne sur son travail ou sa situation professionnelle.

La définition de Brief (1998) s'aligne également sur le concept d'attitude. Sa définition de l'attitude est fondée sur celle d'Eagly & Chaiken (1993) selon laquelle

une attitude est « une tendance psychologique exprimée par l'évaluation d'une entité particulière avec un certain degré de préférence ou de défaveur ». Par « évaluation » en sous-entend « tous les types d'évaluation : ouverte, cachée, cognitive, affective ou comportementale ».

Ainsi, selon Brief, la satisfaction au travail est « un état interne exprimé par l'évaluation affective et/ou cognitive d'un travail avec un certain degré de préférence ou de défaveur » (p.86). Brief, tout comme Bagozzi & Burnkrant (1979) et d'autres, exclut les réponses évaluatives de type comportemental, parce qu'elles sont souvent traitées comme des effets dépendant de l'attitude.

La distinction entre la satisfaction au travail comme un jugement évaluatif ou comme une attitude avec des composants aussi bien affectifs que cognitifs n'est pas sans intérêt. Ainsi, Weiss (2002) a prouvé empiriquement que les expériences affectives au travail, sont la cause de la satisfaction au travail (interprétée comme un jugement évaluatif).

En ce qui concerne la mesure de la satisfaction on peut ranger en deux grandes catégories les outils de mesure :

- 1) Les mesures de satisfaction à facettes : ce sont des outils qui mesurent différents aspects de la satisfaction, par exemple, la satisfaction avec le salaire, le travail, les opportunités de promotion, le superviseur et les collègues dans le Job Descriptive Index développé par Smith, Kendall & Hulin (1969) ;
- 2) Les mesures de satisfaction globale qui s'intéressent au niveau général de satisfaction indépendamment des différents éléments du travail.

(Job in General Scale de Ironson, Smith, Brunnick, Gibson, Paul, 1989).

C'est un très bon prédicteur et on peut utiliser pour effectuer des comparaisons entre différents emplois et aussi entre différentes entreprises mais il ne permet pas de donner d'information sur des aspects spécifiques du travail.

### **3.1.2.2.2. La satisfaction des salariés et les pratiques managériales de climat organisationnel**

La satisfaction au travail continue d'être considérée comme une réaction affective et d'être mesurée de manière à prétendre déterminer comment les travailleurs se sentent. Il a été démontré que les humeurs et les émotions vécues au travail influençaient la satisfaction au travail (Arthur P. Brief et Howard M. Weiss 2002).

Ces humeurs et ces émotions peuvent résulter de la perception de la communication interne.

Après Weiss & Cropanzano (1996), Weiss al (1999) a fait l'hypothèse sur la base d'humeurs au travail relevées quotidiennement – que « les jugements globaux de satisfaction sont en partie fonction de véritables expériences affectives au travail » ou « de la prépondérance d'affects plaisants au cours du temps ».

Pour Payne et al (1996), la satisfaction constitue une cause profonde de la percepteur, plutôt que vice-versa.

Weiss & al ont également fait l'hypothèse et observé qu'une prédisposition à la joie prédit une moyenne supérieure d'états d'humeurs plaisantes et déplaisantes au travail au cours de la période d'évaluation.

Leurs résultats sont cohérents avec la chaîne causale allant de personnalité – humeur à travail – satisfaction.

Brief (1998) propose une chaîne causale quelque peu différente : personnalité – interprétation des circonstances du travail – satisfaction au travail, « interprétations » faisant appel à « la manière dont la personne appréhende les circonstances objectives de son travail.

Ainsi, au lieu de confronter les deux modèles, il apparaît leur raisonnable de considérer que les tempéraments, influencent la satisfaction au travail à la fois de l'humeur au travail et des interprétations des circonstances au travail, en

reconnaissant que les humeurs et les interprétations ont de fortes chances de dépendre l'une de l'autre.

Toutes ces études démontrent donc largement l'idée que la satisfaction de l'individu est liée à l'existence de cadre et de règles sociales établis lui permettant d'organiser son comportement en fonction des attentes qu'il a (lui-même) de ce cadre formaté.

(Charles Vincent, le management décloisonné, 2003, Edition d'organisations).

Une autre méthode permet de mesurer la satisfaction des employés vis-à-vis de la perception du climat organisationnel: il s'agit du « quest back ». Dans cette méthode, l'enquête de satisfaction des employés ou « prise de température », « mesure des employés » ou « enquête employés », sert à évaluer la satisfaction des employés et à comprendre leurs comportements, l'opinion, motivations, attentes et degrés de satisfaction. L'anonymat des réponses à l'enquête est essentiel au succès de la mesure de la satisfaction. Parmi les sujets abordés par ce type d'enquête figurent la communication, le feedback, la qualité, les points cibles, les missions et objectifs, les opportunités d'évolution, l'équité, le respect vis-à-vis de la direction ou des employés, et les attentes personnelles. De telles évaluations sont conduites sur une base annuelle (satisfaction des employés – Questback, <http://www.questback.fr/05/05> 2010).

Conceptuellement du moins, les facteurs endogènes de la place de travail qui produisent les humeurs et des émotions ont été groupés en deux nombreuses catégories (pas forcément exclusives) (cf George, 1996, George & Brief, 1992, Weiss & Cropanzano, 1996) telle que : les événements stressants (ou stimuli aversifs), les leaders, les caractéristiques des groupes de travail, les aménagements physiques, les récompenses et les punitions organisationnelles.

Dans une expérience sur les mères de travail, Williams & al (1999) a observé que le fait de devoir jongler entre différents rôles (ex. répondre simultanément à des demandes relatives à des rôles différents) avait un effet négatif immédiat sur l'humeur. Toutefois une habitude au jonglage entre rôles apparaissait lorsque l'humeur était analysée au cours du temps.

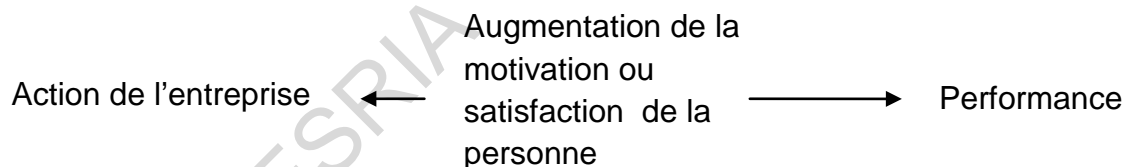
### 3.1.2.2.3. La satisfaction des salariés et l'implication des salariés

La relation entre la satisfaction et l'implication des salariés peut être expliquée à partir de l'idée de Maurice Thévenet (1992) selon laquelle « les théories relatives au développement de l'implication fonctionnent sur l'hypothèse implicite selon laquelle l'implication serait un idéal à atteindre ».

Selon cet auteur, il faut trouver les moyens appropriés d'augmenter la motivation ou la satisfaction, ce qui se traduira par la création des conditions nécessaires (cohérences, réciprocité, appartenance) à l'influence sur l'implication des salariés (Maurice Thévenet, 2002).

Dans cette démarche, la satisfaction peut donc servir de facteur d'influence sur l'implication.

L'auteur illustre sa démonstration par le fait que l'entreprise se reconnaît la capacité sinon le droit d'agir sur la situation de travail, un peu comme dans une approche stimulus-réponses :



(Maurice Thévenet, impliquer les personnes dans l'entreprise, Edition liaison, 2002, page 187)

D'autres auteurs tentent de définir la relation satisfaction implication par des influences dispositionnelles.

Watson (2000) reconnaît le fait que la satisfaction est influencée par des « dispositions affectives » ou plus précisément par des traits de personnalité qu'on a qualifié de tempéraments.

Il s'agit de neuroticisme (traits caractéristiques négatifs : anxiété, dépression, hostilité, culpabilité) et d'extraversion (traits affectivement positifs : enjoué, enthousiaste, confiant, actif, énergique), tous deux composants du modèle de la personnalité en 5 facteurs de Watson & Clark (1972).

Selon Schmitt & Bedeian (1982), Watson & Slack (1993), la satisfaction au travail et le tempérament en général s'influencent l'un l'autre. Les dispositions affectives influencent généralement l'intensité de la satisfaction des gens avec leur travail, le plaisir qu'ils en retirent et d'autres aspects de leur vie. Et parce que la satisfaction au travail est un domaine important de la vie, elle peut conduire à une satisfaction de vie plus grande et à un meilleur ajustement émotionnel. Cette relation réciproque doit, encore être testée et devra faire l'objet d'une perspective de recherche.

Dans une démarche de création de l'implication des salariés à partir de la satisfaction, les concepts qui ont été classiquement associés à la satisfaction et pouvant influencer sur l'implication sont : la performance au travail, le turnover (quitter son emploi), l'absentéisme, l'engagement dans l'organisation, l'engagement dans le travail.

Jacobs et Solomon (1977) montrent que plus la performance est forte plus elle génère de la satisfaction mais seulement si la performance est reliée à une augmentation de la rémunération. Autrement dit, lorsque ma performance est liée à ma rémunération (paye à la pièce), alors j'infère de la satisfaction de l'augmentation de ma performance. Cette performance traduit une réciprocité qui est une condition nécessaire de l'implication (Maurice Thévenet : le plaisir de travailler, Edition d'organisation, 2002, page 196).

Pour Tett et Meyer (1993), la satisfaction n'est toujours révélée un bon prédicteur de turnover volontaire.

Quand on parle de turnover, il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire (j'ai l'intention de quitter ce travail) et le turnover involontaire (je suis renvoyé).

Pour Tharener (1993), c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire : si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations,



des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait. Ce qui traduit progressivement le défaut d'appartenance qui est également une condition nécessaire de l'implication.

Stumpf et Hartman, 1984 stipulent qu'en trouve des corrélations positives entre satisfaction et engagement organisationnel. L'engagement organisationnel est le degré de désir qu'un individu a de rester dans une organisation (entreprise) donnée. Elle est basée sur la force de l'implication et de l'identification de l'employé avec l'entreprise. Cette identification constitue, selon Maurice Thévenet (2002) la première composante de l'implication (p. 63).

Certaines, conditions de travail relatives aux groupes de travail peuvent expliquer la satisfaction et conduire à une implication collective au sein du groupe.

Des recherches préliminaires suggèrent que les groupes de travail ont des relations affectives homogènes et consistants (George, 1990, 1985). Ce « Tin affectif du groupe » est influencé par les niveaux caractéristiques de traits de personnalité au sein du groupe, d'autres facteurs que la personnalité au sein du groupe ont été mise en évidence pour expliquer pourquoi les groupes de travail ont tendance à partager des humeurs et des émotions (Bertel & Snavedre, 2000, George, 1996, George & Brief, 1992), par exemple :

- a) Les expériences de socialisations et les influences sociales communes.
- b) La similarité des tâches et leur haut degré d'interdépendance (facteur de réciprocité qui est la deuxième condition nécessaire de l'implication (Maurice Thévenet, 2002, p.196)
- c) La stabilité de l'appartenance au groupe (qui traduit l'appropriation qui est la troisième condition nécessaire de l'implication (Maurice Thévenet, 2002, p.196).
- d) Les normes et les règles de régulation des humeurs.

#### **3.1.2.2.4. Définition des variables de la satisfaction vis-à-vis du climat organisationnel**

Une approche théorique de l'affect au travail (Arthur P. Brief et Howard M. Weiss (2002) implique :

- a) De comprendre l'affect au travail presque inclusivement en terme de satisfaction au travail ;
- b) De mesurer des construits avec des questionnaires structurés en ignorant par exemple des méthodes plus cliniques ni qualitatives ;
- c) De concentrer sur des observations empiriques au point d'exclure trop souvent une attention adéquate à la construction d'une théorie.
- d) D'examiner les facettes de l'environnement professionnel\_ comme des causes de la satisfaction au travail en négligeant en général les facteurs dispositionnels et extra-professionnels tels que les circonstances familiales et économiques.

Shaw & al (1999) s'inspirent de l'idée de Larsen & Katalaar's '(1989) et font l'hypothèse que les affects positifs et les affects négatifs représentent respectivement une sensibilité à des signaux de récompense ou à des signaux de punition\_

Shaw & al démontrent empiriquement que les affects négatifs ne sont pas liés à la satisfaction du salaire alors que les affects positifs, oui. De plus, les affects positifs interagissent avec le niveau de salaire actuel pour prédire certaines dimensions de la satisfaction du salaire.

Cette interaction montre que les individus avec de faibles affects positifs sont beaucoup plus satisfaits avec un salaire élevé qu'avec un salaire bas que les individus avec d'importants affects positifs.

Weiss (2002) a prouvé empiriquement que des expériences affectives au travail sont la cause de la satisfaction au travail (interprétée comme un jugement évaluatif).

- L'affect positif :

Burks et associés (1989) affirment sur la base de mesures effectuées à l'aide de la Job Affect Scale que l'auto-évaluation de l'affect au travail est un indicateur du composant affectif de la satisfaction au travail.

Moorman (1993) a mis en évidence une mesure basée sur des aspects cognitifs à même de prédire les « comportement citoyens organisationnels mieux qu'une mesure de la satisfaction du travail basée sur des aspects affectifs.

Il apparaît donc que la satisfaction au travail puisse être approchée de manière productive d'au moins deux manières :

- a) Si la satisfaction au travail est considérée comme un jugement évaluatif, l'affect au travail doit être vu comme antécédent à elle :
- b) Si l'on considère que la satisfaction au travail a un composant affectif, alors l'affect au travail peut être vu comme un indicateur de cette satisfaction.

Pour conforter l'affirmation de Burks et associés (1989) dans leur Job Affect Scale, Thompson et al (1991) définissent l'affect positif comme « les sentiments de joie, d'exaltation, de plaisir, et l'affect négatif comme les sentiments de dépression, de dégoût, de mécontentement, ou de haine qu'éprouve un individu pour un acte donné.

Dans la démarche d'évaluation de la satisfaction vis-à-vis de la communication interne, l'Affect positif désigne les sentiments positifs. Cette variable peut se définir comme suit :

La variable « Affect positif » mesure le degré de joie ou de plaisir que les salariés perçoivent des pratiques managériales de la communication interne.

### **3.1.2.3. L'implication des salariés**

L'implication des salariés induite par la perception des pratiques de la communication interne est une appréciation de leur relation avec leur travail. Elle traduit leur identification, leur lien et leur engagement avec leur travail.

(Maurice Thévenet, le plaisir de travailler, édition des organisations, 2002, page 47).

Ce concept est défini ici et analysé avant de présenter les variables qui le mesurent.

#### **3.1.2.3.1. Définition du concept**

Pour BECKER (1960), l'implication est une fonction des coûts et gains associés à l'appartenance à l'organisation, coût et gains augmentent généralement avec l'ancienneté dans l'organisation », REICHERS (1985) le confirme en rappelant que : « l'implication est ce qui lie l'individu à certains de ses propres actes et comportements : elle provient de ce que les personnes s'impliquent forcément après s'être engagées volontairement, de manière explicite et irrévocable dans certains comportements ».

Par ailleurs, d'après MOWDAY, PORTER et STEERS (1982), l'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière ».

L'analyse critique de la littérature sur l'implication a été déjà présentée dans la première partie relative au cadre théorique de la thèse, avec ses différentes formes, ses dimensions, sa mesure et ses techniques de gestion.

Dans une démarche d'évaluation du succès des pratiques de la communication interne, c'est cette définition de MOWDAY et al (1982) qui doit être retenue pour pouvoir mieux mesurer l'impact des pratiques de la communication interne.

Dans cette optique l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins :

- Une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation ;
- La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation ;
- Une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

Avant d'examiner les relations entre l'implication et la communication interne et définir les variables qui mesurent l'implication des salariés, il convient de rappeler ici les sentiments du salarié impliqué.

Maurice Thévenet (2002) a décelée, après une enquête effectuée auprès de 141 personnes, quatre principaux sentiments :

- La tension, le stress, l'angoisse, l'excitation : l'implication n'est pas toujours agréable.
- La réalisation, car l'implication est liée à l'action, elle est liée à une situation très concrète, ce n'est pas un sentiment éthéré ;
- Le plaisir, car les personnes impliquées aiment quelque chose dans leur travail, elles y trouvent une rétribution personnelle ( et pas exclusive des rétributions traditionnelles que procure l'entreprise) ;

- La fierté parce que le travail permet aux personnes impliquées d'être un peu plus elles-mêmes, de mieux coller à l'image idéale qu'elles ont d'elles-mêmes.

### **3.1.2.3.2. L'implication des salariés et l'évaluation du succès des pratiques de climat organisationnel**

Dans l'analyse de la contribution du concept de la perception du climat organisationnel au succès des pratiques de la CO (cf. paragraphe 3.1.2.1.2. précédent), nous avons déjà examiné les effets favorables des pratiques de la communication interne qui contribuent à leur succès et qui, par conséquent, les rendent efficaces.

Parmi ces effets favorables, nous pouvons retenir comme source d'implication des salariés ceux évoqués par Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ (2001) comme l'efficacité des dispositifs d'informations et par Jean Pierre BEAL et Pierre-André LESTOCAST (2003) comme le résultat de la stratégie d'entreprise au public interne des salariés pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies utiles.

En effet, les dispositions d'informations efficaces, la bonne réactivité individuelle et la facilitation des synergies utiles contribuent à la création des conditions nécessaires à l'implication qui sont d'après Maurice Thévenet (2002) la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

(Maurice Thévenet : le plaisir de travailler, Edition d'organisations, 2002, p. 196)

Selon cet auteur, « il existe trois conditions nécessaires, bien connues et qui sont à la base de toute réflexion sur les relations humaines :

- COHERENCE : comment m'impliquer dans une institution qui je ne comprends pas tellement, elle envoie des messages contradictoires, tellement elle agit de manière imprévisible ; dans le doute abstiens-toi ;
- RECIPROCITE : comment m'impliquer dans une entreprise que je ne sens pas s'impliquer vis-à-vis de moi ;
- APPROPRIATION : comment m'impliquer dans quelque chose que je ne me suis pas approprié, que je n'ai pas fait mien ».

Toute stratégie d'entreprise qui vise l'implication des salariés doit donc chercher à créer ces conditions.

### **3.1.2.3.3. Définition des variables mesurant le succès des pratiques du climat organisationnel**

Dans une démarche d'évaluation du succès des pratiques du climat organisationnel, succès qui est matérialisé par l'implication des salariés, l'idéal serait, selon Jean Marc Decaudin (2005) de ne disposer que d'indicateurs quantitatifs, c'est-à-dire de données chiffrées, pour pouvoir fixer des objectifs mesurables et les comparer aux résultats obtenus. Ces indicateurs quantitatifs permettent des comparaisons avec d'autres organisations, comme un pourcentage de notoriété, à condition que les caractéristiques de la population testée soient en tout point identique.

Une série d'indicateurs est proposée par l'auteur parmi lesquels le nombre de flashes, de journaux internes diffusés, le nombre de réunions tenues, l'analyse des questions (thèmes, fréquences) posées dans les réunions ou les rencontres avec le management, les entretiens avec les personnes qui quittent l'entreprise.

(Jean-Marc Décaudin : Pentacom Communication : théorie et pratique, Edition, Pearson Education, 2005, page 93)

L'auteur considère ces indicateurs comme « des indicateurs de suivi de mise en œuvre opérationnelle du climat organisationnel

Dans la même démarche d'évaluation de l'impact de la mise en œuvre des pratiques du climat organisationnel sur l'implication des salariés, Pascal PAILLE (1997) suggère une liste importante de variables parmi lesquelles, la performance sociale, les retards et le départ.

De leur côté, H.L. ANGLE et M. LAWSON, 1993, exploitent la méthode des scores.

Pour permettre une exploitation des conclusions en environnement de ressources humaines, il apparaît essentiel de choisir comme variables mesurant le succès des pratiques de CI : l'acceptation des buts et valeurs, la volonté d'appartenance et la volonté de fournir des efforts.

- L'acceptation des buts et valeurs (ACC BUT VAL)

Cette variable fait référence à la mise en place pour le salarié des buts et valeurs de l'entreprise au même niveau que ses propres buts et valeurs.

ETZIONI le décrit comme « l'implication qui est un engagement moral qui serait une orientation positive et très intense envers l'organisation, basée sur l'internalisation des buts et valeurs de l'entreprise et l'identification à son système d'autorité (ETZIONI, 1961).

Selon cet auteur, il n'y a pas d'internalisation de buts et valeurs tant que les besoins fondamentaux des salariés ne sont pas satisfaits à tous les niveaux afin de les permettre de s'intégrer dans la réalisation des objectifs à atteindre.



Pour Maurice THEVENET (2002), l'identification qui fait référence à une congruence des buts et des valeurs de l'organisation et de ceux de la personne est une composante de l'implication.

L'auteur précise que la congruence en psychologie ne signifie pas identité de buts et de valeurs mais plutôt une compatibilité, une adéquation. Cette idée est reprise par MOWDAY, PORTER et STEARS (1979) qui parlent d'adhésion aux buts et valeurs.

Selon Mowday Porter et Steers («" Implication du Personnel" Maurice Thévenet, 1982) : L'implication des salariés est définie à la fois l'identification et l'engagement dans une organisation particulière.

Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins :

Ma proposition de définition des variables qui mesurent l'IMPLICATION « AFFECTIVE » DES SALARIES se présente comme suit :

a°) AcBV : mesure la forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.

b°) VApp : mesure la très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

c°) VEff : mesure la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation. Ces auteurs mettent l'accent sur l'existence d'un cadre de références compatibles pour l'individu et son travail ou ici, l'organisation.

Ces auteurs mettent l'accent sur l'existence d'un cadre de références compatibles pour l'individu et son travail ou ici, l'organisation.

Buts et objectifs, valeurs sont autant d'éléments qui influencent partiellement les comportements. Conformément à cette situation.

La variable « Acceptation des buts et valeurs »(AcBV) mesure la forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation

- La volonté d'appartenance (VOLAPPART) :

La volonté d'appartenance traduirait un attachement affectif.

BUCHANAN (1974) la définit comme la loyauté ou la conséquence d'une relation entre la personne et son travail.

MOWDAY et al (1979) voulaient interpréter cette deuxième composante de l'implication comme le désir de rester dans la situation, de poursuivre la relation. (R.T. MOWDAY, R.M STEERS, L.W PORTER, The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 1979, pp. 224 – 247)

Pour BECKER (1960), l'implication est une fonction des coûts et gains associés à l'appartenance à l'appartenance à l'organisation – Conformément à ce précepte,

La variable « Volonté d'appartenance » (Vapp) mesure la très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

### **La volonté de fournir des efforts (VOLEFFORT) :**

Cette variable fait référence à la caractéristique active de l'implication (Maurice THEVENET, 1992) qui exprime non pas la performance mais la volonté d'agir, de « faire des efforts » de prendre sur soi et d'aller dans le sens de ses buts et valeurs.

Pour BUCHANAN (1974), la volonté de fournir des efforts et un engagement, deuxième composante de l'implication concerne l'investissement psychologique dans les activités requises par le travail. Il traduit le mouvement de la personne.

Cette projection personnelle dans le travail. Cette notion peut être rapprochée de celle de MOWDAY et al (1979) qui la définissent comme la volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs.

La variable « Volonté de fournir des efforts »(VEff) mesure la volonté d'exercer des efforts considérables par l'organisation

### 3.1.3. Synthèse des concepts et variables du modèle

Construits	concepts	variables	Définition
Facteurs déterminants de l'Implication des salariés FDI (Niveau 1)	Perception (par le salarié) du climat organisationnel	Personnalité (PER)	
		Compétence (CPT)	
		Sentiment d'efficacité (SEF)	
		Valeur (VAL)	
Facteurs d'influence sur l'Implication de ses salariés (Niveau 2)	Satisfaction à l'égard du climat organisationnel	Affect positif (AFFECT POS)	Mesure le degré de joie vu de plaisir que les salariés perçoivent des pratiques de climat organisationnel
		Affect négatif (AFFECT NEG)	Mesure l'intensité de frustration, de dégoût ou de mécontentement qu'éprouvent les salariés vis-à-vis du climat organisationnel
Facteurs de succès des Pratiques de la	Implication des salariés	Acceptation des buts et valeurs de l'organisation (ACC BUT VAL)	Appréciation des effets de la perception de la CI sur l'adhésion par les salariés des buts et valeurs de l'entreprise à leurs propres buts et valeurs.
		Volonté d'appartenance	Appréciation des effets de la perception de la CI sur le désir des

CI – FSCI (Niveau 3)	(VOL APPART)	salariés de rester dans l'entreprise
	Volonté de fournir des efforts (VOL EFFORT)	Appréciation des effets de la perception de la CI sur la volonté des salariés d'agir plus précisément dans ses relations avec les individus au sein de l'organisation

#### **3.1.4. Conclusion de la section 3.1 relative au modèle conceptuel de la recherche**

Cette section a permis de spécifier les déterminants de l'implication des salariés à travers un modèle conceptuel causal à trois niveaux. Ce modèle implique trois concepts qui sont : la perception par les salariés du climat organisationnel, la satisfaction à l'égard de la communication interne et l'implication des salariés.

Les concepts sont mesurés par la prise en compte des variables de recherche tirées essentiellement de la littérature sur l'évaluation du succès de certaines pratiques de la communication interne. La pertinence de ces variables et des concepts qu'elles mesurent est fondée sur la spécificité de l'étude qui s'inscrit dans une démarche d'évaluation « post implémentation » du succès de certaines pratiques de climat organisationnel

Le cadre conceptuel ainsi défini fait état de relations de dépendance directe et des relations de dépendance indirecte qui contribuent à expliquer le succès des pratiques de climat organisationnel liées à la perception des salariés.

Les concepts et variables ainsi définis vont servir de support pour expliquer le succès des implications qu'induisent certaines pratiques du climat organisationnel dans les organisations contemporaines. Ils sont donc analysés pour confirmer ou infirmer un certain nombre d'hypothèses et apporter ainsi des éléments de réponses à la question de recherche « Perception par les salariés du climat organisationnel et satisfaction, quel impact sur l'implication des salariés ».

### 3.2. Modèles et hypothèses de recherche

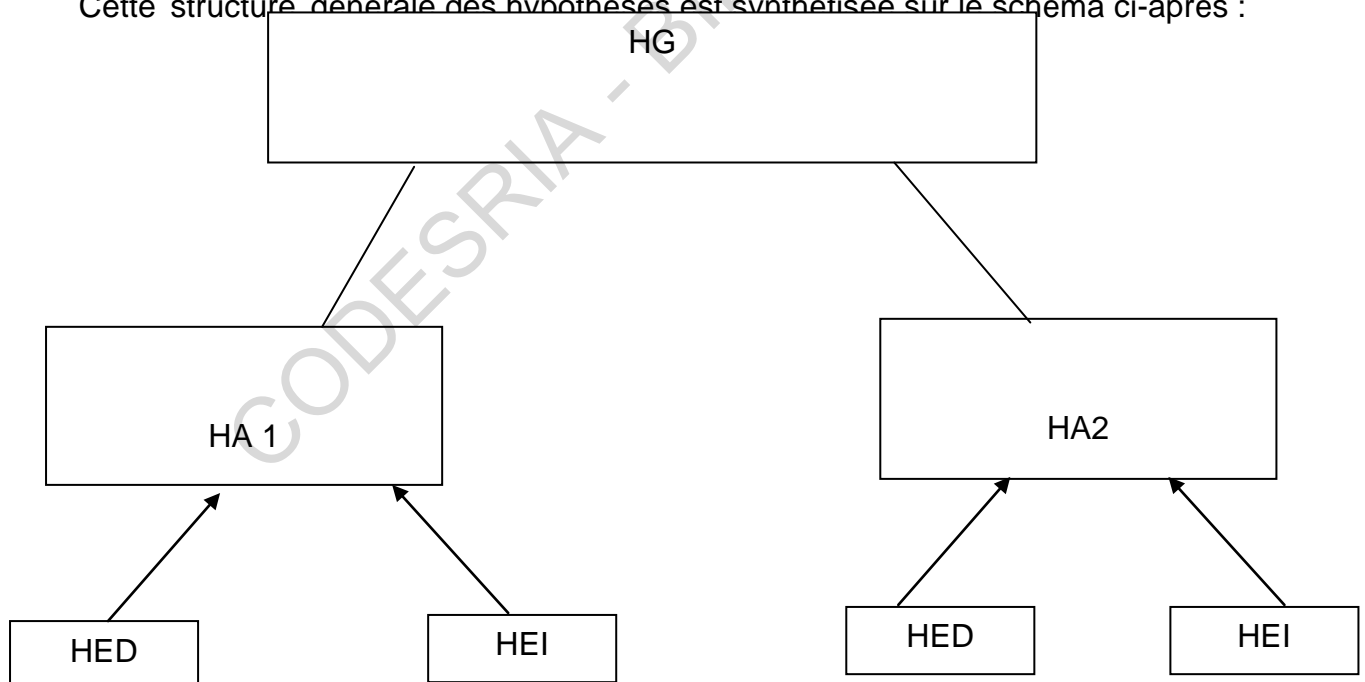
Le modèle introduit des relations de dépendance directe et/ou indirecte entre les variables des trois niveaux 1, 2, et 3) pour évaluer le succès des pratiques de climat organisationnel liées à la perception des salariés.

Ces relations traduisent les hypothèses qui permettent de répondre à la question de recherche :

« Perception de climat organisationnel par les salariés et satisfaction, quel impact sur l'implication des salariés ».

Trois types d'hypothèses sont traités dans le cadre de cette étude, à savoir l'hypothèse générale, les hypothèses adjacences, les hypothèses sur les effets directs et les hypothèses sur les effets indirects.

L'hypothèse générale (HG) est décomposée en deux hypothèses adjacentes (HA1 et HA2). Chacune de ces hypothèses adjacentes est analysée à travers les effets directs (ED) et indirects (EI) entre les variables concernées. Cette structure générale des hypothèses est synthétisée sur le schéma ci-après :



**Figure 3.4 : structure général des hypothèses**

HG : Hypothèse générale

Hai : Hypothèse adjacente i

HED : Hypothèse d'effet direct

HEI : Hypothèses d'effet indirect

L'hypothèse générale(HG) est basée sur l'ensemble des relations du modèle de recherche, tandis que les hypothèses adjacentes(HA) concernent les relations entre les sous-modèles.

Les hypothèses adjacentes se subdivisent en hypothèses d'effet direct(HED) et indirect(HEI).

Ces différentes relations et hypothèses sont analysées ci-après :

### 3.2.1. Modèle de recherche et hypothèse générale :

Le modèle de recherche tiré du modèle conceptuel peut être présenté de la manière suivante :

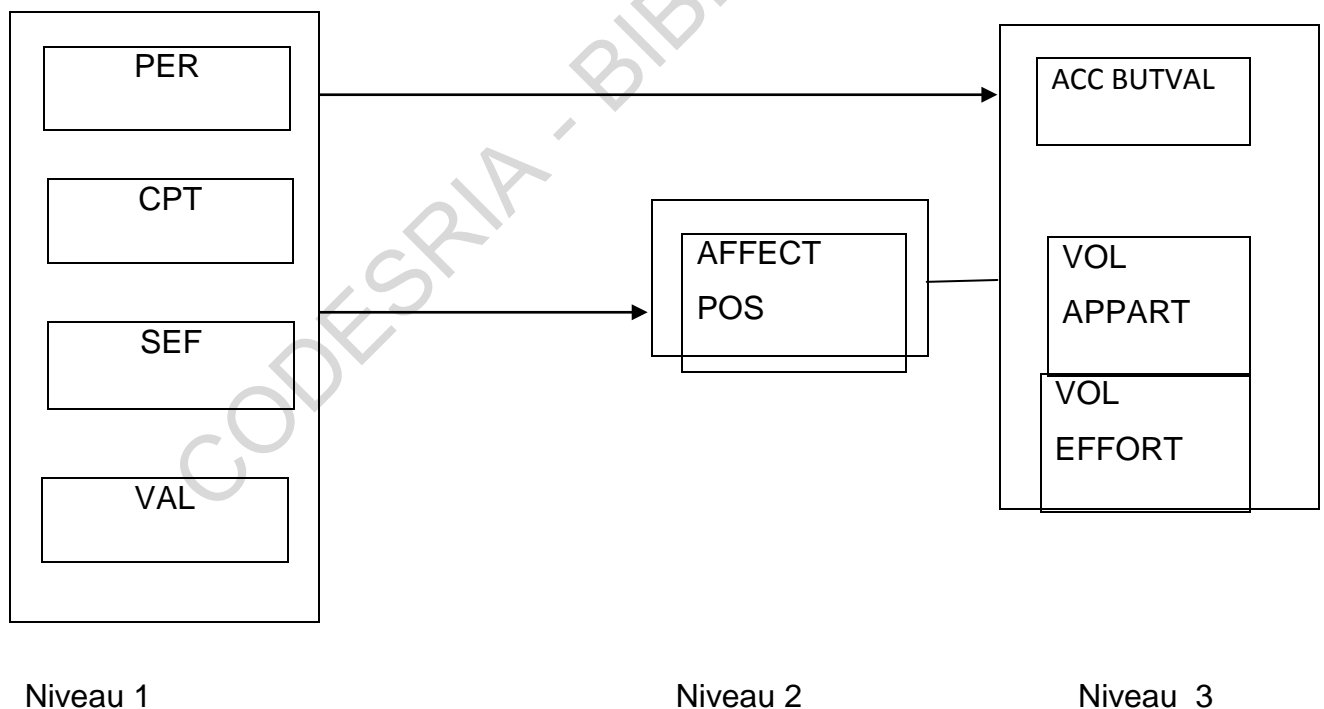


Figure 3.5 : Modèle de recherche

L'hypothèse générale (HG) concerne la structure du modèle de recherche. Elle est ainsi formulée :

**HG** : L'implication des salariés (niveau 3) est influencée directement par la satisfaction (niveau 2) et indirectement par la Satisfaction vis-à-vis du Climat organisationnel (niveau 1).

Cette hypothèse générale donne lieu à trois hypothèses sous-jacentes HG1, HG2 et HG3.

HG1 : « L'acceptation des buts et valeurs (niveau 3) est influencée directement par la satisfaction organisationnelle (niveau 2) et indirectement par la pratique managériale du climat organisationnel (niveau 1) ».

HG2 : « La volonté d'appartenance (niveau 3) est influencée directement par la satisfaction (niveau 2) et indirectement par la pratique managériale du climat organisationnel (niveau 1) ».

HG3 : « La volonté de faire des efforts (niveau 3) est influencée directement par la satisfaction organisationnelle (niveau 2) et indirectement par la pratique managériale du climat organisationnel (niveau 1) ».

### **3.2.2. Structures adjacentes du modèle de recherche**

Le modèle de recherche est subdivisé en deux modèles adjacents qui traitent respectivement :

- Des relations entre les variables externes et la satisfaction communicationnelle (HA1)
- Des relations entre la satisfaction communicationnelle et l'implication des salariés (HA2)

### 3.2.2.1. Les relations entre les variables externes et la satisfaction organisationnelle

HA1 : La satisfaction organisationnelle est influencée directement par la pratique managériale du climat organisationnel (Personnalité, compétence, sentiment d'efficacité, valeur)

HED1 : Les variables du Niveau 1 (PER, CPT, SEF, VAL) ont un effet direct positif sur celle du Niveau 2 (AFFECT POS, AFFECT NEG).

### 3.2.2.2. Les effets de la satisfaction organisationnelle sur l'implication des salariés

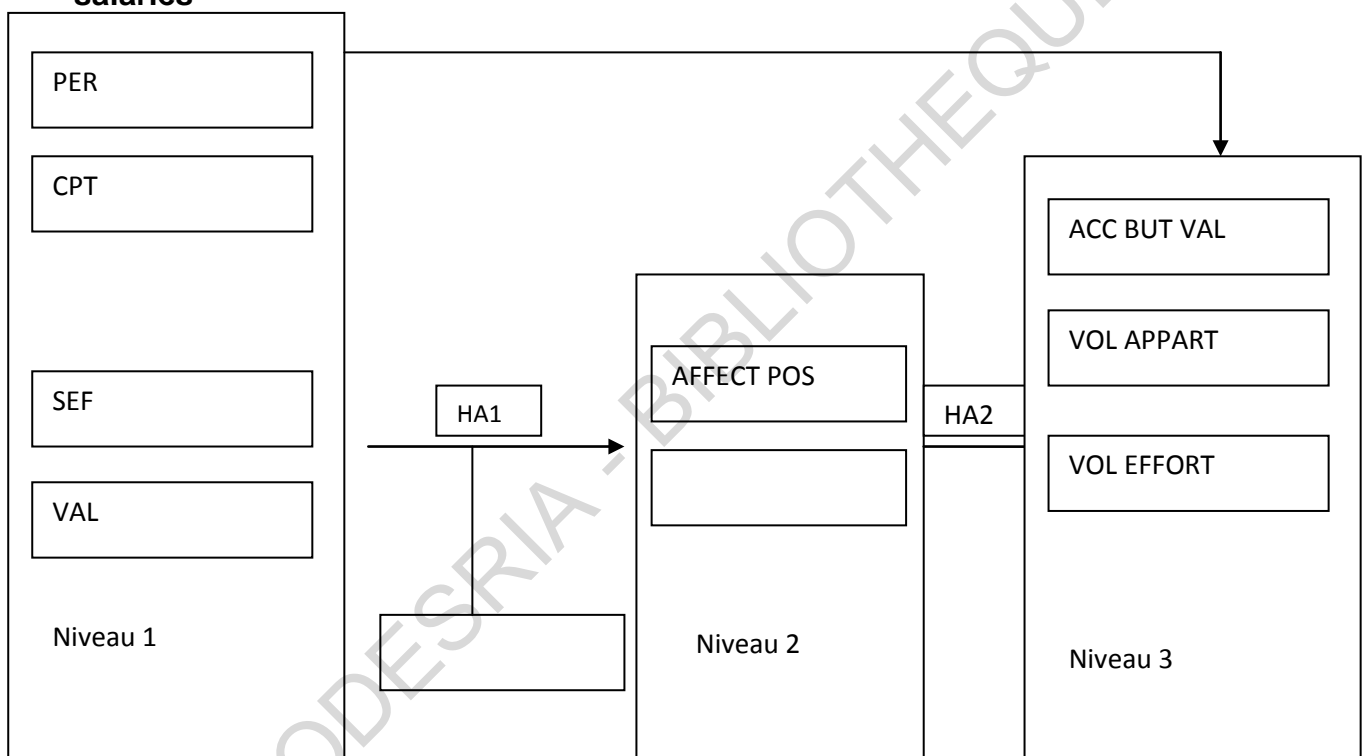


Figure3.6. Sous modèle « Satisfaction organisationnelle -Implication des salariés.

HA2 : La satisfaction organisationnelle (Affect positif, Affect négatif) a une influence directe positive sur l'implication des salariés



HED2 : Les variables du Niveau 2 (AFFECT POS, AFFECT NEG) ont un effet direct positif sur celles du niveau 3 (ACC BUT VAL, VOL APPART, VOL EFFORT)

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

### 3.2.3. Conclusion de la section 3.2 : Synthèse des hypothèses :

Hypothèses de recherche	type	Variables explicatives	Variables à expliquer
<b>HYPOTHESES GENERALES</b>			
L'implication des salariés (niveau3) est influencée directement par la « satisfaction organisationnelle » (niveau2) et indirectement par la pratique managériale du CO(niveau1)	HG	Niveaux 1 et 2	Niveau 3
L'acceptation des buts et valeurs (niveau 3) est influencées directement par la « satisfaction organisationnelle » (niveau2) et indirectement par la pratique managériale du CO (niveau 1)	HG1	Niveaux 1 et 2	Niveau 3
La volonté d'appartenance (niveau3) est influencée directement par la « satisfaction organisationnelle » (niveau2) et indirectement par la pratique managériale du CO (niveau 1)	HG2	Niveaux 1 et 2	Niveau 3
La volonté de fournir des efforts (niveau3) est influencée directement par « la satisfaction organisationnelle » (niveau2) et indirectement par la pratique managériale du CO (Niveau1)	HG3	Niveaux 1 et 2	Niveau 3
<b>HYPOTHESES ENTRE LES NIVEAUX 1 ET 2</b>			
la satisfaction organisationnelle (niveau2) est influencée directement par la pratique managériale du CO (niveau1)	HA1	Niveau 1	Niveau 2
Les variables du niveau 1 ont un effet direct positif sur celles du niveau2	HED1	Niveau 1	Niveau 2
<b>HYPOTHESES ENTRE LES NIVEAUX 2 ET 3</b>			
La satisfaction organisationnelle des salariés (affect positif, affect négatif) (niveau2) a une influence directe sur l'implication des salariés (Niveau 3)	HA2	Niveau 2	Niveau 3
Les variables du niveau 2 ont un effet direct sur celles du	HED2	Niveau 2	Niveau 3

niveau 3			
----------	--	--	--

### **TABLEAU 3.7 : SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES**

#### **3.3. CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

La première partie théorique concernant les concepts sur l'implication des salariés ont servi de base pour la construction d'un modèle d'évaluation de l'implication des salariés dans le but de tester ultérieurement le modèle proposé.

L'implication des salariés est mesurée par trois variables (l'effet sur l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, l'effet sur la volonté d'appartenance des individus, l'effet sur la volonté de faire des efforts). Ces dernières variables représentent les variables endogènes (ou expliquées) du modèle.

Le modèle comporte trois niveaux qui concernent respectivement les pratiques managériales de la Communication Interne (Niveau 1), la satisfaction organisationnelle (niveau 2) et enfin l'implication des salariés (niveau 3).

Ce modèle se distingue par le fait qu'il met en œuvre des relations causales impliquant :

- D'une part les déterminants de l'implication des salariés (Pratique managériale de climat organisationnel) et,
- D'autre part, la satisfaction organisationnelle pour expliquer l'implication des salariés.

Ce modèle a permis la formulation d'une hypothèse générale (HG) relative à l'implication des salariés à savoir : « l'implication des salariés est influencée directement par la satisfaction à l'égard du CO et indirectement par les pratiques managériales de climat organisationnel ».

Cette hypothèse générale est subdivisée en hypothèses adjacentes (HA1 et HA2) qui elles mêmes, sont analysées à travers des hypothèses d'effet direct (HED).

Cette structuration des hypothèses permet de mettre en évidence les relations de causalités essentielles pour répondre à la question de recherche : « Pratiques managériales de climat organisationnel et satisfaction, quel(s) impact(s) sur l'implication des salariés ? »

### 3.4 Références bibliographiques du chapitre 3 (suite des bas de pages)

Arnaud Pottier –Russi

[http://global.factiva.com/hp/print sa views.asp](http://global.factiva.com/hp/print%20sa%20views.asp) 21/06/2011

Catherine Papetti, Management Prospective Ed/ Management & Camp ; 2010/4 N°34 page 109

Maria Mercanti Guérin, Management Prospective Ed/ Management ; 2009/5 N°25 p. 388.

Babakus E., cravens D. , johnson M., Moncrief W. (1996), Examining the Role of Organizational variables in the Salesperson Job Satisfaction Model, *journal of Personal selling & sales Management*, 16, 3, 33-46.

Rabakus E., Cravens D., Johnston M., Moncrief W. (1999) The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, 58-70 .

Bagozzi R.P. (1980), Performance and Satisfaction in an industrial sales force : An examination of their antecedents and simultaneity, *journal of Marketing*, 44, 2, 65-72.

Becherer R.C., Morgan F.W. et Lawrence R.M. (1982), The Job Characteristics of industrial Salespersonns:

Relationship Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 46, 125-135.

Bentler P. (1990), Fit Indexes, Lagrange Multipliers, Constraint Changes and Incomplete Data in Structural Models, *Multivariate Behavioral research*, 25,163-172.

Bentler P. et Bonnet D (1980), Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 80,588-606.

Bluedon A.C. (1982), A unified model of turnover from organization, *Human relations*, 35, 135-153.

Boles J., Babin B. (1996), on the front of lines : stress, conflicts and customer service provider, *Journal of Business Research*, 37 , 1, 41-50

Bozdogan H. (1987), model Selection and Akaike's Information Criteria (AIC) : The General Theory and its Analytical Extensions, *Psychometrika*, 52, 345-370.

Brown S.P., Peterson R.A.(1994), The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 28, 2, 70-80.

Browne M. et Cudeck R. (1993), Alternatives ways of assessing Model Fit, Bollen K. et Long J.S. eds, *Testing Equation Models*, Sage, 136-163.

Churchill G.A, Ford N.M. et Walker O.C. (1974) Measuring the job Satisfaction of Industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11,3,254-260.

Churchill G.A, Ford N.M. et Walker O.C. (1976), Organizational Climate of Job Satisfaction in the Salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13,4,323-332.

De Carlo T.E., Rody R.C. et De Carlo J.E. (1999), A Cross National Example of Supervisory Management Practices in the Sale Force, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19,1, 1-14.

Deci E., Ryan R. (1985), *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*, New York Plenum.

Del Vecchio S.K. (1998), The Salesperson's of Operating Freedom. A Matter of Perception, *Industrial Marketing Management*,27,31-40.

Deshpande S.P. (1996), The Impact of Ethical Climate Types on facets of job Satisfaction: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), *Market – Etudes et Recherches en Marketing Fondements Méthodes*, Nathan.

Fenwick I. (1979), Techniques in Market Measurement : the Jackknife, *Journal of Marketing Research*, 16, 410-444.

Festervand T., Groce S., Reidenbach E. (1988), The sales force as a marketing intelligences system. *Journal or Business and Industrial Marketing*, 3, 1, 55-59.

Fornell C. et Larker D.F. (1981), Evaluating Structural Equatio models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 février 39-50.

Hackman J.R. et Oldhan GR. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA : Addison-Wesley.

Huber V.L., Seybolt P.M. et Venemon K. (1992), The Relationship between Individual Inputs, Perceptions and Multidimensional Pay Satisfaction, and *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1356-1376.

Jaworski, B.J. et Kohli,A.K. (1991), Supervisory Feedback: Alternative types and Their Impact on *Journal of Marketing Research*, 28, 2, 190-201.

Joreskog K. (1971), Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests, *Psychometrika*, 36, 2, 109-133.

Joreskog K. et Sorbom D (1984), *Lisrel 6 User's Manuel*, Scientific Software Ine.

Keillor B., Parker R., Pettijohn C. (1999), Sales force performance satisfaction and aspects of the relational selling : implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Praticce*, 7, 1, 101-115.

Lawler E.E. (1971), *Motivation and Work Organizations*, Belmont, CA, Wasworth Publishing Company.

Livingstone L.P., Roberts J.A et Chonko L.B (1995), Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Outside Salespeoples' Job Satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 2, 33-46.

Locke E.A. (1976), The nature and Causes of Job Satisfaction , dans Dunnette M.D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297 -1349.

MacKensie S., Podsakoff P. et Aheame M. (1998) Some possible antecedents and consequences of in role and extra –role salesperson performance ,Journal of marketing,62,3,87,98.

Netemeyer R.G., Boles J.S.McKee D.O. et Mc murrain R. (1997),An investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in Personal Selling Context,Journal of Marketing, 61,3,85-98

Rice R.W., Phillips S.M. et Mc Farlin D.B. (1990),Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction, journal of Applied Psychology, 75,386-393.

Rich G (1997), The sales Manager as a role Model :Effects on trust,job satisfaction and Performance of salespeople, journal of Academy of Marketing science ,25,4,319-328.

Roberts J.A. et Chonko L.B (1996), Pay Satisfaction and Sales Force Management,journal of Managerial Issues, 8,2,154-169.

Robertson D. (1974), Sales forces feedback on competitors activities, Journal of Marketing ,38,2,69-71

Schneider B. et Snyder R.A (1975), Some relationships Between Job Satisfaction and organizational Climate ,Journal of Applied Psychology,60,3,318-328.

Sheth J.N ,sisodia R.S et Sharma S (2000), the antecedent and consequences of costumer- centric Marketing, journal of the academy of the Academy of Marketing Science, 28,1,55-66.

Singh J (1998), Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional influences of Role Stressors and Job characteristics on Job outcomes of sales people Journal of Marketing, 62,3,69-86.

Smith P.C, Kendal L.M; et Hulin C.L.( 1969), Measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago,Rand Mc Nally and Company.

Sohi R.S. (1996), The Effects of Environmental Dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, Performance and job satisfaction, European Journal of Marketing,30,7,49-67.

Spector P.E., Dwyer D.J. et Jex S.M.(1988) ,relation of job Stressors to affective, health, and performance outcomes/ a comparison of Multiple Data sources, journal of applied Psychology, 73,1,11-19.

Steiger J. (1995), SEPATH Structural Equation Modeling, statistica, 3,3539-3689.

Steiger J et Lind J; (1980), statistically-based tests for the number of common factors, annual spring meeting of the psychometric society , iowa city.

Swift C.O et Campbell C (1998) psychological climate: relevance for sales managers and impact on consequent Job satisfaction, Journal of Marketing, 6,1 ,27-37

Tanaka J et Huba G (1989), a general coefficient of determination for Covariance structure models under arbitrary GLS Estimation, British journal of mathematical and statistical Psychology , 42,233-239;

Teas R, Kenneth h, James F (1981) salesperson satisfaction and performance feedback,

Industrial marketing management, 10, 49-57

Wotruba T (1996) the transformation of industrial selling: causes and consequences, industrial marketing management 25,327-338.

Zoltners A.A. (1999), créer une force de vente digne de ce nom, dossier spécial la vente, les échos, mai

Barrère-Maurisson, M.A. (Ed), 2001.Partage des temps et des tâches dans les ménages. La Documentation française, Paris.

Beer, A. (Ed.) 2002. Le télétravail en Europe Futuribles 266 (Juillet-Août). 61-65.

Bérard. D. (Ed.).2002. Le télétravail en question. Analyse critique à partir de 10 cas d'entreprises. Etudes et documents de l'Anact, Lyon . février.

Bouffartigue. P., Bocchino, M., 1998. Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail. Travail et emploi 74. 37-50.

Bouffartigue. P., Boutillier. J.,2000. Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures. Travail et emploi 82. 37-52.



Castells. M., 2001. La galaxie Internet. Fayard, Paris.

Chenu, A., 2002. Les horaires et l'organisation du temps de travail. Economie et statistique 352-353-151-167.

Chenu, A., Herpin. N.,2002. Une pose dans la marche vers la civilisation des loisirs ? Economie et statistique 352-353,15-37.

Cléach, O., Metzger, J.L, 2002. Rapport d'étude sur le télétravail en ADSL. France Télécom Recherche et Développement, n°RP/FTR&D/7793. Issy-les-Moulineaux.

Cléach, O., Metzger, J.L. 2003. Le télétravail : une légitimité en construction ? Bilan d'une étude sociologique auprès des salariés d'une grande entreprise de services. France Télécom recherche et Développement. n°RP/FTR&D/8344, Issy-les-Moulineaux.

Craipeau, S.,2001. L'entreprise commutante . Lavoisier, Paris.

D'amours, L.(Ed). 2001. Télétravail Oncilier performance et qualité de vie. Isabelle Quentin éditeur. Québec.

Dumazedier. J., 1964. Travail et loisir. In Friedmann. G. Naville. P.(Ed.). Traité de sociologie du travail. Armand Colin, Paris, tome 2, pp. 341-366.

Dumazedier. J., 1988. Révolution culturelle du temps libres (1968-1988). Méridiens Klinckstech, Paris.

Durkheim. E. 1979. Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie. Puf. Paris. (1<sup>ère</sup> édition en 1912).

Emerit. 2001. Les métamorphoses du télétravail. La lettre Emerit 27

Friedmann. G.,1964. Le travail en miettes. Gallimard. Paris.

Gadéa,C., lallement, M.,2000.les rationalisations du temps.In :terssac, G. (de), Tremblay, D.G., où va le temps de travail ? octarès, Toulouse,pp.27-48 ;

Gollac, M ;,2004. Le travail pour le meilleur et pour le pire.Informations sociales 114,84-95.

Grossin, W ., 1998.les temps de travail. In : Coster M ., Pichault,F (Eds), traité de sociologie de travail ( Lest) de boeck , Bruxelles/ Paris , pp.139-155.

Grossin, W 2000.l'apport des Recherches sur les temps de travail et les modes de vie . in : Terssac,G. (de),Tremblay. D.G. ( Eds), Où va le temps de travail ? octarès, toulouse, pp .271-284.

Gurvich, G ., 1968. La vocation actuelle de la sociologie. Puf, Paris, 2 tomes.

Haicault, M. 1998. Travail à distance et /ou travail à domicile : le télétravail. Nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest), Aix- en –Provence.

Jauréguiberry. F ;,2003. La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation ; communication au IX eme journées de sociologie du travail, novembre.kouloumdjian, M .F., 1999 Télétravail (En) jeux de rôles pour acteurs multiples . In Bernaud, J.L., Lemoine, C .( Eds),Le psychologue dans l'entreprise . L'harmattan, Paris.

Lahire, B; (ed),2002. Portraits sociologiques. Nathan, Paris.

Lallement,M., 2003. Temps, travail et modes de vie . puf, Paris

Lallement,M.,2004. Changement des temps et temps des changements. In : Collectif Griot, Figures du temps.Les nouvelles temporalités du travail et de la formation ; L'Harmattan, Paris, pp.7-17.

Largier, A., 2001. Le télétravail. Trois projets pour un même objet. Réseaux 106,203-229

J.L Metzger. O. Cléach ! Sociologie de travail 46 (2004) 433-450

Lechat, N. Délaunay. J.C. 2003. Les centres d'appels un secteur en clair obscur. L'Harmattan, Paris. Lemesle. R.M . Marot. J.C.1994 Le télétravail Puf, Paris.

Liu. M. 1981. Technologie organisation du travail et comportements des salaires. Revue Française de sociologie 22 (2). 205-221.

Méda. D.2000. Travail et temps sociaux : pour une nouvelle articulation. In : Terssac. G.(de). Tremblay. D.G. (Eds.). Où va le temps de travail ? Octarès. Toulouse, pp 65-82.

Metzger,D.,2000.La réforme permanente d' un service public :entre utopie et résignation. L'Harmattan,Paris.

Metzger,D.,2002. Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel :le cas de la réforme permanente.Formation emploi 77( janvier-mars),5-19.

Metzger,D.,Cléach,O.,2004.les dispositifs de gestion :entre efficacité ,légitimité et construction de collectifs.

L'exemple du télétravail et du télé-enseignement ; communication au 1 er congrès de l'AFS,24-27 février.

Muhlmann D., 2001.Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations. Sociologie du travail 43(3),327-347.

Nanteuil, M.(de),2002. Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexions sur les rapports entre flexibilité et précarité. Travail et emploi 89,65-80.

Ordioni, N., 2000. L'accroissement du télétravail en Europe :quelques hypothèsesinterprétatives. Mondes en développement 28-111,69-76

Pinto. V., 2003. Les attitudes des cadres face à la réduction de temps de travail. Centre d'études de l'emploi, Quatre pages 55 (janvier) ,1-4.

Pronovost, G., 1998. Loisir et travail. In: coster , M., Pichault, F . (Eds), Traité de sociologie de travail. De Boeck, Bruxelles/ Paris, pp 95-114.

Queinnec, Y.,Barthe , B., Verdier, F.,2000. Reduction du temps de travail et oragnisation de l'acticité de travail/ des rapports ambigus et complexes.In :Terssac,G. (de) , Tremblay, D.G., où va le temps de travail ? Octarès Toulouse, pp.133-142.

Reynaud, J.D., 1989. Les règles du jeu. Armand Colin, paris.

Saintive ,B .,2000. Trois formes différenciées d'usage de la messagerie électronique au sein d'une organisation.Réseaux 104,109-136.

Schwarz,H.,Nardi, B.A.,Whittaker, S.,1999. The hidden work in virtual work. International Conference on Critical Management studies, Manchester, 14-16 july.

Taskin,L.,2002. Télétravail: enjeux et perspectives dans les organisations, humanisme et entreprise 303 (février),81-101.

Terressac, G.(de),1992. L'autonomie dans le travail. Puf . Paris.

Thévenet, M., 2001.Vie professionnelle, vie privée et développement personnel ? Revue française de gestion (juin-août),106-119.

Tremblay, D.G., 2003.Le télétravail : quels impacts sur l'organisation du travail ?communication aux IXème journées de sociologie du travail, novembre.

ALMEIDA d' (N.), Les promesses de la communication, paris, PUF, 2001.

BARTOLI (A.), Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente, Paris, éditions d'organisation, 1991.

BEAU(D). &DAUDEL (S.) ? Stratégie d'Entreprise et communication, Paris, Dunod,1992.

BOISTEL. (ph), Gestion de la communication d'entreprise : aspects théoriques et pratiques, Hermes Science Publications, 2006.

BRAULT (L.) ? La Com- La communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire, paris, dunod, 1993.

BRIGNANO (S.), Communication RH : Quelles réalités ? , paris, liaisons sociales,2006.

DE MARCO (A) & LIBAERT (Th.) Les tableaux de bord de la communication. indicateurs de pilotage et évaluation de la performance, paris, dunod, 2006.

DEMONT, (L.) KEMPF (A.) RAPIDEL (M.), SCIBETTA (C.), Communication des entreprises, Paris, Nathan, 1996.

ENSELLEM (B. °, Le capital corporate - Manifeste, Paris, Edition textuel, 2001

FLORIS (B.), La communication managériale, Grenoble, PUG, 1996

GERARD (Ph.) & JEZEQUEL (B.), la boîte à outil d u responsable Communication ,Paris, Dunod,2008. A lire, l'interview de Philippe Gérard à propos de l'ouvrage.

HEUDE (P ;-R.), guide de la communication pour l'entreprise, paris, Maxima, laurent du mesnil éd, 2001.

HUMIERES d'(P.), Management de la communication d'entreprise, paris, eyrolles ,1993.

HUREL du CAMPART (S.), la communication corporate – l'aventure de la communication d'entreprise, Paris, dunod,2003.

JAOUT (H.), PONS (F.-M.)& GIMC Communication pratique au service des entreprises, Paris, SF / EME, 1992.

LEHNISCH (J.P.), la communication dans l'entreprise, Paris, PUF, 2003.

LIBAERT (T.), Communication-La nouvelle donne, Paris, Village Mondial, 2004

MILON (A.) & JOUVE –ROSNY (M.), Communication et organisation des entreprises. Approches critiques /cas pratiques, Paris, Bréal-Collection Synergies, 1996.

MOREL (P.), La communication d'entreprise, Paris, édition Vulbert, 2002.

MOYSON (R.), Communiquer dans l'entreprise et dans la vie, Paris, édition d'organisation, 1997

MUCHIELLI (A.), approche systémique et communicationnelle des organisations, Armand coin, 1998.

Voir la fiche de lecture de l'ouvrage.

SCHWEBIG (ph.), La communication dans l' entreprise. Au-delà de l'image, Paris, Mc Graw-Hill, 1988.

WESTPHALEN, M-H, Communicator, le guide de la communication d'

entreprise (4<sup>ème</sup> édition), Paris, Dunod, 2004.

Une interview de l'auteur.

### 3 – MANAGEMENT ET COMMUNICATION INTERNE.

BONIS (J.), Le management comme direction d'acteurs : maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise, Paris, CLET, 1997.

BRIGNANO(S.), Communication RH- Quelle réalité ?, paris, éd. Liaisons, 2006

CRUELLAS (P.), Cabinet DIEHO, Réinventer l'entreprise de l'intérieur. Intraprendre, Paris, ESF /EME, 1994.

ELDIN, (F.), Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise, Paris, l'Harmattan, 1998

GALEMBAUD (B.), Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé, Paris, ESF/EME, 1994

LABRUFFE (A.), Les méninges du management, GRH et communication interne, Paris , éditions Chiron, 2001.

OLIVESI (S.), La communication au travail, presses universitaires de Grenoble, 2006. Voir cette recension. Vous pouvez aussi télécharger le 1<sup>er</sup> chapitre de l'ouvrage.

ORGOGOZO (I.), L'entreprise communicante – des châteaux forts aux cloisons mobiles, Paris, Edition d'organisation, 1998.

PITELET (D.), La nouvelle parole de l'entreprise- Essai sur le marketing social, Paris, Editions Media livre, 2005

REGNAULT (G.), la communication interne dans une PME, Paris, l'Harmattan, 1996.

ROLAND (G.) & SERIEYX (H.), colère à deux voix. Quand les organisations lamentent les talents, Paris, inter-Editions, 1995.

SANTAMARIA (P.), Les enquêtes en entreprise- Nouvelles technologie, nouveaux usages, éd. Hermès-Lavoisier, 2007

#### 4- LA COMMUNICATION INTERNE.

AUVINET (J.-M.), BOYER (L.), BUREAU (R.), CHAPPAZ (P.) & de VULPIAN(G.), La communication au cœur du management, Paris, éditions d'organisation, 1997

BEAL (J. -P.) & LESTOCART (P.-A.), entre management et marketing: La communication interne, Paris, Editions, Démos, 2003

BEON (PH.), développer sa communication interne, Paris, Nathan, 1992

BONEU (F.) & HENRIET (B.), audit de la communication interne, Paris, Editions d'organisations, 1995.

BONEU (F.), l'entreprise communicante : démarches et méthodes de communication interne, Paris, Editions Liaisons, 1990.

BRAULT (L.), Du bon usage de la communication interne, Paris, éd. d'organisation, 2003 Collectif, L'information et la communication dans l'entreprise, Paris, INIST : CNRS, 1992. Collectif, La communication interne dans les administrations publiques, Paris, la documentation Française, 1995.

CORBEL (B.) & MURRY (B.), L'audit qualité Interne – Démarche et techniques de communication – Paris, AFNOR, 2001.

DECAUTION (J.-M) & IGALENS (J.), La communication Interne, Paris, Dunod, 2006

DETRIE (Ph.), MESLIN-BROYEZ (Catherine), La communication interne au service du management, Paris, Liaison, 2002.

DONJEAN (Ch.), Communication Interne, Edipro, 2007

DUPUY (E.), DEVERS (T.) & RAYNAUD (I.), La communication interne : vers une entreprise transparente, Paris, Editions d'organisation, 1996.

DUPUY (E.) & al. , La communication Interne, Paris, Editions d'organisation, 1988.

DUTERME (Cl.), La communication Interne en entreprise – L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, Bruxelles, De Boeck Université, 2002.

GRECO/Talence/Bordeaux III, La communication Interne : une approche croisée, Bordeaux, Revue Communication et organisation n°5, 1994.

IMBERT (M.) & CALLTAUD-JOSS (Ch.), Le guide de la communication Interne, Paris, Compar, 1993.

LABASSE (P.), L'intelligence des autres - Rétablir l'homme au centre de la communication des entreprises, Paris Dunod, 1994.

LAFRANCE (A.), Réseaux et programmes de communication Interne – Pour comprendre et améliorer le fonctionnement, Montréal, Editions Nouvelles, 1996.

LEBATLLY, La communication Interne dans les collectivités territoriales, Paris, La lettre du cadre territorial, 2000.

LIBAERT (T.) & d'ALMEDIA (N.), La communication Interne, Paris, Dunod, col., Topos, 2002.

MUCCHELLI (A.), La communication Interne – Les clés d'un renouvellement, Paris, Ed. Armand Colin, 2003.

MUCCHIELLI (A.), Communication Interne et management de crise, Paris, Editions d'organisation, 1994.

PEREZ S.

PEREZ S. & PIETRAC E., Entreprises –salariés : Une autre idée de la relation, Edditions JM, Laffont, 2003.

RIGNAULT (G.), Communication interne dans une PME, Paris, L'Harmattan, 1996.

AGNES (Y.), DURIEZ (M.), L'Entreprise sous presse- Le journal d'entreprise, stratégies et méthodes, Paris, Dunod, 1992.

ALEXANDRE (E.), Créez vos publications d'entreprise ; Paris, Armand, Colin, 1991.

ARAGOU-DOURNON (B.) & DETRIE (Ph.), Le théâtre d'entreprise : Quand l'entreprise se met en scène, Paris, Liaisons, 1997.



CAGNIARD (D.), La bande dessinée dans la presse d'entreprise, Paris, Revue Humanisme et entreprise, 1993.

Collectif, Le guide des lettres d'information et Newsletters, Paris, Editions Hypermédia, 1990.

GIRARD (B.), La communication écrite dans l'entreprise – Les méthodes, les outils, les exemples, Bruxelles, De Boeck, 2000.

LAMBERT (J.), Le journal d'entreprise, Paris, CFPJ, 1995.

LARDELLTER (P.), Le journal d'entreprise – Les ficelles du métier, Paris, Editions d'organisation, 1998.

MOLES (S.) & TRUCK (Th.), Le guide du journal d'entreprise, Paris, Editions d'organisation, 1990.

POULET (B.), La conduite de réunion, Paris, Editions Démos, 1999.

TIMBAL-DUCLAUX (L.), Savoir écrire dans l'entreprise, Paris, Retz, 1992.

## BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (1996) Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, PUF.

Argyris C. & Schön D.A. (1996) Apprentissage organisationnelle, théorie et modèle pratique, de Boeck université.

Argyris C. & Schön D.A. (1978) Organizational learning: a theory of action perspective Reading, Mass-Adisson Wesley.

Axelrod R. (1992) Donnant donnant, sciences humaines, édition Odile Jacob.

Benchimol G. (2001) E-organisation mode d'emploi Editions d'organisation.

Cabin P. Coord.(1999) Les organisations, états des savoirs Editions Sciences Humaines

Castells M.(2001) information technology and global capitalism in W. Hutton and A.

Collerette P. (1991) pouvoir leadership et autorité dans les organisations Presses de l'université de Québec

Cyert R.M. & March J.G. (1963) A behavioral theory of the firm Englewood Cliffs, NJ Prentice hall.

Barnard C. (1938) The function of the executive

Bernoux P. (1985) La sociologie des organizations Editions du seuil

Bukowitz W. et William R. (2000) Gestion des connaissances en action Les echos editions

Desreumeaux A.(1999) théorie des organisations management et société, Les essentielles de la gestion

Dejours C. Le facteur Humain Que sais-je ? PUF

Dubois M. & Rretour D. (1998) Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche, actes de XIVème journées internationales des I.A.E., coordinateur J.P. Brechet, Tome1 : Valeur, marché des organisations, Presses académiques de l'ouest,320-341

Dubois M. & Kouabenan D.R. (2001) Apprentissage organisationnel et « Logique métiers » : à propos de quelques resistances,p79-95, psychologie du travail et des organisations, vol.7 n°3 et 4.

D'Aveni R.A. (1994) Hyper competition : managing the dynamics of Strategic Maneuvering Simon & Chuster.

Endlicher N.A. (2001) an investigation of the Nexus between strategic planning and organizational learning, Falls church Virginia Polytechnic Institute and state University.

Fanchini H. & Bieder C. (1996) Le rôle positif de l'homme dans la fiabilité des systèmes- Rapports ISdF, Project 7/95

Fiol C.M. & LylesM.A. (1985) Organizational learning, p. 803-813, academy of Management review, 10(4).

Ghosal S. Bartlett C. (1998) L'entreprise individualisée Edition maxima

Goh S.C. (1998) Toward a learning organization: the strategic building blocks, P.15-20, S.A.M. advanced Management journal, 63 (2).

Hamilton M.A. Heterogeneous organizational learning: overcoming the paradox Darden Graduate School of business, university of Virginia.

Hatch M.J. (2000) Théorie des organisations de Boeck Université.

Hedberg B. (1981) How organisation learn and unlearn In PC. Nystrom HW.H. Starbuck (eds). Hd book of organizational design: vol1, Adapting Organization to their environment. Oxford University Press.

Hewson R.(1997) New dimension in strategic leadership, p. 42-47, strategy & Leadership, 25(5).

Hutton W. (1995) the state We're In, London, Jonathan Cape

Katz D.& Kahn R.L (1983) *Organizations and the systems concept* in JR Hockman, E.E.

Lawler III, & L. Porter (Eds), perspective on behavior in organization (2<sup>nd</sup> Ed), New York,

Mac Graw-Hill Book Company.

Klein N. (2001) No Logo, London, Flamingo

Kleiner A. (1996) *the ages of heretics: Heresies, outlaws and the forenumer of corporate change* New York, Currency Double day.

Ledbetter C. (2000) Living on thin air, the new economy, London, Penguin

Le Changement – Revue “Sciences Humaines” n°28 Mars Avril 2000 – Hors Série.

Le Knowledge Management (2002) collection Harvard Business Review. Editions d'organisations .

Mac Gill M.E., Slocum J.W. & Lei D. (1992) Management practices in learning organizations, 11 pages, Organizational Dynamics. 21 (1).

Mandras H. et Forsé M. (1983) Le changement social Armand Colin

Mintzberg H. (1996) Ten ideas designed to rile everyone who cares about management Harvard Business Review (July – August)

Morgan G. (1997) Images of Organization Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Nonaka I. (1991) The Knowledge-creativity company, p.96-104, Harvard Business Review (November – December).

Nonaka I. & Takeuchi K. (1997) La connaissance créatrice – la dynamique de l'entreprise apprenante Bruxelles/Paris De Boeck Université.

Ortsman O. (1994) Quel travail pour demain ? Dunod

Pesqueux Yvon (2002) Organisations : modèles et représentations Gestion PUF

Reason J. (1998) Archeving a safe culture: theory and practice Work and stress Vol.12,n°3, PP 295-306

Reason J. et Anderson H.B (1991) Errors in team context, draft paper for MOHAWK Stresa Workshop

Schein E.H. (1993) how can organization learn faster? The challenge of entering Green Room, Sloan Management Review, Winter, PP 85-92.

Vaughan D. (1996) The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture and Deviance at NASA. The University of Chicago Press.

## CHAPITRE 4

### CADRE METHODOLOGIQUE

#### Introduction du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous allons présenter le cadre méthodologique sur lequel est basée cette étude qui a pour objet d'étudier les relations entre certaines pratiques de climat organisationnel interne et l'implication des salariés. L'approche empirique utilisée par la méthodologie de recherche a pour terrain un groupe de télécommunication

Ce groupe met en œuvre certaines pratiques de climat organisationnel interne susceptibles d'influencer l'implication des salariés.

Le but de ce chapitre est de justifier ce terrain d'études, de présenter ses caractéristiques, de formation les instruments de mesure des variables et de collecte des données et de choisir les outils d'analyse destinée au test des hypothèses.

Le chapitre est constitué de quatre titres qui traitent successivement du terrain de la recherche, de la conduite, de la recherche, des échelles de mesure des variables et des méthodes d'analyse des données descriptives et explicatives.

Le terrain de recherche qui est le groupe de télécommunication TELMA est décrit par le premier titre. Dans ce titre est présenté le contexte de mise en œuvre de certaines pratiques de climat organisationnel interne qui permet de mettre à l'épreuve le modèle conceptuel.

Le deuxième titre sert à décrire la démarche de conduite de la recherche. Dans cette optique, le positionnement épistémologique est spécifié et justifié par ce titre avant de présenter les phases essentielles du processus de recherche, à savoir la phase exploratoire et la phase déductive.

Les moyens de collecte des données sont aussi décrits pour chacune de ces phases.

Dans le troisième titres fait la présentation des construits destinés à mesurer les variables de recherche.

Ce titre décrit également les attributs et les échelles utilisés pour chaque variable.

Le quatrième titre enfin, est destiné à la description des principes d'application des méthodes choisies l'analyse des données et la présentation des

outils statistiques qui ont servi de base pour la description de la structure du modèle et les analyses de causalité.

#### 4.1.- Le terrain de recherche

Telma occupe aujourd'hui, une place prépondérante sur le marché de la téléphonie, celle d'opérateur de référence. Une place de 1er choix qui s'explique avant tout par une histoire d'entreprise très riche mais également par la très grande confiance qui la lie depuis des années aux citoyens Malgaches. L'ancien fleuron national, devenu depuis 2004 une société de droit privé a en effet toujours su apporter sa contribution au développement du pays en le dotant des infrastructures et des outils de télécommunication nécessaires à son essor économique, sa révolution technologique et son épanouissement social. A travers ses anciennes identités et appellations, L'opérateur national des Télécoms Malagasy est en effet le véritable précurseur des technologies de télécommunication à Madagascar et ce depuis la fin du 19ème siècle. Depuis sa privatisation en 2004 Telma vit une véritable métamorphose. Son identité, ses missions, ses objectifs et ses valeurs ont évolué pour se porter vers de nouveaux horizons. Deux ans après la privatisation, Telma Mobile a vu le jour. Aujourd'hui, Telma et Telma Mobile se fondent en une seule marque pour plus de confort, de proximité, d'accessibilité et de performance pour ses 300 000 clients dont plus de 1 000 entreprises d'envergure.

#### 4.2.- Conduite de la recherche

##### 4.2.1.- Construction du questionnaire de recherche

Pour concevoir un questionnaire de recherche, il faut suivre de multiples étapes structurées qui doivent nécessairement être précédées par l'identification claire des questions et hypothèses à couvrir (Thiétart et al. 2003 ; Roussel & Wacheux, 2005). Pour les études quantitatives, le questionnaire représente le principal outil par lequel le chercheur met à l'épreuve de la réalité les hypothèses de la recherche. En conséquence, les objectifs de l'étude doivent être couverts par les différents aspects abordés l'étude et cet outil doit être formulé en des termes pertinents par rapport au sujet abordé et accessible à la compréhension des personnes participant à l'enquête.

Il s'en suit que, la rédaction des items et le choix des modalités de réponse, et la sélection des échelles doivent être guidés par ce souci de cohérence, de pertinence et de précision (Igalens & Roussel, 1998). La construction du questionnaire représente une phase fondamentale puisque de la qualité de cet instrument de

recherche dépend la pertinence et la qualité des données recueillies. Pour s'assurer que l'opérationnalisation des construits soit faite selon les règles de l'art, différentes précautions doivent être prises en compte. La fiabilité et la validité des échelles de mesure retenues en découlent.

l'effet d'instrumentation représente l'un des aspects majeurs dont il faut tenir compte particulièrement important dans cette phase de construction d'un outil d'enquête quantitative (Evrard et al., 2003 ; Igalens & Roussel, 1998). Cet effet concerne l'incidence d'un mauvais outil de mesure ou d'une mauvaise application d'une technique d'enquête sur la qualité de la collecte des données ou sur les résultats de l'analyse. Afin d'éviter cet effet, un soin particulier a été accordé à la sélection des échelles de mesure pour notre étude. C'est ainsi que la littérature sur l'implication des salariés ainsi que sur le climat organisationnel interne nous a permis d'élaborer une première version de notre questionnaire.

Ensuite une phase de pré-test a été réalisée. Cette phase de pré-test dont procède la finalisation du questionnaire vise à « *déterminer si les items qui composent la version expérimentale du questionnaire sont clairs, rédigés sans ambiguïtés et ce, dans un langage qui s'apparente bien à la population cible* » (Vallerand, 1989 :672). Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons sollicité trois chercheurs en marketing et en gestion des ressources humaines, les trois experts se sont réunis afin d'évaluer la validité de contenu et pour se mettre d'accord sur la version préliminaire de notre questionnaire de recherche. Dans un deuxième temps, nous avons soumis la version préliminaire du questionnaire auprès de 20 salariés de l'entreprise Maisadour. L'objectif de notre sollicitation auprès des salariés de l'entreprise Maisadour est de voir s'ils ont bien compris tous les items sans exception.

A la suite de cette phase de pré-test, certaines modifications apportées. Il s'agit premièrement en plus d'énoncer l'échelle au niveau des énoncés de la rappeler pour chaque thème. Deuxièmement, de rajouter la phrase « *veuillez continuer sur la dernière page qui fait partie du questionnaire* », pour que les répondants n'oublient pas de tourner la page afin de répondre au dernier thème relatif aux informations personnelles. Troisièmement, un changement des fourchettes de salaires relatives à la composante « votre revenu mensuel net » a été effectué.

Au final, le questionnaire est composé de X pages est présenté en annexe (annexe X). Il suit une partition thématique générale simple tel que représentée dans le

tableau 13. Des questions « fermées » y sont posées sur des échelles de Likert à 5 points. Celles-ci, étant l'un des types d'échelle attitudinale le plus couramment utilisé en GRH (Igalens et Roussel, 1998), consistent à évaluer le degré d'accord du répondant avec une proposition. Elles ont pour avantage la simplicité d'utilisation et, partant, la bonne compréhension des modalités de réponse (Evrard et al, 2003).

L'agencement des questions au sein de chaque variable a été effectué de façon à limiter, autant que faire se peut, certains biais tels que celui de la désirabilité sociale et l'effet de Halo.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Le tableau ci-dessous récapitule l'architecture de notre questionnaire.

<b>Partie thématique</b>	<b>Mesures</b>	<b>Items</b>
	<i>Personnalité en Climat organisationnel</i>	-Je peux exprimer mes opinions à mon chef sans me faire de souci  -Je peux dire mes plaintes et mes problèmes à mon chef sans risque de



		<p>conséquence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mon chef accepte d'écouter mes suggestions</li> <li>-Je peux recevoir facilement les informations de mon chef</li> <li>-Mon chef me prévient d'avance les changements qu'il envisage</li> <li>-Mon chef explique toujours ses ordres sans réserve</li> <li>-Mon chef montre toujours ouvertement son appréciation de mon travail</li> </ul>
	<i>Compétence en Climat organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Je ne peux échanger des idées avec mon chef</li> <li>-Je peux accéder facilement aux bureaux de la hiérarchie</li> <li>-Je peux sans problème demander de l'aide à mon chef</li> <li>-Mon chef instaure entre nous le travail en équipe</li> <li>-La collaboration des différents services est sollicitée par la Direction</li> <li>-Mon chef m'incite à collaborer avec lui</li> <li>-Le centre d'intérêt de mon chef est identique au mien</li> </ul>
	<i>Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mon chef est informé de ma satisfaction concernant son aide dans</li> </ul>

		<p>l'accomplissement de mon travail</p> <p>Je suis incité à redoubler d'efforts lorsque mon chef apprécie mon travail</p> <p>-Je fais savoir à mon chef son indifférence par rapport au travail que j'ai accompli</p> <p>-Je reçois la reconnaissance de mon chef pour le travail bien fait</p> <p>- Le travail bien fait est apprécié de Mon chef et il en fait l'éloge</p> <p>- J'obtiens la reconnaissance de mon chef par l'amélioration de ma performance</p> <p>- La qualité de mon travail me procure assez de feed-back (retour) de mon chef</p>
	<p><i>Valeur en Climat organisationnel</i></p>	<p>-L' ambiance de travail avec mes supérieurs est bonne</p> <p>-J'ai une bonne relation avec mon chef</p> <p>-J'ai de bonnes relations avec la hiérarchie de l'entreprise</p> <p>- Mon chef m'appuie lorsque j'ai des difficultés</p> <p>- Entre mon chef et ses collaborateurs il y a une relation de travail conviviale</p> <p>- Je constate que mon chef est amical et abordable</p> <p>- Les collaborateurs mon chef sont traités sur le même pied d'égalité</p>

		-Je suis traité avec respect par mon chef
SO	<i>Affect Positif en Climat organisationnel</i>	<p>-Je trouve agréable de transmettre des informations à mon chef</p> <p>-Je trouve plaisante les procédures de transmission d'informations à mon chef</p> <p>-J'éprouve beaucoup de joie à transmettre des informations à mon chef</p> <p>-Je trouve agréable de recevoir des informations de mon chef</p> <p>-Je trouve plaisante les procédures de réception d'informations de mon chef</p> <p>-J'éprouve beaucoup de joie à recevoir des informations de mon chef</p>
	<i>Affect Positif en Climat organisationnel Horizontale</i>	<p>-Je trouve agréable d'échanger des informations avec mes collègues</p> <p>-Je trouve plaisante les procédures d'échanges d'informations avec mes collègues</p> <p>-J'éprouve beaucoup de joie à échanger des informations avec mes collègues</p>
	<i>Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation</i>	<p>-Je parle de mon entreprise à mes amis comme d'une entreprise dans laquelle travailler</p> <p>-Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de mon entreprise</p> <p>-Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être</p>

		<p>d'accord avec les politiques de mon entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés</p> <p>-Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans mon entreprise</p> <p>-Les valeurs et objectifs de mon entreprise sont en parfait accord avec ma sensibilité</p> <p>-Je me sens très peu de loyauté à l'égard de mon entreprise</p> <p>-Mon entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même pour accomplir mon travail</p> <p>-Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à mon entreprise</p>
	<p><i>Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation</i></p>	<p>-Si je pouvais, je changerais d'entreprise</p> <p>-Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise</p> <p>-Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour mon entreprise plutôt que pour une autre</p> <p>-Pour moi, mon entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler</p> <p>-J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans mon entreprise</p> <p>-Je pourrais tout aussi bien travailler pour</p>

		une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même
	<i>Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation</i>	<p>-J'accepterais tout autre travail pour pouvoir continuer à travailler dans mon entreprise</p> <p>-Je suis prêt à faire de très gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider mon entreprise à réussir</p> <p>-Je me sens vraiment concerné par le futur de mon entreprise</p>

**tableau 4.1 : l'architecture de notre questionnaire**

## 2. Terrain de recherche

Notre recherche étudie la relation entre les pratiques managériales du climat organisationnel interne et l'implication des salariés. Le choix d'un échantillon est important puisqu'il peut avoir un impact tant en termes de validité externe (possibilité d'étendre les résultats obtenus à d'autres éléments) que de validité interne (assurance de la pertinence et de la cohérence des résultats par rapport aux objectifs recherchés de l'étude) (Thiétart, 1999).

Dans notre contexte, notre population est constituée de tous les salariés de l'entreprise malgache TELMA, dont l'activité porte sur les services de télécommunication.

La population des salariés de l'entreprise TELMA est composée de **X salariés** qui sont répartis dans les 8 filiales.

Notre méthodologie prévoit également l'usage des modèles des équations structurelles pour les analyses confirmatoires et le test des hypothèses et du modèle

de recherche. Roussel et al (2002) recommandent, à cet effet, de constituer un échantillon composé de 200 à 300 individus.

### **3. Administration du questionnaire**

L'administration d'un questionnaire est la phase d'une enquête durant laquelle le questionnaire est soumis pour être complété aux individus faisant partie de l'échantillon. Le choix du mode d'administration impacte le taux de réponses, les coûts, la qualité des réponses et les risques de biais. De manière pratique, notre principale préoccupation a été de recueillir un nombre de réponses suffisant dans un délai acceptable. Ainsi, concernant le mode d'administration du questionnaire, quatre solutions étaient envisageables : le face-à-face, le téléphone, la voie postale et le courrier électronique. Le mode de recueil que nous avons adopté dans le cadre de notre recherche est le face-à-face.

Avant de procéder à l'administration de notre questionnaire, nous avons souhaité rencontrer le directeur de ressources humaines de l'entreprise TELMA afin de lui présenter notre thématique de recherche de lui demander de nous autoriser et nous soutenir pour diffuser notre questionnaire aux salariés de l'entreprise.

Notre ambition de départ pour cette étude était de toucher un échantillon de personnels assez important. Pour ce faire, nous avons commencé par envoyer un courriel au responsable RH pour prendre contact avec lui et pour lui présenter l'étude. A cet effet, nous avons joint à notre courriel une synthèse de notre projet d'étude qui consiste en un document d'une page qui reprend le cadre de l'étude, précise sa problématique, ses objectifs et son déroulement et annonce les retombées que pourrait avoir cette étude. La synthèse que nous avons adressée au responsable des ressources humaines de l'établissement TELMA que nous avons voulu synthétique et claire figure en annexe X.

Ensuite, avant de nous accorder son acceptation, le DRH avait consulté notre questionnaire. Par la suite il a envoyé un mail à tous les salariés pour les inciter à collaborer et il a chargé son assistant à nous accompagner durant le processus.

L'administration du questionnaire s'est faite de façon directe, selon la méthode du « face à face ». Celle-ci s'impose du fait que notre objectif est d'évaluer le degré de compréhension par les personnes interrogées des items compris dans le questionnaire. Toutes les remarques émises au sujet desdits items, dénotant un problème de clarté, une ambiguïté quelconque ou même une certaine lourdeur dans leur énonciation, ainsi que les suggestions de rectification ont été soigneusement notées et prises en compte lors de l'élaboration de la dernière version du questionnaire.

L'administration du questionnaire s'est faite, pour l'essentiel, au moyen d'une entrée en contact aménagée. Celle-ci ayant permis par une approche directe des répondants qui nous avons contacté grâce au directeur des ressources humaines. Ce dernier, après avoir pris connaissance du questionnaire que nous lui avons soumis directement et s'être assuré que la confidentialité des réponses et l'anonymat des répondants sont préservés.

L'administration du questionnaire de notre recherche s'est globalement étendue sur une période de quinze jours durant le mois de septembre 2013. Dès que l'accord a été donné par les responsables des ressources humaines l'établissement TELMA, nous avons lancé l'enquête.

Nous avons distribué notre questionnaire auprès de 22 Groupe de 10 des salariés de l'entreprise TELMA. Cela a été réalisé dans les locaux de l'entreprise et plus précisément dans la salle de réunion de chaque service et du pôle administratif. Pour ce faire j'étais accompagné par l'assistant du DRH désigné par ce dernier. A cet effet, l'assistant du DRH m'introduisait à chaque fois avant de soumettre le questionnaire aux différents répondants.

Le temps moyen de réponse était autour d'une quinzaine de minutes.

Date	Nombre de réponse
11 Septembre 2013	40

14 Septembre 2013	40
15 Septembre 2013	40
15 Septembre 2013	40
18 Septembre 2013	20

**Tableau 4.2 : Période de l'enquête définitive**

#### **4. Démarche de la collecte de données**

Une fois le questionnaire final rédigé, il s'agit de procéder à la collecte des données.

Cette étape correspond à la confrontation directe au terrain. C'est souvent, dans les recherches en sciences de gestion, une phase délicate puisqu'elle est tributaire non seulement de la volonté et de la disposition de collaboration de la cible à laquelle s'adresse l'étude, mais également de contraintes, non négligeables, en termes de budget et de temps qui limitent considérablement les ambitions d'une recherche doctorale (Igalens & Roussel, 1998). Dans notre cas, la collecte des données a d'abord commencé par la prise de contact avec le responsable des ressources humaines de l'entreprise TELMA. Lorsque celui-ci a été convaincu par l'apport et l'intérêt de l'étude et a donné son aval, l'administration proprement dite a débuté et les répondants ont complété le questionnaire de la recherche.

L'échantillon final sur lequel nous avons testé nos hypothèses de recherche est composé de 215 individus. En effet, les réponses de cinq répondants ont été exclues questionnaires étant donné qu'ils sont inexploitable pour diverses raisons essentiellement car certains questionnaires étaient incomplets. Le taux de réponse est satisfaisant étant donné que les taux de réponse à des enquêtes de ce genre varient généralement entre 20% et 40%. Ce taux, qui semble supérieur au taux de réponse habituellement attendu lors de démarches d'études empiriques par questionnaires, est très révélateur de l'intérêt des répondants pour le sujet traité.



Cette section s'est attachée à décrire les principales options méthodologiques retenues dans la préparation de l'enquête. La collecte de données est un élément crucial dans le processus de recherche. Notre travail s'appuie sur une démarche quantitative. Même si la préparation de l'enquête a été effectuée en respectant minutieusement toutes les recommandations préconisées, qu'il s'agisse de la validation préliminaire de l'enquête, de la sélection du terrain et enfin de l'administration du questionnaire de recherche, des biais méthodologiques peuvent subsister. Se pose à présent la question de savoir, si la présente recherche est à la fois rigoureuse et ré-appropriable par d'autres chercheurs. La section suivante fait état de la validation des échelles de mesure.

#### **4.1 LES ECHELLES DE MESURE ET LA STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE**

Le questionnaire a comme point de départ le modèle conceptuel de la recherche présenté au chapitre précédent. Le questionnaire est structuré par trois niveaux comme le modèle conceptuel et le regroupement des items a été effectué en fonction des construits qu'ils mesurent.

Dans le but de mesurer les différentes variables analysées dans le modèle conceptuel en s'inspirant des travaux antérieurs, le questionnaire a été établi à partir d'échelles de LIKERT à cinq points présentées en partie. La présentation de ces échelles s'effectue dans les paragraphes qui suivent.

##### **4.1.1. - La mesure des variables du premier niveau du modèle**

LES PRATIQUES MANAGÉRIALES DE CLIMAT ORGANISATIONNEL à travers la Personnalité, la Compétence, le Sentiment d'Efficacité et la Valeur sont mesurées par les variables du premier niveau.

La présentation de ces variables qui mesure les différents traits de chacun de ces concepts et les échelles utilisées, se fait dans les paragraphes suivants :

#### **4.1 .1.1. - Les construits de la Personnalité**

Une variable mesure la personnalité à savoir la Personnalité en Climat organisationnel **(PER)**

##### **4.4.1.1.1.- La mesure de la Personnalité en Climat organisationnel**

La mesure se la Transparence en Climat organisationnel Verticale se fait avec une échelle de LIKERT comportant sept attributs. Ces attributs sont respectivement codés PER111, PER112,PER113, PER121, PER122, PER123 et PER124 et libellés de la manière suivante :

PER111 Je peux exprimer mes opinions à mon chef sans me faire de souci

PER112 Je peux dire mes plaintes et mes problèmes à mon chef sans risque de conséquence

PER113 Mon chef accepte d'écouter mes suggestions

PER121 Je peux recevoir facilement les informations de mon chef

PER122 Mon chef me prévient d'avance les changements qu'il envisage

PER123 Mon chef explique toujours ses ordres sans réserve

PER124 Mon chef montre toujours ouvertement son appréciation de mon travail

#### **4.1.1.2- Les construits de la Compétence**

La mesure de la Compétence se fait à l'aide d'une variable, à savoir la Compétence en Climat organisationnel **(CPT)** .

##### **4.1.1.2.1.-La mesure de la Compétence en Climat organisationnel**

Pour la Compétence en Climat organisationnel, la mesure s'effectue avec une échelle de LIKERT comportant sept attributs. Ces attributs sont respectivement

codés CPT211, CPT212, CPT213, CPT221, CPT222, CPT223 et CPT224 et libellés de la manière suivante :

CPT211-Je ne peux échanger des idées avec mon chef

CPT212 Je peux accéder facilement aux bureaux de la hiérarchie

CPT213 Je peux sans problème demander de l'aide à mon chef

CPT221 Mon chef instaure entre nous le travail en équipe

CPT222 La collaboration des différents services est sollicitée par la Direction

CPT223 Mon chef m'incite à collaborer avec lui

CPT224 Le centre d'intérêt de mon chef est identique au mien

#### **4.1.1.2- Les construits du Sentiment d'efficacité**

La mesure du Sentiment d'efficacité se fait par une variable, à savoir le Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel (SEF).

##### **4.1.1.2.1. - La mesure du Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel**

Pour le Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel, la mesure s'effectue avec une échelle de LIKERT comportant sept attributs. Respectivement codés SEF311, SEF312, SEF313, SEF321, SEF322, SEF323 ces attributs sont SEF324 et libellés de la manière suivante :

SEF311, -Mon chef est informé de ma satisfaction concernant son aide dans l'accomplissement de mon travail

, SEF312 Je suis incité à redoubler d'efforts lorsque mon chef apprécie mon travail

, SEF313-Je fais savoir à mon chef son indifférence par rapport au travail que j'ai accompli

SEF321-Je reçois la reconnaissance de mon chef pour le travail bien fait

SEF322, - Le travail bien fait est apprécié de Mon chef et il en fait l'éloge

SEF323- J'obtiens la reconnaissance de mon chef par l'amélioration de ma performance

SEF324- La qualité de mon travail me procure assez de feed-back (retour) de mon chef

#### **4.1.1.4. - Les construits de la Valeur**

La mesure de la Valeur se fait par une variable, à savoir la Valeur en Climat organisationnel (**VAL**) .

##### **4.1.1.4.1 - La mesure de la Valeur en Climat organisationnel**

Pour la Valeur en Climat organisationnel la mesure s'effectue avec une échelle de LIKERT comportant huit attributs. Ces attributs sont respectivement codés VAL411, VAL412, VAL413, VAL414, VAL421, VAL422, VAL423 et VAL424 et libellés de la manière suivante :

VAL411 -L' ambiance de travail avec mes supérieurs est bonne

VAL412-J'ai une bonne relation avec mon chef

VAL413-J'ai de bonnes relations avec la hiérarchie de l'entreprise

VAL414 - Mon chef m'appuie lorsque j'ai des difficultés

VAL421 - Entre mon chef et ses collaborateurs il y a une relation de travail conviviale

VAL422- Je constate que mon chef est amical et abordable

VAL423- Les collaborateurs mon chef sont traités sur le même pied d'égalité

VAL424-Je suis traité avec respect par mon chef

#### **4.1.2.- La mesure des variables du deuxième niveau du modèle**

La SATISFACTION VIS-À-VIS DE LA CLIMAT ORGANISATIONNEL INTERNE est mesurée par les variables du deuxième niveau

La mesure de cette Satisfaction vis-à-vis de la climat organisationnel interne se fait par deux variables à savoir l'Affect Positif (joie ou plaisir) en Climat organisationnel Verticale (APCV) et l'Affect Positif (joie ou plaisir) en Climat organisationnel Horizontale (APCH).

Les paragraphes qui suivent décrivent les construits qui mesurent ces variables.

Les paragraphes qui suivent décrivent les construits qui mesurent ces variables.

#### **4.1.2.1. - La mesure de l'Affect Positif en Climat organisationnel**

##### **Verticale**

Pour l'Affect Positif en Climat organisationnel Verticale la mesure se fait avec une échelle de LIKERT de six attributs codés APCA611, APCA612, APCA613, APCD621, APCD622 et APCD623 et libellés comme suit :

APCA611 Je trouve agréable de transmettre des informations à mon chef

APCA612 Je trouve plaisante les procédures de transmission d'informations à mon chef

APCA613 J'éprouve beaucoup de joie à transmettre des informations à mon chef

APCD621 Je trouve agréable de recevoir des informations de mon chef

APCD622 Je trouve plaisante les procédures de réception d'informations de mon chef

APCD623 J'éprouve beaucoup de joie à recevoir des informations de mon chef collègues

#### **4.1.3. - La mesure des variables du troisième niveau du modèle**

L'IMPLICATION DES SALARIÉS est mesurée par les variables du troisième niveau.

La mesure se cette Implication des salariés se fait par trois variables à savoir l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation (AcBV), la Volonté d'Appartenir à

l'organisation (VApp) et la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation (VEff).

#### **4.1.3.1.- La mesure de l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation**

Pour l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation la mesure se fait par une échelle de LIKERT de huit attributs codés AcBV811, AcBV812, AcBV813, AcBV814, AcBV815, AcBV816, AcBV817 et AcBV818 et libellés de la manière suivant :

AcBV811 Je parle de mon entreprise à mes amis comme d'une entreprise dans laquelle

travailler

AcBV812 Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de mon

entreprise

AcBV813 Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de mon

entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés

AcBV814 Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans mon entreprise

AcBV815 Les valeurs et objectifs de mon entreprise sont en parfait accord avec ma sensibilité

AcBV816 Je me sens très peu de loyauté à l'égard de mon entreprise

AcBV817 Mon entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même pour accomplir

mon travail

AcBV818 Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à mon entreprise

#### **4.1.3.2. - La mesure de la Volonté d'Appartenir à l'organisation**

Pour la Volonté d'Appartenir à l'organisation la mesure s'effectue avec une échelle de LIKERT de six attributs respectivement codés VApp821, VApp822, VApp823, VApp824, VApp825 et VApp826 et libellés comme suit :

VApp821 Si je pouvais, je changerais d'entreprise

VApp822 Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire

changer d'entreprise

VApp823 Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler

pour mon entreprise plutôt que pour une autre

VApp824 Pour moi, mon entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler

VApp825 J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans mon entreprise

VApp826 Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure

où mon travail resterait le même

La mesure de la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation

La Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation est mesurée par une échelle de LIKERT de trois attributs codés VEff831, VEff832 et VEff833 et libellés comme suit :

VEff831 J'accepterais tout autre travail pour pouvoir continuer à travailler dans mon entreprise

VEff832 Je suis prêt à faire de très gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider mon entreprise à réussir

VEff833 Je me sens vraiment concerné par le futur de mon entreprise

#### **4.1.3.3.- La mesure de la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation**

La mesure de la volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation se fait avec une échelle de LIKERT de trois attributs respectivement codés VEff831, VEff832 et VEff833 et libellés de la manière suivante :

VEff831 J'accepterais tout autre travail pour pouvoir continuer à travailler dans mon entreprise

VEff832 Je suis prêt à faire de très gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider mon entreprise à réussir

VEff833 Je me sent vraiment concerné par le futur de mon entreprise

*Synthèse des échelles de mesure des variables*

VARIABLES DE RECHERCHE		Codes des attributs	Références bibliographiques	
NOMS	DESIGNATION			
Niveau I	PER .	Personnalité en Climat organisationnel	PER111, PER112, PER113, PER121, PER122, PER123 PER124	Investigation personnelles de l'auteur
	CPT .	Compétence en Climat organisationnel	CPT211, CPT212, CPT213, CPT221, CPT222, CPT223 CPT224	Investigation personnelles de l'auteur
	SEF .	Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel	SEF311, SEF312, SEF313, SEF321, SEF322, SEF323 SEF324	Investigation personnelles de l'auteur
	VAL .	Valeur en Climat organisationnel	VAL411, VAL412, VAL413, VAL414, VAL421, VAL422, VAL423, VAL424	Investigation personnelles de l'auteur
Niveau II	APCV	Affect Positif en Climat organisationnel Verticale	APCA611, APCA612 APCA613, APCD621 APCD622, APCD623	Burke d'associés (1989)



Niveau III	AcBV	Acceptation des buts et valeurs de l'organisation	AcBV811, AcBV812 AcBV813, AcBV814 AcBV815, AcBV816 AcBV817, AcBV818	MOWDAY et al. (1979)
	VApp	Volonté d'appartenir à l'organisation	VApp821, VApp822 VApp823, VApp824 VApp825, VApp826	MOWDAY et al. (1979)
	VEff	Volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation	VEff831, VEff832 VEff833	MOWDAY et al. (1979)

**Tableau 4.4- Synthèse des échelles de mesure des variables**

#### CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Quatre phases essentielles ont été accomplies dans le cadre méthodologique a permis de montrer le choix de la méthode d'étude, de décrire le terrain de recherche, de présenter la collecte des données, d'expliquer les échelles de mesure ainsi que la structure des questionnaires.

La méthode d'analyse factorielle en composante principale (AFCP) est la méthode d'étude choisie, étant donné la prépondérance des données quantitatives dans notre recherche exploratoire et la possibilité d'introduire simultanément, avec cette méthode, plusieurs variables à expliquer dans une même analyse.

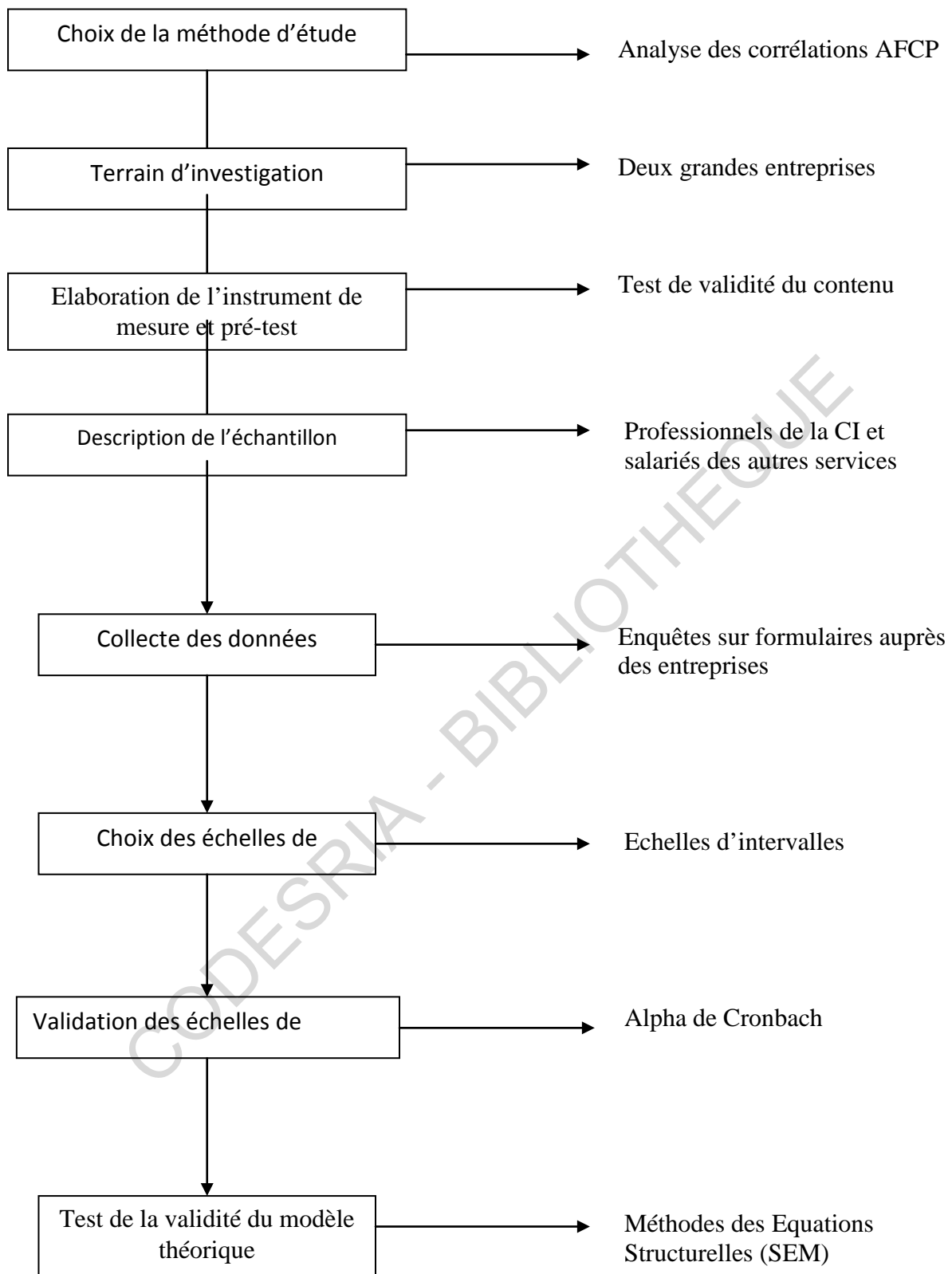
Le terrain de recherche sera constitué d'un groupe coopératif agricole. Le choix de ce terrain a été guidé par le rôle de la Climat organisationnel Interne dans ces entreprises et l'objectif d'entreprendre des études de cas comparées comme il a été annoncé au début de l'ouvrage.

La recherche sera menée en deux phases, l'une exploratoire et l'autre déductive. Dans la première phase qui durera près de deux mois sur le terrain aux sièges des deux grandes entreprises mentionnées précédemment, nous essayerons

de comprendre le contexte d'Implication des salariés grâce aux observations et aux entretiens menés auprès des professionnels de climat organisationnel interne et des salariés des autres services.

La deuxième phase déductive nous permettra d'effectuer la collecte des données et le test des hypothèses. Dans cette phase, les variables sont mesurées par des échelles multi-attributs adaptés des travaux antérieurs. Les échelles de LIKERT à sept points vont servir de base des mesures. Le traitement des données sera fait à l'aide de la méthode des équations structurelles en utilisant les logiciels d'analyse de données SPSS et AMOS. Le tableau ci-après résume la démarche méthodologique :

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



**Figure 4.3. Les différentes phases des méthodes des Equations Structurelles (SEM)**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# Chapitre 5

Résultats et interprétations

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# Introduction du chapitre 5

Deux catégories de résultats sont obtenues à partir de la mise en œuvre des méthodes d'analyses qui ont fait l'objet du chapitre précédent. Il s'agit d'abord des résultats de l'analyse descriptive puis ceux de l'analyse prédictive.

Ce chapitre vise à présenter, dans un premier temps, les deux catégories de résultats, et à les interpréter, dans un second temps pour donner une réponse à la problématique générale de cette étude. Trois principaux titres constituent le chapitre. Ils présentent respectivement les résultats de l'analyse descriptive, ceux de l'analyse prédictive et enfin ceux interprétation.

Dans le premier titre, l'analyse descriptive, se fait la présentation des résultats des tests de validité et de fiabilité des échelles.

Le deuxième titre, l'analyse prédictive, sert à décrire les résultats du test de L'hypothèse générale (HG), des hypothèses sous jacentes (HG1, HG 2) ainsi que les hypothèses adjacentes (HA1, HA2).

Le troisième titre, l'interprétation des résultats permet d'abriter au commentaire des résultats significatifs concernant le succès des pratiques de communication interne.

Les tests de validité de construit (validité convergente, et les tests de fiabilité des échelles de mesure figurent dans les résultats de l'analyse descriptive. La méthode utilisée par le test de validité des construits est celle de l'analyse factorielle en composantes principales (AFCP), ce test retient le critère de Kaiser (valeur propre supérieure à l'unité). L'objectif de ce test est de vérifier, dans un premier temps le caractère unidimensionnel des échelles de mesure et dans un deuxième temps, de donner à chaque variable une pondération standardisée (distribuée selon une normale) utilisant les « facteurs scores » restitués par les AFCP.

La deuxième catégorie de résultats des tests de la fiabilité effectué sur les items des construits restitués par les AFCP convergentes (items dont les loadings sont supérieurs à 0.5 en valeur absolue) font suite à la première catégorie de résultat des tests évoqués plus haut. Dans la deuxième catégorie, le coefficient  $\alpha$  de Cronbach est utilisé par ce test pour vérifier la cohérence interne des échelles vu leur capacité à (re)produire des résultats similaires en cas d'utilisations répétées sur un même phénomène.

Ce titre emmène donc par la présentation des résultats des tests de la validité convergente et ceux de la validité discriminante. La recombinaison des facteurs pouvant servir pour la suite de l'étude constitue l'objectif de deux premiers tests. Ces facteurs restitués à l'issue des tests de validité des construits vont ensuite faire l'objet de tests de fiabilité des échelles.

## 5.1. Les résultats de l'analyse descriptive

### 5.1.1 Les résultats des tests de validité convergente

Le test de la validité convergente comporte deux sortes d'analyses : une analyse des corrélations des items des construits, et l'analyse des coefficients de la qualité de représentation et celle de la cohérence interne des facteurs extraits.

#### 5.1.1.1 Les pratiques managériales du Climat organisationnel (niveau 1 du modèle)

Les pratiques managériales du Climat organisationnel sont observées à travers quatre variables de recherche supposées indépendantes : la personnalité (PER), la

compétence (CPT), le sentiment d'efficacité (SEF) et la valeur (VAL). Chacune de ces quatre variables fait l'objet du test de validité convergente.

#### 5.1.1.1.1.- La personnalité

##### 5.1.1.1.1.1.- La personnalité en climat organisationnel (PER)

La personnalité en Climat organisationnel est mesurée par un construit de sept items :

PER111 Je peux exprimer mes opinions à mon chef sans me faire de souci

PER112 Je peux dire mes plaintes et mes problèmes à mon chef sans risque de conséquence

PER113 Mon chef accepte d'écouter mes suggestions

PER121 Je peux recevoir facilement les informations de mon chef

PER122 Mon chef me prévient d'avance les changements qu'il envisage

PER123 Mon chef explique toujours ses ordres sans réserve

PER124 Mon chef montre toujours ouvertement son appréciation de mon travail

	PER 111	PER 112	PER 113	PER 121	PER 122	PER 123	PER124
Corrélation CPT211	1,000						
CPT212	,630***	1,000					
CPT213	,310***	,485***	1,000				
CPT221	,547***	,709***	,479***	1,000			
CPT222	,425***	,548***	,399***	,597***	1,000		
CPT 223	,211***	,335***	,593	,336	,341	1,000	
CPT 224	,314***	,198***	,285	,108	,228	,362***	1,000

**Tableau5.1 : Corrélations entre les items de PER**

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les sept items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFCP confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.



	Initial	Extraction
PER 111	1,000	,571
PER 112	1,000	,727
PER 113	1,000	,621
PER 121	1,000	,641
PER122	1 ,000	,494
PER 123	1,000	,522
PER124	1 ,000	,713

**Tableau 5.2: qualité de représentation PER**

Les items ont une variance extraite supérieure à 51,6% et respectent le critère de la communalité. De plus, les condition factorielles (loading ) des items sont nettement supérieurs à 0 ,5.

		<u>Composante</u> 1
Correlation	PER 111	,737
	PER 112	,840
	PER113	,779
	PER 121	,800
	PER 122	,652
	PER 123	,061
	PER 124	,149

**Tableau 5.3 : Contributions factorielles PER**

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFCP a une valeur propre égale à 2,504 et restitue 83,450% de variance expliquée.

#### **5.1.1.1.2. La Compétence**

##### **5.1.1.1.2.1. La Compétence en Climat organisationnel (CPT)**

La Compétence en Climat organisationnel est mesurée par un construit de sept items :

CPT211-Je ne peux échanger des idées avec mon chef

CPT212 Je peux accéder facilement aux bureaux de la hiérarchie

CPT213 Je peux sans problème demander de l'aide à mon chef

CPT221 Mon chef instaure entre nous le travail en équipe

CPT222 La collaboration des différents services est sollicitée par la Direction

CPT223 Mon chef m'incite à collaborer avec lui

CPT224 Le centre d'intérêt de mon chef est identique au mien

Les corrélations contre ces items sont toutes positives et significatives ( $p < 0,01$ )

	CPT 211	CPT 212	CPT 213	CPT 221	CPT 222	CPT 223	CPT 224
Corrélation CPT211	1,000						
CPT212	,630***	1,000					
CPT213	,310***	,485***	1,000				
CPT221	,547***	,709***	,479***	1,000			
CPT 222	,425***	,548***	,399***	,597***	1,000		
CPT 223	,211***	,335***	,593	,336	,341	1,000	
CPT 224	,314***	,198***	,285	,108	,228	,362***	1,000

**Tableau 5.4 : Corrélations entre les items de CPT**

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les sept items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFPC confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.

	Initial	Extraction
CPT 211	1,000	,619
CPT 212	1,000	,784
CPT 213	1,000	,660
CPT 221	1,000	,767
CPT222	1,000	,576
CPT 223	1,000	,741
CPT 224	1,000	,527

**Tableau .5.5: qualité de représentation CPT**

Les items ont une variance extraite supérieure à 51,6% et respectent le critère de la communalité. De plus, les conditions factorielles (loading) des items sont nettement supérieures à 0,5.

	Composante
	1
CPT 211	,831
CPT 212	,844
CPT 213	-
CPT 221	,832
CPT222	,66 3
CPT 223	,142
CPT 224	-

**Tableau 5.6: Contributions factorielle CPT**

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFCP a une valeur propre égale à 2,804 et restitue 71,036% de variance expliquée.

#### **5.1.1.1.3 Le Sentiment d'efficacité**

##### **5.1.1.1.3.1 Le Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel (SEF)**

**Le Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel est mesuré par un construit de sept items :**

SEF311 -Mon chef est informé de ma satisfaction concernant son aide dans l'accomplissement de mon travail

, SEF312-Je suis incité à redoubler d'efforts lorsque mon chef apprécie mon travail

, SEF313-Je fais savoir à mon chef son indifférence par rapport au travail que j'ai accompli

SEF321-Je reçois la reconnaissance de mon chef pour le travail bien fait

SEF322, - Le travail bien fait est apprécié de Mon chef et il en fait l'éloge

SEF323- J'obtiens la reconnaissance de mon chef par l'amélioration de ma performance

SEF324- La qualité de mon travail me procure assez de feed-back (retour) de mon chef

Les corrélations contre ces items sont toutes positives et significatives ( $p < 0,01$ )

	SEF 311	SEF 312	SEF 313	SEF 321	Q RDC 322	SEF 323	SEF 324
Correlation SEF 311	1,000						
SEF 312	,345***	1,000					
SEF 313	,532***	,572***	1,000				
SEF 321	,529***	,508***	,692***	1,000			
SEF 322	,555***	,616***	,733***	,687***	1,000		
SEF 323	,572***	,488***	,650***	,627***	,698***	1,000	
SEF 324	,234***	,239***	,253***	,316***	,365***	,357***	1,000

Signification :  $p < 0,01$

### Tableau 5.7: Corrélations entre les items de SEF

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les sept items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFCP confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.

	Initial	Extraction
SEF 311	1,000	,569
SEF 312	1,000	,573
SEF 313	1,000	,729
SEF 321	1,000	,684
SEF 322	1,000	,777
SEF 323	1,000	,685
SEF 324	1,000	,662

### Tableau 5.8 : qualité de représentation SEF

Les items ont une variance extraite supérieure à 51,6% et respectent le critère de la communalité. De plus, les condition factorielles (loading) des items sont nettement supérieurs à 0,5.

	Composante
	1
SEF 311	,752
SEF 312	,755
SEF 313	,844
SEF 321	,812
SEF 322	,866
SEF 323	,815
SEF 324	,270

### Tableau 5.9: Contributions factorielles SEF

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFCP a une valeur propre égale à 2,850 et restitue 67,626% de variance expliquée.

#### 5.1.1.1.4. La Valeur

##### 5.1.1.1.4.1. La Valeur en Climat organisationnel (VAL)

. La Valeur en Climat organisationnel est mesurée par un construit de huit items :

VAL411 -L' ambiance de travail avec mes supérieurs est bonne

VAL412-J'ai une bonne relation avec mon chef

VAL413-J'ai de bonnes relations avec la hiérarchie de l'entreprise

VAL414 - Mon chef m'appuie lorsque j'ai des difficultés

VAL421 - Entre mon chef et ses collaborateurs il y a une relation de travail conviviale

VAL422- Je constate que mon chef est amical et abordable

VAL423- Les collaborateurs mon chef sont traités sur le même pied d'égalité

VAL424-Je suis traité avec respect par mon chef

Les corrélations contre ces items sont toutes positives et significatives ( $p < 0,01$ )

	VAL 411	VAL 412	VAL 413	VAL 414	VAL 421	VAL 422	VAL 423	VAL 424
Corrélation VAL 411	1,000							
VAL 412	,843***	1,000						
VAL 413	,603***	,561***	1,000					
VAL 414	,708***	,793***	,534***	1,000				
VAL 421	,667***	,756***	,496***	,722***	1,000			
VAL 422	,671***	,783***	,444***	,711***	,806***	1,000		
VAL 423	,671***	,708***	,397***	,681***	,698***	,704**	1,000	
VAL 424	,722***	,799***	,440***	,713***	,711***	,770**	,724***	1,000

Signification  $< 0,01$ .

**Tableau 5.10 : Corrélation entre les items de VAL**

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les huit items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFCP confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.

	Initial	Extraction
VAL 411	1,000	,755
VAL 412	1,000	,863
VAL 413	1,000	,431
VAL 414	1,000	,755
VAL 421	1,000	,759
VAL 422	1,000	,785
VAL 423	1,000	,689
VAL 424	1,000	,773

**Tableau 5.11: qualité de représentation**

Les items ont une variance extraite supérieure à 51,6% et respectent le critère de la communalité. De plus, les conditions factorielles (loading) des items sont nettement supérieures à 0,5.

	Composante
	1
VAL 411	,825
VAL 412	,915
VAL 413	,563
VAL 414	,850
VAL 421	,850
VAL 422	,878
VAL 423	,811
VAL 424	,858

**Tableau 5.12 : Contributions factorielles VAL**

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFCP a une valeur propre égale à 2,905 et restitue 69,302% de variance expliquée.

Pour résumer les différents construits qui mesurent les PRATIQUES MANAGERIALES DU CLIMAT ORGANISATIONNEL Sont la Personnalité, la Compétence, le Sentiment d'efficacité et la Valeur.

### 5.1.1.2., La satisfaction (Niveau 2 du modèle)

#### 5.1.1.2.1, La satisfaction vis-à-vis du climat organisationnel

Deux variables supposées indépendantes appréhendent la satisfaction vis-à-vis de la Communication Verticale, l’Affect Positif en Climat organisationnel et l’Affect Négatif. Dans le paragraphe qui suit, s’effectue l’analyse de la validité convergente des échelles de mesure de ces variables.

##### 5.1.1.2.1.1. L’affect Positif en Climat organisationnel.

Par un construit de six items :

APCO 611- Je trouve agréable de transmettre des informations à mon chef

APCO 612- Je trouve plaisante les procédures de transmission d’informations à mon chef.

APCO 613 - J’éprouve beaucoup de joie à transmettre des informations à mon chef

APCO 621 - Je trouve agréable de recevoir des informations de mon chef

APCO 622 – je trouve plaisante les procédures de réception d’information de mon chef

APCO 623- J’éprouve beaucoup de joie à recevoir des informations de mon chef.

Les corrélations entre ces items sont toutes positives et significatives ( $p < 0,01$ )

	APCO611	APCO612	APCO613	APCO621	APCO622	APCO623
CorrélationAPCO611	1,000					
APCO612	,506***	1,000				
APCO613	,654***	,640***	1,000			
APCO621	,486***	,363***	,437***	1,000		
APCO622	,379***	,683***	,589***	,475***	1,000	
APCO623	,467***	,461***	,657***	,527***	,617***	1,000

Signification :  $p < 0,01$

**Tableau5.13 : Corrélations entre les items APCO**

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les six items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFPC confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.

	Initial	Extraction
APCO611	1,000	,549
APCO612	1,000	,647
APCO613	1,000	,749
APCO621	1,000	,482
APCO622	1,000	,648
APCO623	1,000	,637

**Tableau 5.14: qualité de représentation APCO**

Les items ont une variance extraite supérieure à 48,2% et respectent le critère de la communalité. De plus, les condition factorielles (loading ) des items sont nettement supérieurs à 0 ,48.

	Composante
	1
APCO 611	,723
APCO 612	,804
APCO 613	,856
APCO621	,621
APCO622	,790
APCO623	,770

**Tableau 5.15 : Contributions factorielles APCO**

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFPC a une valeur propre égale à 2,793 et restitue 66,155% de variance expliquée.

### 5.1.1.3. L'implication des salariés (Niveau 3 du modèle)

L'implication des salariés est mesurée par trois variables, l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation, la volonté d'Appartenir à l'organisation (VApp)et la volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation (Vef). L'objet de l'analyse suivante est la validité convergente des échelles de mesure de ces variables.

#### 5.1.1.3.1. L'Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation (AcBV)

L'Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation est mesurée par un construit de huit items :



AcBV 811 Je parle de mon entreprise à mes amis comme d'une entreprise dans laquelle travailler

AcBV 812 Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de mon entreprise

AcBV 813 Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de mon entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés.

AcBV 814 Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans mon entreprise.

AcBV 815 Les valeurs et objectifs de mon entreprise sont en parfait accord avec ma sensibilité.

AcBV 816 Je me sens très peu de loyauté à l'égard de mon entreprise.

AcBV 817 Mon entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même pour accomplir mon travail.

AcBV 818 Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à mon entreprise.

Les corrélations entre ces items sont toutes positives et significatives ( $p < 0,01$ )

		AcBV 811	AcBV 812	AcBV 813	AcBV 814	AcBV 815	AcBV 816	AcBV 817	AcBV 818
COR	AcBV811	1,000							
	AcBV812	,619***	1,000						
	AcBV813	,510***	,694***	1,000					
	AcBV814	,354***	,528***	,488***	1,000				
	AcBV815	,571***	,591***	,531***	,437***	1,000			
	AcBV816	-,490	-,465	-,484	-,450	-,563	1,000		
	AcBV 817	-,419	-,366	-,391	-,374	-,430	,723***	1,000	
	AcBV 818	-,403	-,367	,245	-,433	-,466	,616***	,563***	1,000

Signification :  $p < 0,01$

**Tableau 5.16 : corrélations entre les items de AcBV**

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les six items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFPC confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.

	Initial	Extraction
AcBV811	1.000	,701
AcBV812	1.000	,825
AcBV813	1.000	,713
AcBV814	1.000	-
AcBV815	1.000	,646
AcBV816	1.000	,802
AcBV 817	1.000	,777
AcBV 818	1.000	,697

**Tableau 5.13: qualité de représentation AcBV**

Les items ont une variance extraite supérieure à 48,2% et respectent le critère de la communalité. De plus, les condition factorielles (loading ) des items sont nettement supérieurs à 0 ,48.

	Composante 1
AcBV 811	,782
AcBV 812	,814
AcBV 813	,791
AcBV 814	-
AcBV 815	,585
AcBV 816	-,342
AcBV 817	-,233
AcBV 818	- ,183

**Tableau 5.17: contributions factorielles AcBV**

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFPC a une valeur propre égale à 2,857 et restitue 73,356% de variance expliquée.

#### 5.1.1.3.2. La Volonté d'Appartenir à l'organisation (VApp)

La volonté d'Appartenir à l'organisation est mesurée par un construit de six items :

V App 821 – Si je pourrais, je changerais d'entreprise

V App 822 – Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.

V App 823 – Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour mon entreprise plutôt que pour une autre.

V App 824 – Pour moi, mon entreprise est la meilleure de celle où je pourrais travailler.

V App 825 – J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans mon entreprise.

V App 826 – Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même.

Les corrélations entre ces items sont toutes positives et significatives ( $p < 0,01$ )

	VAPP 821	VAPP 822	VAPP 823	VAPP 824	VAPP 825	VAPP 826
Corrélation V APP 821	1,000					
V APP 822	-,490	1,000				
VAPP 823	-,419	-,465***	1,000			
VAPP 824	-,403	-,366***	-,484	1,000		
VAPP825	,215***	-,367	-,443	-,450	1,000	
VAPP 826	-,338***	-,424	-,391	-,374	-,563	1,000

Signification :  $p < 0,001$

### Tableau 5.18 : corrélations entre les items de VApp

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les six items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFCP confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.

	Initial	Extraction
VApp 821	1,000	-,295
VAPP 822	1,000	-,146
VAPP 823	1,000	-,260
VAPP 824	1,000	-
VAPP 825	1,000	-,377
VAPP 826	1,000	,816

**Tableau5.19: qualité de représentation VAPP**

Les items ont une variance extraite supérieure à 48,2% et respectent le critère de la communalité. De plus, les conditions factorielles (loading) des items sont nettement supérieures à 0,48.

	Composition
	1
Vapp 821	,059
Vapp 822	,411
Vapp 823	,212
Vapp 824	,657
Vapp 825	,369
Vapp 826	-,165

**Tableau 5.20 : contribution factorielles VApp**

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFCP a une valeur propre égale à 3,895 et restitue 78% de variance expliquée.

#### **5.1.1.3.3 .La volonté d'exercer les efforts considérables pour l'organisation (VEff)**

La volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation est mesurée par un construit de trois items :

VEff 831- J'accepterais tout autre travail pour pouvoir continuer à travailler dans mon entreprise

VEff 832 – Je suis prêt à faire de très gros efforts , au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider mon entreprise à réussir

VEff 833 - Je me sens vraiment concerné par le futur de mon entreprise  
Les corrélations entre ces items sont toutes positives et significatives ( $p < 0,01$ )

	VEff 831	VEff 832	VEff 833
Corrélation VEff 831	1,000		
VEff 832	,215	1,000	
VEff 833	,338	,510	1,000

Signification :  $p < 0,01$

#### **Tableau5.21 : corrélations entre les items Veff**

Ces corrélations traduisent d'important liens entre les six items et donc l'unidimensionnalité du construit. L'AFCP confirme une bonne qualité de leur représentation sur extrait le facteur extrait.

	Central	Extraction
VEff 831	1,000	,827
VEff 832	1,000	,818
VEff 833	1,000	,624

**Tableau5.22 : qualité de représentation Veff**

Les items ont une variance extraite supérieure à 48,2% et respectent le critère de la communalité. De plus, les conditions factorielles (loading) des items sont nettement supérieures à 0,48

	Composante
VEff 831	,789
VEff 832	,894
VEff 833	,696

**Tableau5.23: contributions factorielles Veff**

Ce construit est donc unidimensionnel. Le facteur extrait par l'AFCP a une valeur propre égale à 2,075 et restitue 66% de variance expliquée.

#### 5.1.1.4. Conclusion du titre 1

Le test de la validité convergente a permis de faire la vérification du caractère unidimensionnel (ou multidimensionnel) des différents construits. Les résultats sont récapitulés dans le tableau suivant :

Concept	Construits initiaux	Facteurs extraits		
		Nombre	Code	Liste des items
Personnalité en climat organisationnel	PER	1	PER	PER 111 PER 112 PER113 PER 121 PER 122 PER 123 PER 124
Compétence en climat organisationnel	CPT		CPT	CPT211 CPT 212, CPT 213, CPT 221, CPT 222, CPT223, CPT224
Sentiment d'efficacité en climat organisationnel	SEF		SEF	SEF 331 SEF 312 SEF 313 SEF 321 SEF 322 SEF323 SEF 324
Valeur en climat organisationnel	VAL		VAL	VAL 411 VAL 412 VAL 413 VAL 414

					VAL 421 VAL 422 VAL 423 VAL 424
<b>Niveau II</b>	Affect Positif en climat organisationnel	APCV		APCV	APCO 611 APCO, 612 APCO613 APCO 621 APCO 622 APCO 623
	Affect Négatif en climat organisationnel	ANCV		ANCV	ANCO 641, ANCO 642, ANCO 643, ANCO, 651, ANCO 652, ANCO 653,
<b>Niveau III</b>	Acceptation des Buts et valeurs de l'organisation	AcBV		AcBV	AcBV 811 AcBV 812 AcBV 813 AcBV 814 AcBV 815 AcBV 816 AcBV 817 AcBV 818
	Volonté d'appartenir à l'organisation	VApp		VApp	VApp 821 VApp 822 VApp 823 VApp 824 VApp 825 VApp 826
	Volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation	VEff		VEff	VEff 831 VEff 832, VEff 833

**Tableau5.24: Synthèse des facteurs restitués par la validité convergente.**



## **5.2 – L'analyse prédictive des données**

L'objectif de l'analyse prédictive des données est de valider la structure générale des relations de causalité du modèle de recherche à travers le test de l'hypothèse générale (HG). Elle offre également l'opportunité de tester les hypothèses partielles relatives aux relations de dépendance directes et indirectes entre les différentes variables de recherche.

Deux types de résultats sont présentés dans ce titre, ceux du test de l'hypothèse générale d'un côté et, ceux des hypothèses partielles de dépendance directes et indirectes entre les variables du modèle, de l'autre.

### **5.2.1 – Le test de l'hypothèse générale**

Les possibilités offertes par le test de l'hypothèse générale sont la validation de la structure causale du modèle de recherche ainsi que l'ensemble des relations linéaires qui peuvent exister entre les variables endogènes et exogènes. Pour effectuer ce test, on procède à l'analyse, dans un premier temps, du fit du modèle général, et, dans un second temps, à celle des cheminements dans le modèle optimal.

#### **5.2.1.1 - Le « fit » du modèle général**

L'analyse du fit du modèle général se fait à partir des valeurs des indices de précision<sup>1</sup>. Pour ce faire, on doit suivre les étapes décrites dans le chapitre précédent, notamment l'estimation des paramètres, l'identification du modèle et l'interprétation des indices. Les principales conclusions de ces étapes se présentent comme suit :

##### **5.2.1.1.1 – L'estimation du modèle**

La première conclusion obtenue avec cette estimation est celle relative à la fiabilité du modèle en testant l'hypothèse (H0) selon laquelle « les données observées sont reliées par les relations spécifiées dans le modèle ». Fonction de la valeur du Chi-Deux ( $\chi^2$ ) rapporté au degré de liberté (**ddl**) (Bentler et Bonett, 1980), cette hypothèse peut être acceptée ou rejetée.

Les indices de précision sont calculés avec AMOS 21.0

Avec une valeur de Chi-Deux ( $\chi^2$ ) égal à **10,666** on a une probabilité de **0,997** ; le degré de liberté (**ddl**) égal à **26** ; le nombre de moments égal à **91** ; le nombre de paramètres estimés égal à **65** ; et le rapport ( $\chi^2/\text{ddl}$ ) est de **0,410**.

Nous constatons que la valeur du  $\chi^2/\text{ddl}$  ci-dessus est nettement inférieure à **5** (valeur maximale souhaitée); en conséquence, l'hypothèse nulle  $H_0$  est acceptée conformément aux suggestions de Pedhazur et Pedhazur-Schmelkin (1991). Le modèle est donc très fiable et les données observées sont reliées par les relations de causalité spécifiées dans le modèle.

#### **5.2.1.1.2 – L'identification du modèle**

Le but de l'identification d'un modèle causal est de vérifier que le système d'équations qui caractérise le modèle possède une ou plusieurs solutions. L'existence d'une solution unique signifie que le modèle est « identifié », et dans le cas contraire, il est « sous identifié ». (cf. Chapitre 4).

L'analyse de la valeur et du signe du degré de liberté permet d'effectuer la vérification de l'identification du modèle. Le degré de liberté (**ddl**) est égal à **26** et donc strictement positif ( $\text{ddl} > 0$ ). Il en résulte que le modèle est « sur identifié » et qu'en conséquence, le système d'équations qui le représente dégage une solution unique. La structure du modèle obtenue à partir des « facteurs scores » demeure valide pour tester les hypothèses de la recherche. On peut alors procéder à l'analyse des indices de précision pour apprécier la capacité explicative du modèle.

#### **5.2.1.1.3 – L'analyse des indices de précision du modèle général**

Les indices analysés dans le cadre de cette étude sont :  $\chi^2$ , **GFI**, **AGFI**, **RMR** et **RMSEA** pour le « fit absolu » ; **NFI** et **CFI** pour le « fit incrémental » et enfin,  $\chi^2/\text{ddl}$ , **PNI** et **PGFI** pour le « fit parcimonieux ». Le tableau ci-après récapitule les valeurs des différents indices.

	INDICES	VALEURS CALCULÉES	VALEURS SOUHAITÉES
Indices absolus	Chi-Deux ( $\chi^2$ )	10,666	
	P ( $\chi^2 = 10,666$ )	0,997	
	ddl	26	
	GFI	0,992	> 0,9
	AGFI	0,973	> 0,9
	RMR	0,016	< 0,1 (la plus proche de 0)
	RMSEA	0,000	< 0,08 (et si possible < 0,05)
Indices Incrémentaux	NFI	0,992	> 0,9
	CFI	1,000	> 0,9
Indices de Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,410	< 5
	PNFI	0,331	La plus forte possible (comparaison)
	PGFI	0,283	La plus forte possible (comparaison)

Tableau 5.27: Indices de précision – Modèle général

- L'analyse des indices du fit absolu

L'indice **GFI** (« Goodness of Fit Index ») de Jöreskog (1969) et l'indice **AGFI** ont respectivement des valeurs **0,992** et **0,973** qui sont nettement supérieures à la

valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, les valeurs des indices GFI et AGFI confortent l'existence d'un très bon « fit » entre le modèle et les données ainsi que l'hypothèse d'une structure causale optimale.

La valeur de l'indice **RMR** (« Root Mean Square Residual ») de Jöreskog et Sörbom (1984) est de **0,016** qui est très proche de 0. L'indice **RMSEA** (« Root Mean Square Error of Approximation ») de Steiger et Lind (1980) est égal à **0%**. Ces coefficients ayant des valeurs très nettement inférieures à 10%, sont conformes aux recommandations de Maruyama (1997) et celles de Arbuckle et Worthke (2000). En conséquence, les résidus ont une incidence très faible sur le modèle.

Pour conclure, les valeurs des indices absolus permettent d'affirmer à l'existence d'un très bon « fit » du modèle de recherche et confirmer la très faible incidence des résidus.

- **L'analyse des indices du fit incrémental**

L'indice **NFI** (« Normed Fit Index ») de Bentler et Bonett (1980) a une valeur de **0,992**. Cette valeur est très proche de 1, strictement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). Il s'ensuit que le modèle explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables de recherche.

L'indice **CFI** (« Comparative Fit Index ») de Bentler (1989, 1990) est égal à **1,000**. Cette valeur correspondant au maximum souhaité et est donc très nettement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). Il en résulte que, le modèle paraît très bien ajusté.

Finalement, les valeurs des indices incrémentaux permettent de conclure que le modèle est bien ajusté et qu'il explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables.

- **L'analyse des indices du fit parcimonieux**

La parcimonie permet de rechercher un juste milieu pour minimiser dans un premier temps le nombre de coefficients estimés et maximiser dans un deuxième temps le degré d'ajustement du modèle (Roussel et al., 2002). Les indices PNFI et PGFI ont des valeurs respectivement égales à **0,331** (soit 32,1%) et **0,283** (soit 28,3%). En outre, le  $\chi^2$  normé égal à **0,410** a une valeur nettement inférieure à 5.

En définitive, le modèle n'est donc ni « sur ajusté » ni « sous ajusté ». Ainsi, le nombre de coefficients estimés et le degré d'ajustement sont acceptables.

Pour résumer, la structure générale du recherche est confirmée par l'analyse des indices de précision. Les valeurs des indices analysés confortent l'existence d'un très bon « fit » entre le modèle de recherche et les données ainsi que la faible incidence des résidus.

Le modèle est bien ajusté et il explique une bonne proportion de la covariance totale entre les variables. Il en résulte que l'hypothèse générale (HG) relative à l'existence de relations causales entre les variables endogènes et exogènes est globalement validée.

Ainsi, « L'Implication des salariés est influencée directement par la pratique managériale de la Communication interne par les salariés et indirectement par la

Satisfaction à l'égard de la communication interne ». Il convient en ce sens, d'étudier la structure optimale de ces relations.

#### 5.2.1.1.4 – Les coefficients de détermination ( $R^2$ ) des variables endogènes

L'objectif des coefficients de détermination des variables endogènes est de traduire la part de variance expliquée pour chacune de ces variables. Ils sont résumés dans le tableau ci-dessous :

NIVEAU	VARIABLES ENDOGÈNES	COEFFICIENT DE DÉTERMINATION ( $R^2$ )
Niveau II	APCV	43,8 %
Niveau III	AcBV	26,5 %
	VApp	25,4 %
	VEff	18,5 %

**Tableau 5.28 : Coefficients de détermination des variables endogènes**

L'analyse de ce tableau permet de traduire que les coefficients de détermination (ou part de variance expliquée) sont dans l'ensemble supérieurs à **18%**. Ces coefficients sont tous significatifs au taux de 5%. Ce qui revient à dire que le modèle de recherche présente, dans l'ensemble, un bon niveau explicatif pour chacune de ces variables endogènes.

- Les variables de mesure de l'implication des salariés (Niveau III) présentent des parts de variance expliquée de **26,5%** pour la forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'Entreprise (**AcBV**) ; **25,4%** pour la forte intention de continuer d'appartenir à l'Entreprise (**VApp**) et **18,5%** pour la volonté

d'exercer des efforts considérables pour l'Entreprise (**VEff**). La signification de ces coefficients reflète l'importance de la Satisfaction à l'égard du climat organisationnel (Niveau II) et celle de la Perception du climat organisationnel par les salariés (Niveau I) pour l'Implication des salariés (Niveau III).

- La variable mesurant la Satisfaction à l'égard du climat organisationnel (Niveau II) a une part de variance expliquée de **43,8%** pour l'Affect positif en climat organisationnel (**APCO**). La signification de ces coefficients traduit l'impact de la Perception du climat organisationnel par les salariés (Niveau I) sur la Satisfaction à l'égard du climat organisationnel (Niveau II).

#### **5.2.1.2 – Les chemins du modèle général optimal**

L'hypothèse générale traite de l'influence causale des variables de la « Perception du climat organisationnel par les salariés » (Niveau I) et de la « Satisfaction à l'égard de la climat organisationnel » (Niveau II) sur les variables de l'« Implication des salariés » (Niveau III).

Le modèle témoin optimal ci-dessous présente le diagramme des dépendances significatives ( $\alpha < 5\%$ ) :

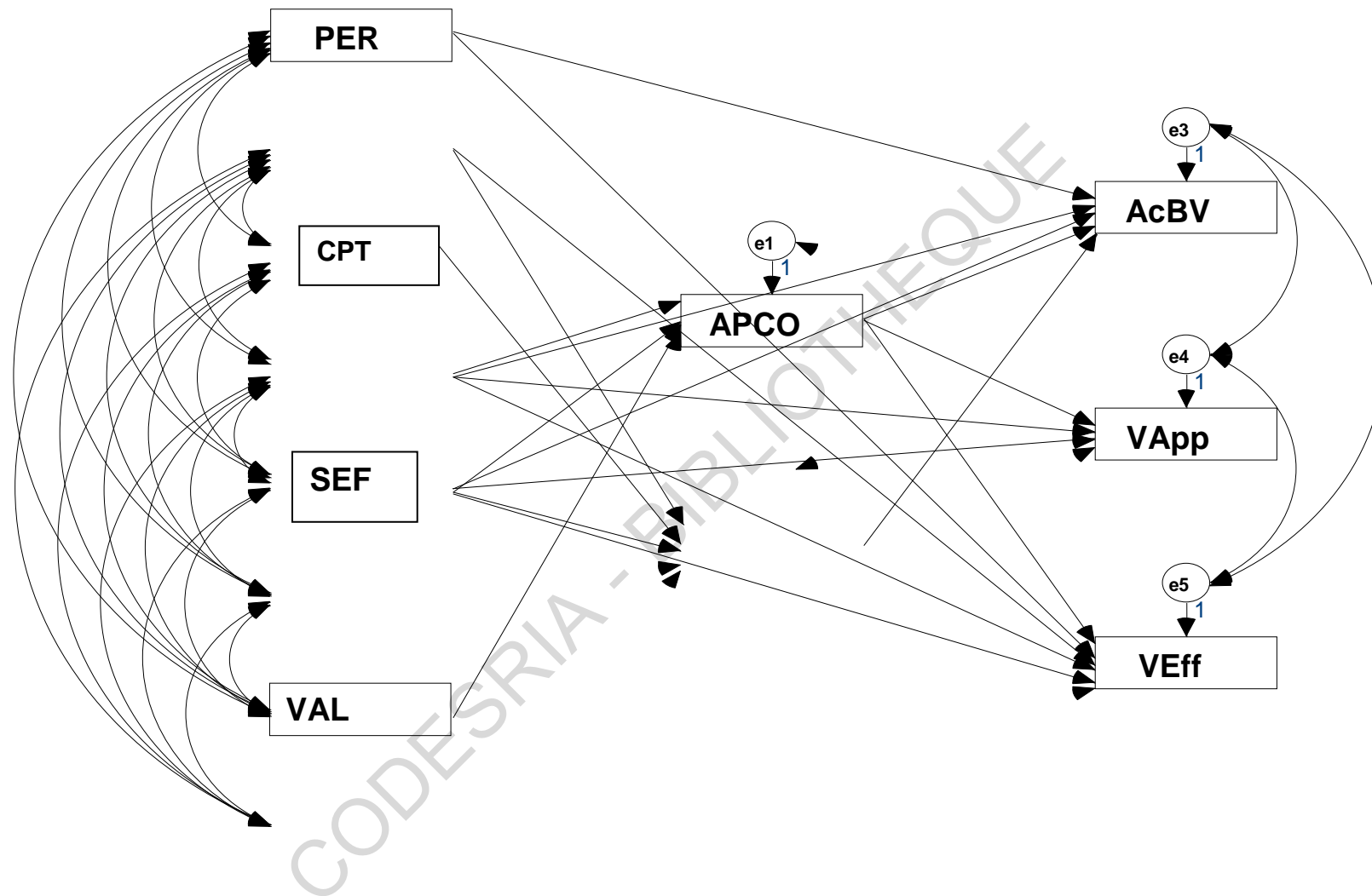


Figure 5.1 : MODÈLE OPTIMAL HYPOTHÈSE GÉNÉRALE (HG)



L'analyse est effectuée pour les chemins significatifs ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ) allant des huit variables exogènes (PER, , CPT, , SEF, VAL) aux trois variables endogènes (AcBV, VApp et VEff) via une structure de variables intermédiaires. Les détails des données exploitées pour le calcul des effets causaux sont en annexe.

Variables exogènes	Variables endogènes														
	AcBV					VApp					VEff				
	ED	EI	EC	R	NC	ED	EI	EC	R	NC	ED	EI	EC	R	NC
PER	0,335		0,335	0,381 **	0,046						- 0,210		- 0,210	0,090 ns	
CPT		0,031	0,031	0,263 **	0,232										
SEF	- 0,218	0,077	- 0,141	0,271 **	0,412	- 0,301	0,054	- 0,247	-0,430 **	0,183	0,183	0,064	0,247	0,237 **	0,010
VAL		0,097	0,097	0,348 **	0,251	- 0,359	0,049	- 0,310	-0,445 **	0,135		0,059	0,059	0,174 *	0,115

Tableau 5.29 : Résultats de l'analyse des chemins pour HG

### Légende :

Signification : \*\*  $p < 0,01$  et \*  $p < 0,05$

ED = Effet Direct ; EI = Effet Indirect et EC = Effet Causal = ED + EI

R = Corrélations et NC = Non Causalité =  $| EC - R |$

Le tableau ci-dessus met en évidence des relations dont les corrélations sont significatives ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ). Toutes les relations sont dues aux effets directs, indirects et mixtes.

### A°) La dépendance directe du modèle général vers AcBV

- La personnalité du climat organisationnel (PER) a un effet direct positif (ED = 0,335) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). La non causalité (NC = 0,046) relativement faible ( $< 10\%$ ) traduit l'excellent pouvoir explicatif du modèle pour cette relation. L'hypothèse d'une influence directe positive personnalité du climat organisationnel (PER) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

### B°) Les dépendances indirectes du modèle général vers AcBV

- La compétence du climat organisationnel (PER) a un effet indirect positif (EI = 0,031) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). La non causalité (NC = 0,232) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de DCV sur AcBV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la compétence en climat organisationnel (DCV) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- La Reconnaissance en Communication Horizontale (RCH) a un effet indirect positif (EI = 0,024) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise

(AcBV). La non causalité (NC = 0,095) relativement faible (< 10%) signifie que la relation de dépendance indirecte entre RCH et AcBV est très bien expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la Reconnaissance en Communication Horizontale (RCH) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- La Valeur du climat organisationnel (VAL)) a un effet indirect positif (EI = 0,097) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). La non causalité (NC = 0,251) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de CCV sur AcBV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la valeur du climat organisationnel (VAL)) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

#### **C°) Les dépendances mixtes (directe et indirecte) du modèle général vers AcBV**

- Le sentiment d'efficacité (SEF) a un effet mixte négatif (EC = - 0,141) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). Cet effet causal est réparti en effets directs négatifs (ED = - 0,218) et en effets indirects positifs (EI = 0,077). La non causalité (NC = 0,412) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de RCV sur AcBV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence négative, à la fois directe et indirecte, Du sentiment d'efficacité en climat organisationnel(SEF) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est donc **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

Pour **résumer**, l'analyse des relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) sur la personnalité (TCV), la compétence en climat organisationnel (DCV),

Variable explicative	Variable expliquée	Variables intermédiaires	Hypothèse	Statuts
PER	AcBV	Niveau II	La personnalité en climat organisationnel (TCV) a un effet direct positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
CPT	AcBV	Niveau II	La compétence en climat organisationnel (CPT) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
SEF	AcBV	Niveau II	Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
VAL	AcBV	Niveau II	La valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée

**Tableau 5.30 : Synthèse des relations causales de HG**

**D°) Les dépendances mixtes (directe et indirecte) du modèle général vers VApp**

- Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif (EC = - 0,247) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). Cet effet causal est réparti en effets directs négatifs (ED = - 0,301) et en effets indirects positifs (EI = 0,054). La non causalité (NC = 0,183) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de RCV sur VApp n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence négative, à la fois directe et indirecte, du climat d'efficacité (SEF) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).
- La valeur du climat organisationnel (VAL) a un effet mixte négatif (EC = - 0,310) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). Cet effet causal est réparti en effets directs négatifs (ED = - 0,359) et en effets indirects positifs (EI = 0,049). La

non causalité (NC = 0,135) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de CCV sur VApp n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence négative, à la fois directe et indirecte, de la valeur en climat organisationnel (VAL) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

Pour **résumer**, l'analyse des relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp) sur le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) et Valeur en climat organisationnel (VAL). Le tableau ci-après récapitule ces hypothèses :

Variable explicative	Variable expliquée	Variation intermédiaires	Hypothèse	Status
SEF	VApp	Niveau II	Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet indirect négatif sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp)	Validée
VAL	VApp	Niveau II	La Valeur en climat organisationnel (VAL) a une influence indirecte négative sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp)	Validée

**Tableau 5.31 : Synthèse des relations causales de HG**

**D°) Les dépendances indirectes du modèle général vers VEff**

- La Personnalité en climat organisationnel (PER) a un effet indirect positif (EI = 0,059) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff). La non causalité (NC = 0,267) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de TCV sur VEff n'est pas expliquée par le modèle. Le rapport (EI / NC) de l'effet indirect à la « non causalité » montre que 22,10% des effets indirects entre PER et VEff sont pris en compte par des relations non étudiées dans le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la Personnalité en climat

organisationnel (PER) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- La Compétence en climat organisationnel (CPT) a un effet indirect négatif (EI = -0,064) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff). La non causalité (NC = 0,366) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de DCV sur VEff n'est pas expliquée par le modèle. Le rapport (EI / NC) de l'effet indirect à la « non causalité » montre que 17,49% des effets indirects entre CPT et VEff sont pris en compte par des relations non étudiées dans le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la Compétence en climat organisationnel (CPT) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- Le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet indirect positif (EI = 0,152) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff). La non causalité (NC = 0,246) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets du SEF sur VEff n'est pas expliquée par le modèle. Le rapport (EI / NC) de l'effet indirect à la « non causalité » montre que 61,79% des effets indirects entre RCV et VEff sont pris en compte par des relations non étudiées dans le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive du Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- La Valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif (EI = 0,121) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff). La non causalité (NC = 0,285) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de VAL sur VEff n'est pas expliquée par le modèle. Le rapport (EI / NC) de l'effet indirect à la « non causalité » montre que 42,46% des effets indirects entre CCV et VEff sont pris en compte par des relations non étudiées dans le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive la Valeur en climat organisationnel (VAL) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

### **E°) Les dépendances mixtes (directe et indirecte) du modèle général vers VEff**

Pour **résumer**, l'analyse des relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) sur la Personnalité en climat organisationnel (PER), la Compétence en climat organisationnel (CPT), le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF), la Valeur en climat organisationnel (VAL). Le tableau ci-après récapitule ces hypothèses :

<b>Variable explicative</b>	<b>Variable expliquée</b>	<b>Variables intermédiaires</b>	<b>Hypothèse</b>	<b>Statuts</b>
PER	AcBV	Niveau II	La personnalité en climat organisationnel (TCV) a un effet direct positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
CPT	AcBV	Niveau II	La compétence en climat organisationnel (CPT) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
SEF	AcBV	Niveau II	Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
VAL	AcBV	Niveau II	La valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée

**Tableau 5.32 : Synthèse des relations causales de HG**

#### **5.2.2.- Les hypothèses sous-jacents à HG**

L'objectif des hypothèses sous-jacentes à l'hypothèse générale est d'identifier et analyser les chemins significatifs spécifiques impliquant les variables exogènes pour expliquer les trois variables d'implication du modèle général, AcBV, VApp et VEff. Dans le cadre de cette étude, trois hypothèses sous-jacentes HG1, HG2 et HG3 sont testées.

La première traite les chemins touchant VApp, la troisième traite des chemins touchant VEff.

### 5.2.2.1. – L’Hypothèse sous-jacente HG1

L’Hypothèse sous-jacente HG1 postule que Les Pratiques managériales de Communication interne influencent directement l’Acceptation des Buts et Valeurs de l’Organisation (AcBV) et indirectement via la Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne.

#### 5.2.2.1.1 – Les indices de précision du sous modèle HG1

Les indices analysés dans le cadre de cette étude sont :  $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR et RMSEA pour le « fit absolu », NFI et CFI pour le « fit incrémental » et  $\chi^2/ddl$  pour le « fit parcimonieux ». Le tableau ci-après récapitule les valeurs des différents indices.

#### Les indices de précision du sous modèle HG1

	INDICES	VALEURS CALCULÉES	VALEURS SOUHAITÉES
Indices absolus	Chi-Deux ( $\chi^2$ )	5,076	
	P ( $\chi^2 = 5,076$ )	0,995	
	ddl	16	
	GFI	0,996	> 0,9
	AGFI	0,982	> 0,9
	RMR	0,010	< 0,1 (la plus proche de 0)
	RMSEA	0,000	< 0,08 (et si possible < 0,05)
Indices Incrémentaux	NFI	0,996	> 0,9
	CFI	1,000	> 0,9
Indices de Parcimonie	$\chi^2/ddl$	0,317	< 5



### Tableau 5.33 : Indices de précision du modèle sous-jacent HG1

D'après ce Tableau 2, nous constatons que tous les indices sont très satisfaisants et respectent largement les valeurs de référence.

- **L'analyse des indices du fit absolu de HG1**

L'indice **GFI** et l'indice **AGFI** ont respectivement des valeurs **0,996** et **0,982** qui sont nettement supérieures à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, les valeurs des indices GFI et AGFI confirment le très bon « fit » du sous-modèle ainsi que l'hypothèse d'une structure causale optimale.

L'indice **RMR** a une valeur de **0,010** qui est très proche de 0. L'indice **RMSEA** est égal à **0%**. Ces coefficients ont donc des valeurs très nettement inférieures à 10%. En conséquence, les résidus ont une incidence très faible sur le modèle sous-jacent HG1.

En définitive, les valeurs des indices absolus permettent de conclure à l'existence d'un très bon « fit » du modèle sous-jacent HG1 et de confirmer la très faible incidence des résidus.

- **L'analyse des indices du fit incrémental HG1**

L'indice **NFI** a une valeur de **0,996**. Cette valeur est très proche de 1, strictement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables de recherche.

L'indice **CFI** est égal à **1,000**. Cette valeur correspond au maximum souhaité et est donc très nettement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle paraît très bien ajusté.

En définitive, les valeurs des indices incrémentaux permettent de conclure que le modèle est bien ajusté et qu'il explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables.

- **L'analyse des indices du fit parcimonieux**

Le  $\chi^2$  normé égal à **0,317** a une valeur nettement inférieure à la valeur maximale de 5.

En définitive, le modèle testé affiche un degré de parcimonie élevé. Ainsi, le nombre de coefficients estimés et le degré d'ajustement sont acceptables.

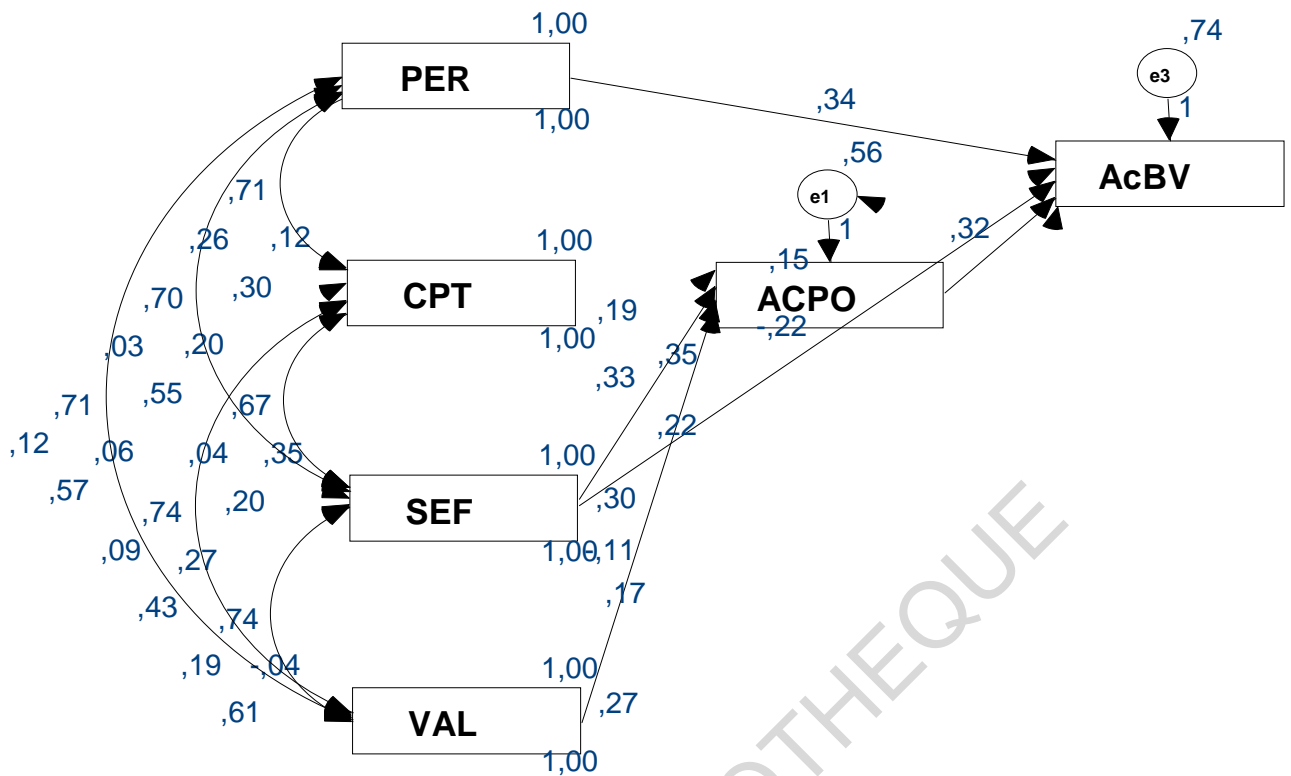
Pour résumer, l'analyse des indices de précision a permis de confirmer la structure générale du modèle sous-jacent HG1. Les valeurs des indices analysés confortent l'existence d'un très bon « fit » entre le modèle sous-jacent et les données ainsi que la faible incidence des résidus.

Ainsi, les Pratiques managériales du climat organisationnel influencent directement l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Organisation (AcBV) et indirectement via la Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne. Il convient en ce sens, d'étudier la structure optimale de ces relations.

#### **5.2.2.1.2 – L'analyse des chemins du sous modèle HG1**

L'hypothèse sous-jacente HG1 traite de l'influence causale des variables mesurant les « Pratiques managériales du climat organisationnel » (Niveau I) et de la « Satisfaction à l'égard du climat organisationnel » (Niveau II) sur l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Organisation (AcBV) (Niveau III).

Le modèle témoin optimal HG1 ci-dessous présente le diagramme des dépendances significatives ( $\alpha < 5 \%$ ) :



**Figure 5. 2 : MODÈLE TÉMOIN OPTIMAL (HG1)**

L'analyse est effectuée pour les chemins significatifs ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ) allant des huit variables exogènes (PER, CPT, SEF, VAL,) à la variable endogène AcBV via une structure de variables intermédiaires. Le Tableau ci-dessous récapitule les Effets Directs (ED) et les Effets Indirects (EI), les corrélations (R) entre les variables concernées et la Non Causalité (NC) quant à la variable expliquée AcBV uniquement.

Variables exogènes	Variable endogène				
	AcBV				
	ED	EI	EC	R	NC
PER	0,34 3		0,34 3	0,381 **	0,038
CPT		0,02 7	0,02 7	0,263 **	0,236
SER	- 0,22 1	0,08 0	- 0,14 1	0,271 **	0,412
VAL		0,09 6	0,09 6	0,348 **	0,252

**Tableau 5.34 : Résultats de l'analyse des chemins du modèle sous-jacent HG1**

Le tableau ci-dessus met en évidence surtout des relations dont les corrélations sont significatives ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ). Toutes les relations sont dues aux effets directs, indirects et mixtes.

L'analyse des relations de dépendance entre les variables du modèle conduit à examiner les effets directs, indirects et mixtes (c'est-à-dire directs et indirects).

**A°) La dépendance directe du modèle général vers AcBV**

- La Personnalité en climat organisationnel (PER) a un effet direct positif (ED = 0,343) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). La non causalité (NC = 0,038) relativement faible ( $< 10\%$ ) traduit l'excellent pouvoir explicatif du modèle pour cette relation. L'hypothèse d'une influence directe positive de La Personnalité en climat organisationnel (PER) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

### **B°) Les dépendances indirectes du modèle général vers AcBV**

- La Compétence en climat organisationnel (CPT) a un effet indirect positif ( $EI = 0,027$ ) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). La non causalité ( $NC = 0,236$ ) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de DCV sur AcBV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la Compétence en climat organisationnel (CPT) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- La Valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif ( $EI = 0,096$ ) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). La non causalité ( $NC = 0,252$ ) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de CCV sur AcBV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la Valeur en climat organisationnel (VAL) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

### **C°) Les dépendances mixtes (directe et indirecte) du modèle général vers AcBV**

- Le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif ( $EC = - 0,141$ ) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV). Cet effet causal est réparti en effets directs négatifs ( $ED = - 0,221$ ) et en effets indirects positifs ( $EI = 0,080$ ). La non causalité ( $NC = 0,412$ ) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de RCV sur AcBV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence négative, à la fois directe et indirecte, du Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est donc **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

Pour **résumer**, l'analyse des six relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV sur la Personnalité en climat

organisationnel, la Compétence en climat organisationnel, la le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel et la Valeur en climat organisationnel (VAL).

Le tableau ci-après récapitule ces hypothèses :

Variable explicative	Variable expliquée	Variation intermédiaires	Hypothèse	Statuts
PER	AcBV	Niveau II	La personnalité en climat organisationnel (TCV) a un effet direct positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
CPT	AcBV	Niveau II	La compétence en climat organisationnel (CPT) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
SEF	AcBV	Niveau II	Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
VAL	AcBV	Niveau II	La valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée

**Tableau 5.35 : Synthèse des relations causales de HG1**

#### 5.2.2.2. – L'Hypothèse sous-jacente HG2

L'Hypothèse sous-jacente HG2 postule que les Pratiques managériales du Climat organisationnel influencent directement la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Organisation (VApp) et indirectement via la Satisfaction vis-à-vis du Climat organisationnel.

### 5.2.2.2.1 – Les indices de précision du sous-modèle HG2

Les indices analysés dans le cadre de cette étude sont :  $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR et RMSEA pour le « fit absolu », NFI et CFI pour le « fit incrémental » et  $\chi^2$ /ddl pour le « fit parcimonieux ». Le tableau ci-après récapitule les valeurs des différents indices.

	INDICES	VALEURS CALCULÉES	VALEURS SOUHAITÉES
Indices absolus	Chi-Deux ( $\chi^2$ )	<b>6,313</b>	
	P ( $\chi^2 = 6,313$ )	<b>0,991</b>	
	ddl	<b>17</b>	
	GFI	<b>0,995</b>	> 0,9
	AGFI	<b>0,979</b>	> 0,9
	RMR	<b>0,014</b>	< 0,1 (la plus proche de 0)
	RMSEA	<b>0,000</b>	< 0,08 (et si possible < 0,05)
Indices de Incrément aux	NFI	<b>0,995</b>	> 0,9
	CFI	<b>1,000</b>	> 0,9
Indices de Parcimo nie	$\chi^2$ /ddl	<b>0,371</b>	< 5

## Tableau 1 : Indices de précision relatifs au modèle sous-jacent HG2

D'après ce Tableau 2, nous constatons que tous les indices sont très satisfaisants et respectent largement les valeurs de référence.

- **L'analyse des indices du fit absolu de HG2**

L'indice **GFI** et l'indice **AGFI** ont respectivement des valeurs **0,995** et **0,979** qui sont nettement supérieures à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, les valeurs des indices GFI et AGFI confirment le très bon « fit » du sous-modèle ainsi que l'hypothèse d'une structure causale optimale.

L'indice **RMR** a une valeur de **0,014** qui est très proche de 0. L'indice **RMSEA** est égal à **0%**. Ces coefficients ont donc des valeurs très nettement inférieures à 10%. En conséquence, les résidus ont une incidence très faible sur le modèle sous-jacent HG2.

En définitive, les valeurs des indices absolus permettent de conclure à l'existence d'un très bon « fit » du modèle sous-jacent HG2 et de confirmer la très faible incidence des résidus.

### 5.2.2.2.2. L'analyse des indices du fit incrémental HG2

L'indice **NFI** a une valeur de **0,995**. Cette valeur est très proche de 1, strictement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables de recherche.



L'indice **CFI** est égal à **1,000**. Cette valeur correspond au maximum souhaité et est donc très nettement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle paraît très bien ajusté.

En définitive, les valeurs des indices incrémentaux permettent de conclure que le modèle est bien ajusté et qu'il explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables.

- **L'analyse des indices du fit parcimonieux**

Le  $\chi^2$  normé égal à **0,371** a une valeur nettement inférieure à la valeur maximale de 5.

En définitive, le modèle testé affiche un degré de parcimonie élevé. Ainsi, le nombre de coefficients estimés et le degré d'ajustement sont acceptables.

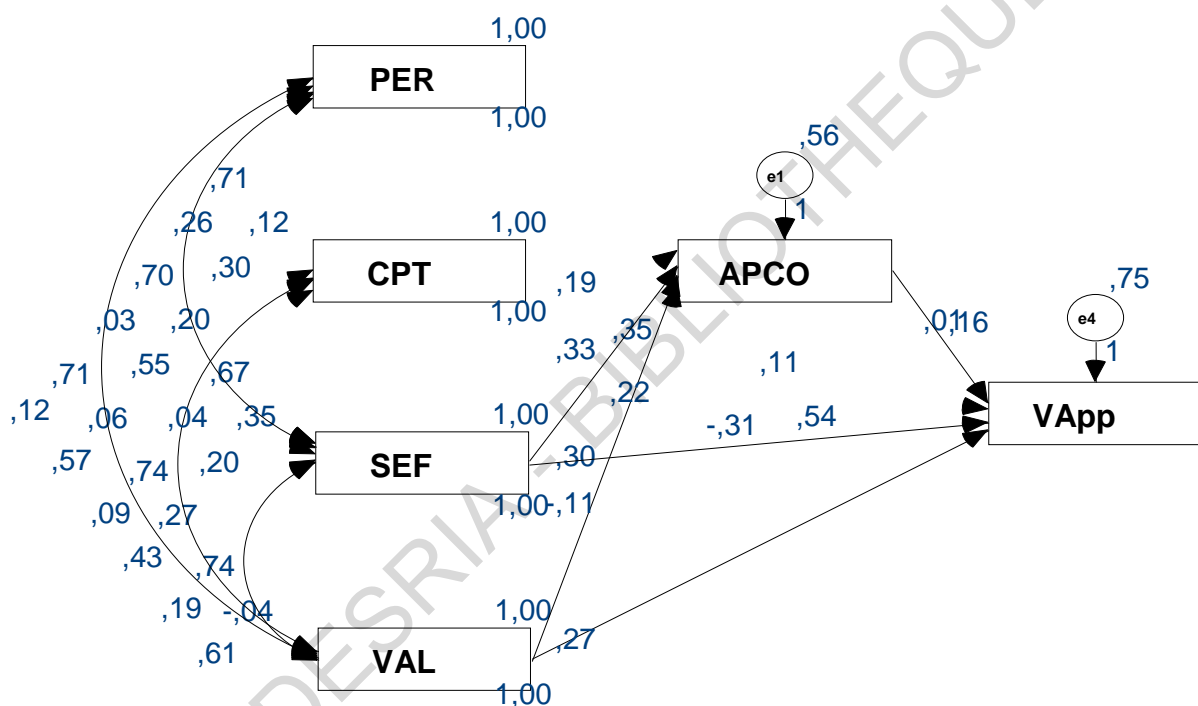
Pour résumer, l'analyse des indices d'adéquation a permis de confirmer la structure générale du modèle sous-jacent HG2. Les valeurs des indices analysés confortent l'existence d'un très bon « fit » entre le modèle sous-jacent et les données ainsi que la faible incidence des résidus.

Ainsi, les Pratiques managériales de la Communication interne influencent directement la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Organisation (VApp) et indirectement via la Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne. Il convient en ce sens, d'étudier la structure optimale de ces relations.

#### **5.2.2.2.2 – L'analyse des chemins du sous-modèle HG2**

L'hypothèse sous-jacente HG2 traite de l'influence causale des variables mesurant les « Pratiques managériales du Climat organisationnel » (Niveau I) et de la « Satisfaction à l'égard de la Communication interne » (Niveau II) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Organisation (VApp) (Niveau III).

Le modèle témoin optimal HG2 ci-dessous présente le diagramme des dépendances significatives ( $\alpha < 5\%$ ) :



**Figure5.3 : MODÈLE TÉMOIN OPTIMAL (HG2)**

L'analyse est effectuée pour les chemins significatifs ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ) allant des huit variables exogènes (PER, CPT, SEF, VAL) à la variable endogène VApp via une structure de variables intermédiaires. Le Tableau ci-dessous récapitule les Effets Directs (ED) et les Effets Indirects (EI), les corrélations (R) entre les variables concernées et la Non Causalité (NC) quant à la variable expliquée VApp uniquement.

Variables exogènes	Variable endogène				
	VApp				
	ED	EI	EC	R	NC
PER					
CPT					
SEF	- 0,31 4	0,05 2	- 0,26 2	-0,430 **	0,168
VAL	- 0,33 7	0,04 8	- 0,28 9	-0,445 **	0,156

**Tableau 5.36 : Résultats de l'analyse des chemins du modèle sous-jacent HG2**

Le tableau ci-dessus met en évidence surtout des relations dont les corrélations sont significatives ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ). Toutes les relations sont dues aux effets mixtes.

L'analyse des relations de dépendance entre les variables du modèle conduit à examiner les effets indirects et mixtes (c'est-à-dire directs et indirects).

#### **Les dépendances mixtes (directe et indirecte) du modèle général vers VApp**

- Le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif ( $EC = - 0,262$ ) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). Cet effet causal est réparti en effets directs négatifs ( $ED = - 0,314$ ) et en effets indirects positifs ( $EI = 0,052$ ). La non causalité ( $NC = 0,168$ ) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de SEF sur VApp n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence négative, à la fois directe et

indirecte du Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- La Valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet mixte négatif (EC = - 0,289) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). Cet effet causal est réparti en effets directs négatifs (ED = - 0,337) et en effets indirects positifs (EI = 0,048). La non causalité (NC = 0,156) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de CCV sur VApp n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence négative, à la fois directe et indirecte, de la Valeur en climat organisationnel (VAL) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp). est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

Pour **résumer**, l'analyse des relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp) le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) et la Valeur en climat organisationnel (VAL) Le tableau ci-après récapitule ces hypothèses :

Variable explicative	Variable expliquée	Variables intermédiaires	Hypothèse	Statuts
SEF	VApp	Niveau II	Le Sentiment d'efficacité en Climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp)	Validée
VAL	VApp	Niveau II	La Valeur en climat organisationnel (VAL). a un effet mixte négatif sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'Entreprise (VApp)	Validée

**Tableau5.37 : Synthèse des relations causales de HG2**

### 5.2.2.3. – L’Hypothèse sous-jacente HG3

L’Hypothèse sous-jacente HG3 postule que les Pratiques managériales de la Communication interne influencent directement la Volonté d’exercer des Efforts considérables pour l’Entreprise (VEff) et indirectement via la Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne.

#### 5.2.2.3.1 – Les indices de précision du sous-modèle HG3

Les indices analysés dans le cadre de cette étude sont :  $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR et RMSEA pour le « fit absolu », NFI et CFI pour le « fit incrémental » et  $\chi^2/ddl$  pour le « fit parcimonieux ». Le tableau ci-après récapitule les valeurs des différents indices.

	<b>INDICES</b>	<b>VALEURS CALCULÉES</b>	<b>VALEURS SOUHAITÉES</b>
<b>Indices absolus</b>	Chi-Deux ( $\chi^2$ )	<b>10,695</b>	
	P ( $\chi^2 = 10,695$ )	<b>0,907</b>	
	ddl	<b>18</b>	
	GFI	<b>0,991</b>	> 0,9
	AGFI	<b>0,966</b>	> 0,9
	RMR	<b>0,014</b>	< 0,1 (la plus proche de 0)
	RMSEA	<b>0,000</b>	< 0,08 (et si possible < 0,05)

Indices Incément aux	NFI	<b>0,992</b>	> 0,9
	CFI	<b>1,000</b>	> 0,9
Indice de Parcimo nie	$\chi^2/ddl$	<b>0,594</b>	< 5

**Tableau 2 : Indices de précision relatifs au modèle sous-jacent HG3**

D'après ce Tableau 2, nous constatons que tous les indices sont très satisfaisants et respectent largement les valeurs de référence.

- **L'analyse des indices du fit absolu de HG3**

L'indice **GFI** et l'indice **AGFI** ont respectivement des valeurs **0,991** et **0,966** qui sont nettement supérieures à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, les valeurs des indices GFI et AGFI confirment le très bon « fit » du sous-modèle ainsi que l'hypothèse d'une structure causale optimale.

L'indice **RMR** a une valeur de **0,014** qui est très proche de 0. L'indice **RMSEA** est égal à **0%**. Ces coefficients ont donc des valeurs très nettement inférieures à 10%. En conséquence, les résidus ont une incidence très faible sur le modèle sous-jacent HG3.

En définitive, les valeurs des indices absolus permettent de conclure à l'existence d'un très bon « fit » du modèle sous-jacent HG3 et de confirmer la très faible incidence des résidus.

- **L'analyse des indices du fit incrémental HG3**

L'indice **NFI** a une valeur de **0,992**. Cette valeur est très proche de 1, strictement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables de recherche.

L'indice **CFI** est égal à **1,000**. Cette valeur correspond au maximum souhaité et est donc très nettement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle paraît très bien ajusté.

En définitive, les valeurs des indices incrémentaux permettent de conclure que le modèle est bien ajusté et qu'il explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables.

- **L'analyse des indices du fit parcimonieux**

Le  $\chi^2$  normé égal à **0,594** a une valeur nettement inférieure à la valeur maximale de 5.

En définitive, le modèle testé affiche un degré de parcimonie élevé. Ainsi, le nombre de coefficients estimés et le degré d'ajustement sont acceptables.

Pour résumer, l'analyse des indices d'adéquation a permis de confirmer la structure générale du modèle sous-jacent HG3. Les valeurs des indices analysés confortent l'existence d'un très bon « fit » entre le modèle sous-jacent et les données ainsi que la faible incidence des résidus.

Ainsi, les Pratiques managériales de la Communication interne influencent directement la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Organisation (VEff) et indirectement via la Satisfaction vis-à-vis du Climat organisationnel. Il convient en ce sens, d'étudier la structure optimale de ces relations.

### 5.2.2.3.2 – L'analyse des chemins du sous-modèle HG3

L'hypothèse sous-jacente HG3 traite de l'influence causale des variables mesurant les « Pratiques managériales du Climat organisationnel » (Niveau I) et de la « Satisfaction à l'égard de la Communication interne » (Niveau II) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) (Niveau III).

Le modèle témoin optimal HG3 ci-dessous présente le diagramme des dépendances significatives ( $\alpha < 5\%$ ) :

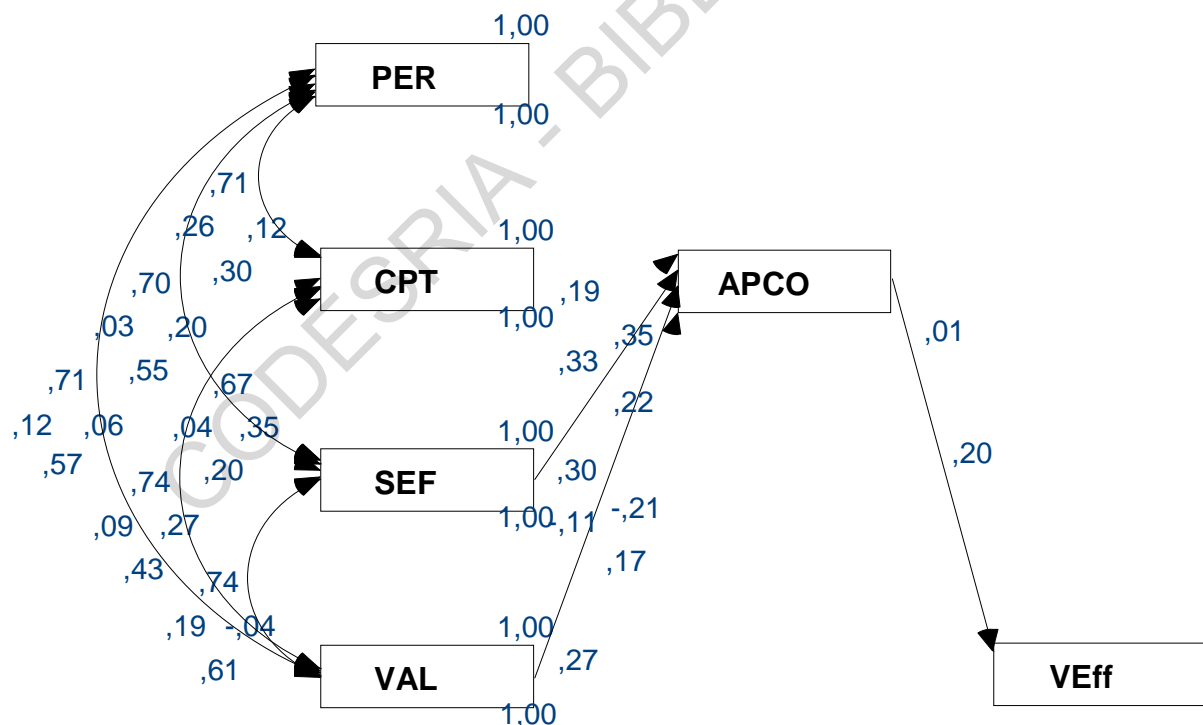


Figure 5.4 : MODÈLE TÉMOIN OPTIMAL (HG3)



L'analyse est effectuée pour les chemins significatifs ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ) allant des huit variables exogènes (PER, CPT, SEF, VAL, à la variable endogène VEff via une structure de variables intermédiaires. Le Tableau ci-dessous récapitule les Effets Indirects (EI), les corrélations (R) entre les variables concernées et la Non Causalité (NC) quant à la variable expliquée VEff uniquement.

Variables exogènes	Variable endogène				
	VEff				
	ED	EI	EC	R	NC
PER					
CPT					
SEF		0,066	0,066	0,237 **	0,171
VAL		0,060	0,060	0,174 *	0,114

**Tableau 5.38 : Résultats de l'analyse des chemins du modèle sous-jacent HG3**

Le tableau ci-dessus met en évidence surtout des relations dont les corrélations sont significatives ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ). Toutes les relations sont dues aux effets directs et mixtes.

L'analyse des relations de dépendance entre les variables du modèle conduit à examiner les effets indirects et mixtes (c'est-à-dire directs et indirects).

**A°) Les dépendances indirectes du modèle HG3 vers VEff**

- Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet indirect positif (EI = 0,066) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff). La non causalité (NC = 0,171) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de SEF sur VEff n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive du Sentiment d'efficacité organisationnel sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

- La Valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif (EI = 0,060) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff). La non causalité (NC = 0,114) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de VAL sur VEff n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence indirecte positive de la Valeur en climat organisationnel (VAL) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

**B°) Les dépendances mixtes (directe et indirecte) du modèle général vers VEff**

Pour **résumer**, l'analyse des relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff), le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF), la Valeur en climat organisationnel (VAL). Le tableau ci-après récapitule ces hypothèses :

Variable explicative	Variable expliquée	Variabes intermédiaires	Hypothèse	Statuts
PER	AcBV	Niveau II	La personnalité en climat organisationnel (TCV) a un effet direct positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
CPT	AcBV	Niveau II	La compétence en climat organisationnel (CPT) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
SEF	AcBV	Niveau II	Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
VAL	AcBV	Niveau II	La valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée

**Tableau 5.39 : Synthèse des relations causales de HG3**

L'analyse de ces deux hypothèses adjacentes (HA1 et HA2) de cette étude se fait à travers d'une part, les indices de précisions fournis par la méthode des équations structurelles et d'autre part, les effets directs et indirects pour l'analyse des cheminements. Les résultats de ces tests sont présentés ci-après.

### **5.3.1. Le test de l'hypothèse adjacente HA1**

L'hypothèse adjacente HA1 présume des liens de causalité entre les variables du Niveau I et celles du Niveau II du modèle conceptuel présenté au Chapitre 3. Les indices de précision du « fit » et les chemins du sous-modèle sont analysés ci-après.

#### **5.3.1.1. Les indices de précision du sous-modèle HA1**

Les indices analysés dans le cadre de cette étude sont :  $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR et RMSEA pour le « fit absolu », NFI et CFI pour le « fit incrémental » et  $\chi^2/ddl$  pour le « fit parcimonieux ». Le tableau ci-après récapitule les valeurs des différents indices

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

	<b>INDICES</b>	<b>VALEURS OBTENUES</b>	<b>VALEURS SOUHAITÉES</b>
<b>Indices absolus</b>	Chi-Deux ( $\chi^2$ )	<b>3,075</b>	
	P ( $\chi^2 = 3,075$ )	<b>0,990</b>	
	ddl	<b>11</b>	
	GFI	<b>0,997</b>	> 0,9
	AGFI	<b>0,986</b>	> 0,9
	RMR	<b>0,008</b>	< 0,1 (la plus proche de 0)
	RMSEA	<b>0,000</b>	< 0,08 (et si possible < 0,05)
<b>Indices Incrément aux</b>	NFI	<b>0,997</b>	> 0,9
	CFI	<b>1,000</b>	> 0,9
<b>Indice de Parcimo nie</b>	$\chi^2$ /ddl	<b>0,280</b>	< 5

**Tableau 5.40 : Indices de précision relatifs au modèle sous-jacent HA1**

D'après ce Tableau 1, nous constatons que tous les indices sont très satisfaisants et respectent largement les valeurs de référence.

- **L'analyse des indices du fit absolu de HA1**

L'indice **GFI** et l'indice **AGFI** ont respectivement des valeurs **0,997** et **0,986** qui sont nettement supérieures à la valeur souhaitée (0,9). En conséquence, les valeurs des indices GFI et AGFI confirment le très bon « fit » du sous-modèle ainsi que l'hypothèse d'une structure causale optimale.

L'indice **RMR** a une valeur de **0,008** qui est très proche de 0. L'indice **RMSEA** est égal à **0%**. Ces coefficients ont donc des valeurs très nettement inférieures à 10%. En conséquence, les résidus ont une incidence très faible sur le sous-modèle HA1.

En définitive, les valeurs des indices absolus permettent de conclure à l'existence d'un très bon « fit » du sous-modèle HA1 et de confirmer la très faible incidence des résidus.

- **L'analyse des indices du fit incrémental**

L'indice **NFI** a une valeur de **0,997**. Cette valeur est très proche de 1, strictement supérieure à la valeur souhaitée (0,9). En conséquence, le modèle explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables de recherche.

L'indice **CFI** est égal à **1,000**. Cette valeur correspond au maximum souhaité et est donc très nettement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle paraît très bien ajusté.

En définitive, les valeurs des indices incrémentaux permettent de conclure que le modèle est bien ajusté et qu'il explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables.

- **L'analyse des indices du fit parcimonieux**

Le  $\chi^2$  normé égal à **0,280** a une valeur nettement inférieure à la valeur maximale de 5.

En définitive, le modèle testé affiche un degré de parcimonie élevé. Ainsi, le nombre de coefficients estimés et le degré d'ajustement sont acceptables.

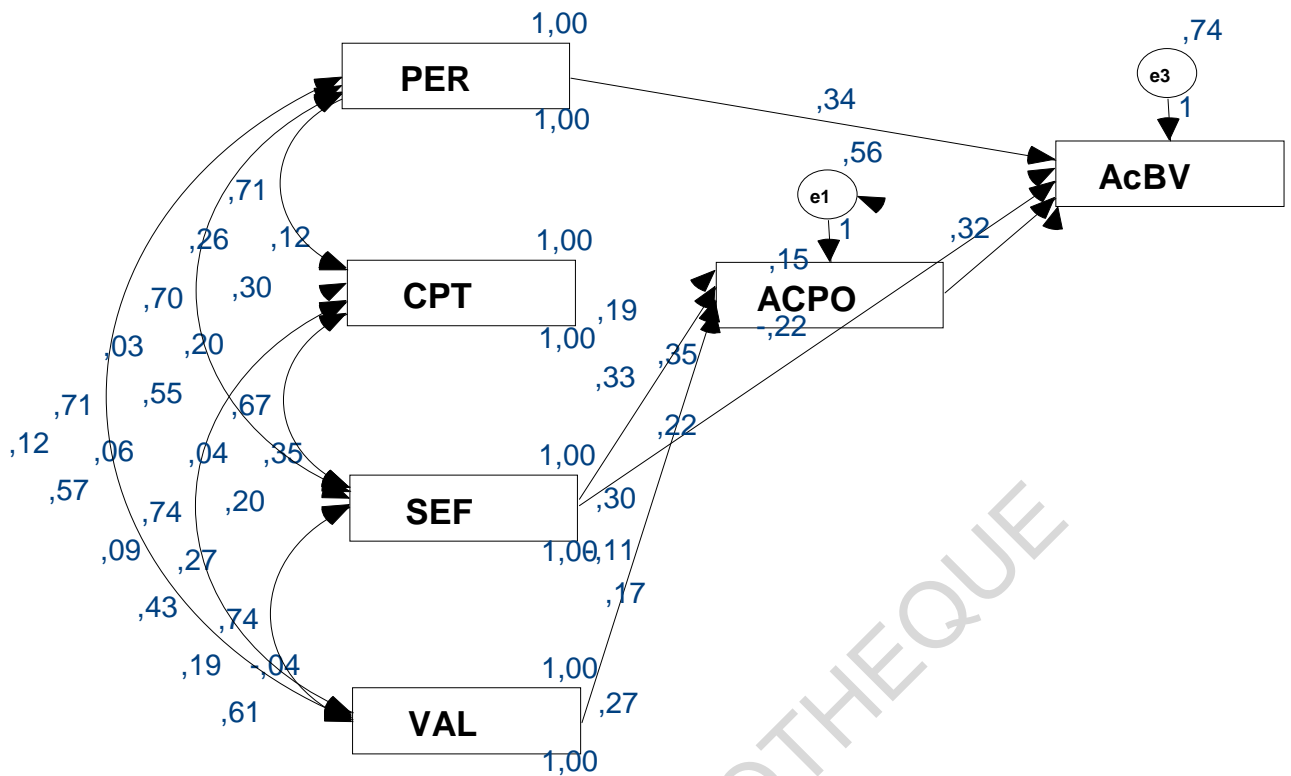
Pour conclure, l'analyse des indices d'adéquation a permis de confirmer la structure générale du sous-modèle HA1. Les valeurs des indices analysés confortent l'existence d'un très bon « fit » entre le modèle et les données ainsi que la faible incidence des résidus.

Ainsi, les Pratiques managériales de la Communication interne influencent directement la Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne. Il convient en ce sens, d'étudier la structure optimale de ces relations.

#### **5.3.1.2. L'analyse des chemins du sous-modèle HA1**

L'hypothèse adjacente HA1 traite de l'influence causale des variables mesurant les « Pratiques managériales de la Communication interne » (Niveau I) sur celles de la « Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne » (Niveau II).

Le modèle témoin optimal HA1 ci-dessous présente le diagramme des dépendances significatives ( $\alpha < 5\%$ ) :



**Figure 5.6 : MODÈLE TÉMOIN OPTIMAL (HA1)**

L'analyse est effectuée pour les chemins significatifs ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ) allant des huit variables exogènes (PER, CPP, SEF, VAL,) aux deux variables endogènes (APCV et APCH). Le Tableau ci-dessous récapitule les Effets Directs (ED), les corrélations (R) entre les variables concernées et la Non Causalité (NC) quant aux deux variables expliquées.



		Variables endogènes								
		APCV					APCH			
Variables exogènes	ED	EI	EC	R	NC	ED	EI	EC	R	NC
PER										
CPT						0,217		0,217	0,148 *	0,069
SEF	0,330		0,330	0,599 **	0,269	- 0,208		- 0,208	0,062 ns	
VAL	0,302		0,302	0,598 **	0,296					

**Tableau 5.41 : Résultats de l'analyse des chemins du modèle HA1**

Le tableau ci-dessus met en évidence surtout des relations dont les corrélations sont significatives ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ). Toutes les relations sont dues aux effets directs.

Les corrélations entre (CCH et APCV) et (RCV et APCH) ne sont pas significatives. Par conséquent, ces relations ne sont pas analysées.

L'analyse des relations de dépendance entre les variables du modèle conduit à examiner les effets directs.

**A°) Les dépendances directes du modèle adjacent HA1 vers APCV**

- Le Sentiment d'efficacité en Climat Organisationnel (SEF) a un effet direct positif (ED = 0,330) sur l'Affect Positif en Climat organisationnel(APCO). La non causalité (NC = 0,269) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de sef sur APCV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence directe positive de la Sentiment d'efficacité en Climat Organisationnel (SEF) sur l'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).
- La Valeur en climat organisationnel a un effet direct positif (ED = 0,302) sur l'Affect Positif en Communication Verticale (APCV). La non causalité (NC = 0,296) relativement élevée traduit le fait qu'une part importante des effets de VAL sur APCV n'est pas expliquée par le modèle. L'hypothèse d'une influence directe positive de la Convivialité en Communication Verticale (CCV) sur l'Affect Positif en climat organisationnel (APCO) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

Pour **résumer**, l'analyse des relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de l'Affect Positif en climat organisationnel (APCO) le Sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) et la Valeur en climat organisationnel (VAL). Le tableau ci-après récapitule ces hypothèses :

Variable explicative	Variable expliquée	Variabes intermédiaires	Hypothèse	Statuts
PER	AcBV	Niveau II	La personnalité en climat organisationnel (TCV) a un effet direct positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
CPT	AcBV	Niveau II	La compétence en climat organisationnel (CPT) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
SEF	AcBV	Niveau II	Le sentiment d'efficacité en climat organisationnel (SEF) a un effet mixte négatif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
VAL	AcBV	Niveau II	La valeur en climat organisationnel (VAL) a un effet indirect positif sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée

**Tableau 5.42 : Synthèse 1 des relations causales de HA1**

### 5.3.2. Le test de l'hypothèse adjacente HA2

L'hypothèse adjacente HA2 présume des liens de causalité entre les variables du Niveau II (Satisfaction vis-à-vis du Climat organisationnel) et celles du Niveau III (Implication des salariés) du modèle conceptuel présenté au Chapitre 3. Les indices de précision du « fit » et les chemins du sous-modèle y afférents sont analysés ci-après.

#### 5.3.2.1. Les indices de précision du sous-modèle HA2

Les indices analysés dans le cadre de cette étude sont :  $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR et RMSEA pour le « fit absolu »,

NFI et CFI pour le « fit incrémental » et  $\chi^2/\text{ddl}$  pour le « fit parcimonieux ». Le tableau ci-après récapitule les valeurs des différents indices :

	<b>INDICES</b>	<b>VALEURS OBTENUES</b>	<b>VALEURS SOUHAITÉES</b>
<b>Indices absolus</b>	Chi-Deux ( $\chi^2$ )	<b>1,447</b>	
	P ( $\chi^2 = 3,075$ )	<b>0,485</b>	
	ddl	<b>2</b>	
	GFI	<b>0,997</b>	> 0,9
	AGFI	<b>0,980</b>	> 0,9
	RMR	<b>0,021</b>	< 0,1 (la plus proche de 0)
	RMSEA	<b>0,000</b>	< 0,08 (et si possible < 0,05)
<b>Indices de Incrément aux</b>	NFI	<b>0,982</b>	> 0,9
	CFI	<b>1,000</b>	> 0,9
<b>Indice de Parcimo nie</b>	$\chi^2/\text{ddl}$	<b>0,724</b>	< 5

**Tableau 5.43 : Indices de précision relatifs au modèle sous-jacent HA2**

D'après ce Tableau 1, nous constatons que tous les indices sont très satisfaisants et respectent largement les valeurs de référence.

- **L'analyse des indices du fit absolu de HA2**

L'indice **GFI** et l'indice **AGFI** ont respectivement des valeurs **0,997** et **0,980** qui sont nettement supérieures à la valeur souhaitée (0,9). En conséquence, les valeurs des indices GFI et AGFI confirment le très bon « fit » du sous-modèle ainsi que l'hypothèse d'une structure causale optimale.

L'indice **RMR** a une valeur de **0,021** qui est proche de 0. L'indice **RMSEA** est égal à **0%**. Ces coefficients ont donc des valeurs très nettement inférieures à 10%. En conséquence, les résidus ont une incidence très faible sur le sous-modèle HA2.

En définitive, les valeurs des indices absolus permettent de conclure à l'existence d'un très bon « fit » du sous-modèle HA2 et de confirmer la très faible incidence des résidus.

- **L'analyse des indices du fit incrémental**

L'indice **NFI** a une valeur de **0,982**. Cette valeur est proche de 1, strictement supérieure à la valeur souhaitée (0,9). En conséquence, le modèle explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables de recherche.

L'indice **CFI** est égal à **1,000**. Cette valeur correspond au maximum souhaité et est donc très nettement supérieure à la valeur minimale recommandée (0,9). En conséquence, le modèle paraît très bien ajusté.

En définitive, les valeurs des indices incrémentaux permettent de conclure que le modèle est bien ajusté et qu'il explique une très bonne proportion de la covariance totale entre les variables.

- **L'analyse des indices du fit parcimonieux**

Le  $\chi^2$  normé égal à **0,724** a une valeur nettement inférieure à la valeur maximale de 5.

En définitive, le modèle testé affiche un degré de parcimonie élevé. Ainsi, le nombre de coefficients estimés et le degré d'ajustement sont acceptables.

Pour résumer, l'analyse des indices d'adéquation a permis de confirmer la structure générale du sous-modèle HA2. Les valeurs des indices analysés confortent l'existence d'un très bon « fit » entre le modèle et les données ainsi que la faible incidence des résidus.

Ainsi, la Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne influence directement l'Implication des salariés. Il convient en ce sens, d'étudier la structure optimale de ces relations.

### **5.3.2.2. L'analyse des chemins du sous-modèle HA2**

L'hypothèse adjacente HA2 traite de l'influence causale des variables mesurant la « Satisfaction vis-à-vis de la Communication interne » (Niveau II) sur celles de l'« Implication des salariés » (Niveau III). Le modèle témoin optimal HA2 ci-dessous présente le diagramme des dépendances significatives ( $\alpha < 5\%$ ) :

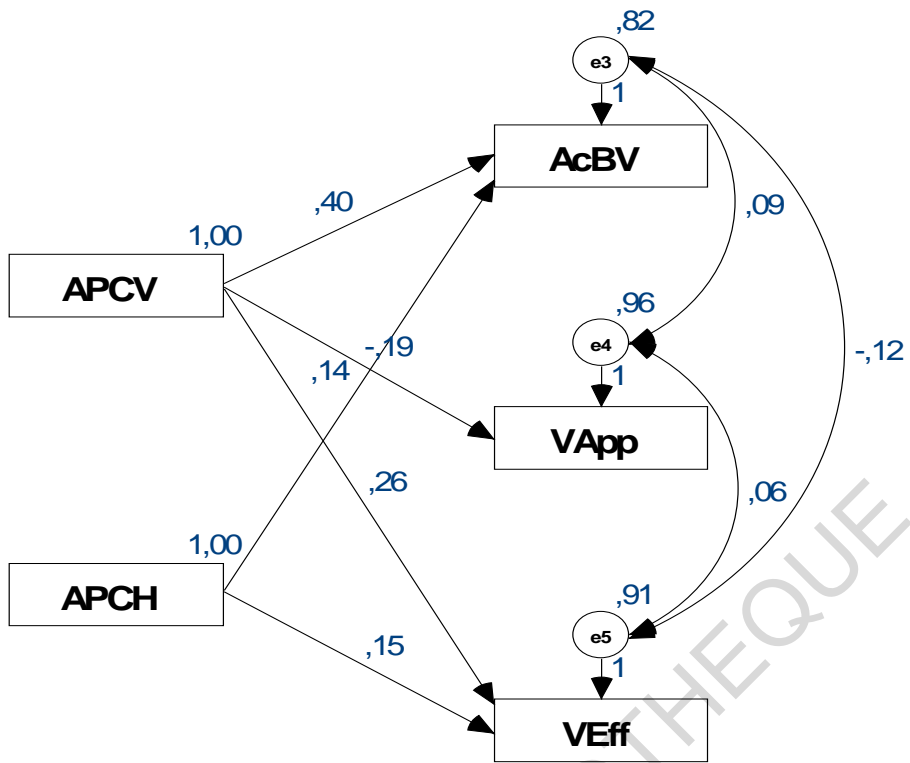


Figure 5.7 : MODÈLE TÉMOIN OPTIMAL (HA2)

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

L'analyse est effectuée pour les chemins significatifs ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ) allant des deux variables exogènes (APCV et APCH) aux trois variables endogènes (AcBV, VApp et VEff). Le Tableau ci-dessous récapitule les Effets Directs (ED), les corrélations (R) entre les variables concernées et la Non Causalité (NC) quant aux trois variables expliquées.

Variables exogènes	Variables endogènes														
	AcBV					VApp					VEff				
	ED	EI	EC	R	NC	ED	EI	EC	R	NC	ED	EI	EC	R	NC
APCV	0,402		0,402	0,402 **	0,000	- 0,194		- 0,194	-0,194 **	0,000	0,264		0,264	0,264 **	0,000
APCH	0,140		0,140	0,133 <sup>ns</sup>							0,149		0,149	0,144 *	0,005

Tableau 5.43 : Résultats de l'analyse des chemins du modèle HA2



Le tableau ci-dessus met en évidence surtout des relations dont les corrélations sont significatives ( $p < 0,01$  ou  $p < 0,05$ ). Toutes les relations sont dues aux effets directs.

La corrélation entre (APCH et AcBV) n'est pas significative. Par conséquent, cette relation n'est pas analysée.

L'analyse des relations de dépendance entre les variables du modèle conduit à examiner les effets directs.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

### **A°) La dépendance directe du modèle adjacent HA2 vers AcBV**

- L'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) a un effet direct négatif (ED = - 0,402) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'organisation (AcBV). La non causalité (NC = 0,000) traduit l'excellent (ou le parfait) pouvoir explicatif du modèle pour cette relation. L'hypothèse d'une influence directe positive de l'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

En résumé, l'analyse de la relation significative entre les variables du modèle a permis de confirmer l'hypothèse de dépendance de l'Affect Positif en Communication Verticale (APCV) sur la forte croyance et l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV).

Cette hypothèse est récapitulée dans le Tableau ci-après :

<b>Variable explicative</b>	<b>Variable expliquée</b>	<b>Variables intermédiaires</b>	<b>Hypothèse</b>	<b>Statut</b>
APCV	AcBV	–	L'Affect Positif en Climat organisationnel(APCO) a un effet direct positif sur l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée

**Tableau 5.44: La relation causale 1 de HA2**

### **B°) La dépendance directe du modèle adjacent HA2 vers VApp**

- L'Affect Positif en Communication Verticale (APCV) a un effet direct négatif (ED = - 0,194) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'organisation (VApp). La non causalité (NC = 0,000) traduit l'excellent (ou le parfait) pouvoir explicatif du modèle pour cette relation. L'hypothèse d'une influence directe négative de l'Affect Positif en Communication Verticale (APCV) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'organisation (VApp) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

En résumé, l'analyse de la relation significative entre les variables du modèle a permis de confirmer l'hypothèse de dépendance de l'Affect Positif en Communication Verticale (APCV) sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'organisation (VApp).

Cette hypothèse est récapitulée dans le Tableau ci-après :

Variable explicative	Variable expliquée	Variables intermédiaires	Hypothèse	Statut
APCV	VApp	–	L'Affect Positif en Communication Verticale (APCV) a un effet direct négatif sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'organisation (VApp)	Validée

**Tableau 4 : La relation causale 2 de HA2**

### **C°) Les dépendances directes du modèle adjacent HA2 vers VEff**

- L'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) a un effet direct positif (ED = 0,264) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'Entreprise (VEff). La non causalité (NC = 0,000) traduit l'excellent (ou le parfait) pouvoir explicatif du modèle pour cette relation. L'hypothèse d'une influence directe positive

de l'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation (VEff) est **validée** (au seuil  $\alpha < 5\%$ ).

Pour **résumer**, l'analyse des relations significatives entre les variables du modèle a permis de valider les hypothèses de dépendance de la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation (VEff) sur l'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) et l'Affect Positif en Communication Horizontale (APCH). Le tableau ci-après récapitule ces hypothèses :

Variable explicative	Variable expliquée	Variables intermédiaires	Hypothèse	Statuts
APCV	VEff	–	L'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) a un effet direct positif sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation (VEff)	Validée

**Tableau 5 : Synthèse des relations causales 3 de HA2**

En guise de remarque : toutes les quatre relations de dépendance entre les variables confirmées témoignent d'un excellent pouvoir explicatif du modèle et confirme en conséquence l'hypothèse de dépendance directe entre les variables concernées.

### 5.3.3. Conclusion du titre 3

Le test des hypothèses adjacentes (HA1 et HA2) a permis d'analyser les relations de dépendance partielle entre les variables du modèle de recherche. Les hypothèses de dépendance directe confirmées sont récapitulées dans le Tableau ci-après :

Variable explicative	Variable expliquée	Variabiles intermédiaires	Hypothèse	Statut
APCO	AcBV	–	L'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) a un effet direct positif sur l'Acceptation des Buts et Valeurs de l'Entreprise (AcBV)	Validée
APCVO	VApp	–	L'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) a un effet direct négatif sur la forte intention de continuer d'Appartenir à l'organisation (VApp)	Validée
APCO	VEff	–	L'Affect Positif en Climat organisationnel (APCO) a un effet direct positif sur la Volonté d'exercer des Efforts considérables pour l'organisation (VEff)	Validée

**Tableau 5.43 : Synthèse des hypothèses confirmées de HA2**

Ainsi, ces hypothèses adjacentes mettent en évidence des relations partielles significatives entre certaines variables du modèle de recherche. Ces relations confortent celles analysées dans le cadre de l'hypothèse générale et des hypothèses sous-jacentes.

## CONCLUSION GENERALE

Le climat organisationnel a été créé par le management. Il constitue donc un outil de management à la disposition des managers. Selon A. Henriet (2006) « sans chercher l'exhaustivité, ces outils classiques peuvent être classés en deux catégories selon les buts poursuivis : les outils de première catégorie visent à favoriser l'échange d'informations à usage professionnel, ceux de la seconde cherchent à accroître l'implication des salariés dans leur travail, développer leur motivation.

C'est dans la deuxième catégorie que se trouve le climat organisationnel que nous étudions dans cet ouvrage. L'efficacité de ce climat organisationnel a une influence sur l'implication des salariés qui représente un état d'esprit, attitude, vis-à-vis de l'organisation et/ou de son travail (Henriet, 2006).

De ce fait, les managers ont un impératif de gestion d'impliquer les salariés. L'implication a impact sur la productivité et sur la performance de l'entreprise. Une entreprise qui est déjà en bonne marche mais sans l'implication des salariés, peut encore bénéficier d'une meilleure performance si elle arrive à impliquer ses salariés. Sinon, il y aurait un manque à gagner.

La présente recherche analyse les relations entre les pratiques managériales, le climat organisationnel et l'implication des salariés au sein du Groupe TELMA, cadre empirique de la recherche (ou notre terrain de recherche), à travers la question de recherche « Pratiques managériales, climat organisationnel, impact sur l'implication des salariés dans leur travail ? ». Elle a traité l'hypothèse générale qui postule aux conséquences d'un certain nombre de facteurs explicatifs, la personnalité, la compétence, le sentiment d'efficacité et la valeur sur l'implication des salariés. Cette hypothèse générale est soutenue par trois hypothèses sous-jacentes et trois hypothèses adjacentes qui analysent des effets partiels entre ces différentes variables.

La cohérence de la problématique d'évacuation de l'implication des salariés engendrée (ou induite) par les pratiques managériales de Climat organisationnel au

sein du Groupe TELMA est vérifié en partie par les résultats de l'état. dans l'ensemble, les préceptes conceptuels sont validés par ces résultats qui donnent lieu à des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques. Les paragraphes ci-après présentent l'analyse de ces contributions ainsi que des limites et des recherches futures.

### **6.1. Les contributions théoriques**

Le cadre théorique est basé principalement sur l'application stratégique des pratiques managériales du climat organisationnel (personnalité, compétence, sentiment d'efficacité et valeur) à l'implication des salariés. Si la majorité des salariés sont impliqués, l'application stratégique postule à l'intérêt des dirigeants pour l'utilisation de ces pratiques managériales du climat organisationnel et à la croissance de la productivité de l'entreprise et au rendement.

Notre recherche nous incite à reconnaître qu'il n'est pas possible d'impliquer la totalité des salariés mais seulement la plupart d'entre eux. Et nous pensons que lorsque cet objectif est atteint, la productivité s'accroît systématiquement et la rentabilité en découle.

Les contributions théoriques revêtent deux principaux aspects, d'abord l'élaboration du modèle de recherche, et, ensuite les échelles de mesures à toutes les variables du premier niveau du modèle.

- L'originalité du modèle constitue la première contribution théorique principale. Notre modèle est original car nous ne sommes pas partis d'un modèle d'autre chercheur que nous avons retesté ou amélioré.

- Quelques littératures ont simplement indiqué que l'existence de la personnalité, de la compétence, du sentiment d'efficacité et de la valeur pour l'entreprise car elles améliorent la gestion en produisant l'efficacité du climat organisationnel. Mais à notre connaissance, aucune de ces littératures n'a mesuré ces concepts. En plus, les définitions de ces concepts fournies par la littérature semblent encore imprécises. En conséquence, nous avons été contraints d'adapter les définitions imprécises fournies par la littérature pour que ces définitions que nous proposons soient plus précises et plus adéquates à notre recherche.

- Les pratiques managériales du climat organisationnel telles que la personnalité, la compétence, le sentiment d'efficacité et la valeur ont des impacts ou

effets pluriels (essentiellement positifs mais parfois paradoxaux) sur l'implication des salariés. En d'autres termes, ces critères ont réellement des effets sur l'implication des salariés. Ces effets, généralement, rendent les salariés plus impliqués ; cependant, les managers de chaque entreprise (ou organisation) les nuancent car toute organisation a sa propre spécificité. Il est donc constaté que ces critères ou pratiques managériales, en particulier ceux qui ont été testés, contribuent à l'implication ou non des salariés.

- L'originalité des échelles de mesure relatives aux variables du premier Niveau du modèle que nous avons élaborées par nos soins constitue une contribution théorique principale de cette étude. Ce sont les échelles de mesure inhérents aux différentes variables du Niveau II du modèle que nous avons adaptée à partir des travaux antérieurs. La conception des définitions des concepts personnalité, compétence, sentiment d'efficacité et valeur s'appuie sur divers travaux antérieurs. Il en est également de la spécification de chaque concept susmentionné en tant que construit composé de deux dimensions distinctes chacun : PER pour le concept Personnalité, CPT pour le concept Compétence, SEF pour le Sentiment d'Efficacité et VAL pour la Valeur.

- Les coefficients de détermination des variables endogènes traduisent la part de variance expliquée pour chacune de ces variables, il ressort de notre étude que ces coefficients de détermination (ou part de variance expliquée) pour chacune des variables du deuxième niveau et de 26,5% pour les variables du troisième niveau), il en résulte que le modèle de recherche présente, dans l'ensemble, un bon niveau explicatif pour chacune de ces variables endogènes (APCV, APCH, AcBV, Vapp et VEff). Mais il a été constaté également que ce modèle pourrait encore être amélioré en rajoutant (ou en retranchant éventuellement d'autre(s) variable(s).

- En ce qui concerne l'« implication (organisationnelle) affective » qui est mesurée par trois variables telles que l'ACBV, la Vapp et la Veff selon Mowday et al. (1979) , l'atteinte simultanée de ces trois variables n'est pas forcément nécessaire pour connaître que « le salarié est impliqué ou non, il suffit que l'une de ces variables soit réalisée pour conclure que ledit salarié est impliqué. Mowday et n'ont pas évoqué cette constatation, mais elle est bien visualisée dans notre étude (surtout à travers les différents résultats des tests des hypothèses sous-jacentes HG1, HG2 et HG3). La question se pose alors de savoir quelle est la plus importante de ces



trois variables pour pouvoir exprimer qu'un salarié est impliquée ou non ? Cela devrait faire l'objet d'une nouvelle voie de recherche future.

- Notre suggestion s'applique à toute organisation que ce soit à but lucratif ou non, les entreprises publiques, et même pour les associations. Mais ce qui nous intéresse surtout c'est les organisations à but lucratif (telles que le entreprises privées) car elles ont besoin de viser, et ne premier lieu , l'implication de leurs salariés pour faire face à la concurrence ardente et aux retombées de la mondialisation, entre autres.

## **6.2. Les contributions méthodologiques**

- La conduite de la recherche constitue la base des apports méthodologiques de cette étude. Ces apports concernent essentiellement la phase exploratoire qui s'appuie sur une démarche d'observation « participante » au sens de Jorgensen (1989). Nous nous sommes intégrés dans la vie du groupe télé communicationnel (TELMA) durant notre passage de neuf semaines sur le terrain. Nous avons pris la situation de stagiaire pendant la plus grande partie de notre séjour, avant d'exercer avec le responsable de climat organisationnel du Groupe de télécommunication, les pratiques managériales climat organisationnel. Cette présence effective sur le terrain nous a amené également à connaître le point de vue de ses managers vis-à-vis des pratiques managériales de climat organisationnel du groupe. En définitive cette présence a contribué à nous forger une meilleure évaluation de la réalité du terrain et des effets de l'efficacité du climat organisationnel sur l'attitude professionnelle de la plupart des salariés.

- Pour ce qui est des échelles de mesure de l'implication des salariés, nous avons introduit comme apport l'insertion ( à utilisation) de deux « item pivot » qui ont, surtout, servi à orienter les quinze (15) items de Mowday et al. (1979) vers trois axes principaux de la forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation et la volonté de fournir des efforts considérables pour l'organisation dans la mesure de l'implication organisationnelle affective.

- Le mode d'administration du questionnaire « face à face » constitue une autre contribution méthodologique résidant bien organisé et assisté en permanence par l'assistant du DRH, il s'avère très efficace. En un temps de record d'une semaine, il a permis de traiter un nombre élevé d'échantillons avec un taux de réponses faiblement exploitable, et d'obtenir des résultats satisfaisants sans bousculer personne et sans influencer les répondants en aucun cas.

### **6.3. Les contributions pratiques et managériales**

Sur le plan managérial, les résultats de notre étude permettent de comprendre et d'évaluer l'attitude des salariés vis-à-vis de pratiques managériales du climat organisationnel de leur entreprise, et offrent des pistes de réflexion et d'actions aux managers, dans l'exercice de leur fonction dans la mise en œuvre des pratiques managériales climat organisationnel. Ces contributions peuvent s'appliquer à toutes formes d'organisations (Associations, organisations non gouvernementales ou entreprises).

### **6.4. Les limites et suggestions**

Les limites de cette étude concernent principalement le choix du terrain, le choix des variables endogènes, la structure des relations causales du modèle, la taille et les caractéristiques de l'échantillon.

L'interprétation des résultats des analyses constitue le seul objectif de cette recherche. Toutefois, si l'on veut connaître si les critères sélectionnés dans cette recherche, une fois pratiqués de manière régulière et permanente dans l'organisation, engendrent vraiment l'implication effective des salariés, de nouvelles enquêtes (constatation, sondages, ect..) ou études sur le terrain même sont alors nécessaires pour observer les comportements journaliers des salariés (cadres ou non cadres).

- Le terrain de recherche est une seule catégorie d'entreprises, l'étude est donc tributaire de celle-ci et ne peut donc être généralisée (Yin, 1994). Cette limite contextuelle fait que les résultats restent valides dans le seul cadre de l'entreprise (un très grand groupe malgache) TELMA, terrain de notre recherche. Il est par ailleurs envisageable d'étendre cette étude aux entreprises publiques et /ou aux associations afin de comparer les résultats et garantir la validité externe.

- La liste des concepts et variables utilisés pour mesurer les pratiques managériales du climat organisationnel n'est pas exhaustive car il en existe d'autres telles que l'intégrité, la confiance que nous pouvons trouver dans la revue de la littérature. Il s'en suit que les facteurs explicatifs des pratiques managériales du climat organisationnel utilisés dans cette étude, ne sont pas exhaustifs. Il est donc possible d'envisager de rester notre modèle de recherche mais en introduisant les variables susmentionnées ou d'autres variables possibles qui n'ont pas été mentionnées (évoquées).

- Même si le modèle conceptuel a un pouvoir explicatif général satisfaisant, les résultats de l'étude et particulièrement ceux de l'analyse des cheminements ont mis en évidence des relations dont la non – causalité est relativement grande. Ces cas spécifiques laissent supposer que le modèle conceptuel peut être amélioré. Il est donc envisageable de revoir la structure générale du modèle en introduisant les variables susmentionnées ou d'autres variables possibles qui n'ont pas été mentionnées (évoquées).

- Même si le modèle conceptuel a un pouvoir explicatif général satisfaisant, les résultats de l'étude et particulièrement ceux de l'analyse des cheminements ont mis en évidence des relations dont la non-causalité est relativement grande. Ces cas spécifiques laissent supposer que le modèle conceptuel peut être amélioré. Il est donc envisageable de revoir la structure générale du modèle en introduisant ( ou en retranchant) des variables susceptibles de réduire les effets de « non – causalité ».

- L'effet négatif (frustration, etc.) n'est pas considéré dans cette étude.

- Eux autres dimensions de l'implication organisationnelle qui sont « calculée » et « normative » n'ont pas été examinées mais uniquement la dimension « affective ».

- L'interdépendance entre les variables du premier niveau , c'est-à-dire l'interdépendance entre les variables qui mesurent les concepts personnalité,

compétence, sentiment d'efficacité et valeur n'est pas analysée particulièrement par la thèse.

- Une des limites de l'étude réside dans la taille de l'échantillon qui est relativement faible, par rapport à l'effectif total des salariés du Groupe TELMA. Même si ce nombre de répondants 215 (exploitables mais pas vraiment représentatifs) permet de traiter sans ambiguïté la problématique centrale de l'étude, il n'en demeure pas moins qu'il en constitue une limite.

- En ce qui concerne les signes contradictoires entre certains coefficients de régression linéaire et les corrélations bivariées, il faudrait encore faire d'autres enquêtes et/ou observations supplémentaires sur le terrain pour pouvoir les expliquer, car il faut tenir compte de tous les paramètres qui pourraient causer cette situation.

## **6.5. Conclusions et voies de recherches futures**

L'implication des salariés est devenue une priorité de gestion pour les managers et une préoccupation majeure pour les chercheurs en pratiques managériales de la communication interne.

Nous avons conduit notre recherche dans une démarche d'évaluation de l'implication des salariés. Elle conduit à l'élaboration d'un modèle conceptuel original permettant d'évaluer l'implication des salariés engendrée par les pratiques managériales du climat organisationnel via la satisfaction vis-à-vis du climat organisationnel. Les limites de cette étude citées plus haut conduisent à envisager des voies de recherches futures. Hormis ces limites :

- D'après certains auteurs (ou chercheurs), normalement on devrait considérer dans l'étude le fait qu'il existe une relation feed-back (ou retour) entre l'implication des salariés et satisfaction à l'égard du climat organisationnel (dans ce sens), c'est-à-dire : implication des salariés et satisfaction vis-à-vis du climat organisationnel, donc cela reste encore à explorer. Cela est nécessaire pour pouvoir vérifier si les postulats de certains auteurs qui précisent qu'un salarié impliqué est oralement satisfait sont confirmés ou pas.

- Comme notre échantillon n'est pas représentatif, nous proposons non seulement une étude future sur un échantillon plus large (plus représentatif) mais aussi de les étudier dans un même secteur afin de vérifier l'homogénéité de résultats.

- L'amélioration des échelles de mesure des concepts et variables du premier niveau de notre modèle de recherche que nous avons proposées dans notre étude.

- L'interprétation des résultats n'a pas tenu compte des caractéristiques personnelles subjectives ou du profil du répondant ( sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté au poste occupé etc..) alors que ces derniers peuvent nuancer l'interprétation surtout quand nous étudions l'implication des salariés. Cela constitue à la fois une limite et une voie de recherche future.

- La spécificité de l'implication des membres au sein des Associations qui n'a pas été analysée dans la présente étude peut être considérée comme une voie de recherche future.

- La question se pose de savoir quelle est la plus importante de ces trois variables : AcBV, VApp et VEff pour pouvoir exprimer qu'un salarié est impliqué ou non ? Cela devrait faire l'objet d'une nouvelle voie de recherche future.

- Il est possible de faire un retest du modèle optimal de cette étude dans un autre cadre empirique (terrain) pour obtenir une restructuration du modèle qui ferait apparaître des différences.

En termes de perspectives scientifiques immédiates (voies de recherche futures), nous avons l'intention d'écrire quatre différents articles et de les soumettre à différents congrès ou colloques :

- Un article sur le feed-back (retour) de l'implication des salariés sur la Satisfaction vis-à-vis du climat organisationnel ;
- Un article sur l'hypothèse sous-jacente HGI qui montre les influences des Pratiques managériales de la communication interne sur la Satisfaction vis-à-vis de la communication interne et l'AcBV ;

- Puis un article sur l'hypothèse sous-jacente HG2 qui montre les influences des Pratiques managériales de la communication interne sur la Satisfaction vis-à-vis de la communication interne et la VApp ;
- Et enfin, un article sur l'hypothèse adjacente HG3 qui montre les influences des Pratiques managériales de la communication interne sur la Satisfaction vis-à-vis de la communication interne et la VEff.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

- Alain HENRIET, manager, mobiliser, organiser, communiquer, contrôler, Edition Foucher, 2006.
- Baile, « stratégie et succès de la gouvernance des TI : Théories et thème de recherche », Actes du 10<sup>e</sup> colloque AIM, Toulouse, France, 2005.
- Fishbein, M et Ajzen, I, Relief, Attitude, Intentionnel, Behavior: an introduction to theory and research, Addison – Wesley, Reading, MA, 1975.
- Frédérique Alexandre Bailly, Denis Bourgeois, Jean Pierre Gruère, Nathalie Raulet Croset, Christine Rolan-Levy, Comportements humains et management, Edition Pearson Education, Paris 2006.
- Gagliardi, P « The Creation and change of Organizational culture, a conceptual framework », organization studies, Vol 7, N° 2 pp 117 – 134
- Jean Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsani, Management, Stratégie et organisation, Vuibert, 2008, Paris.
- Mareh et Simon (1979)
- Maurice Imbert, in « Climat organisationnel interne, le salarié creblic », Rence Humanisme et Entreprise n° 205 – Juin 1994
- Maurice THEVENET, impliquer les personnes dans l'entreprise, Edition Liaison, 1993, Paris.
- Melamed, Ben Avi, Lus & Green 1995: Develop Internet
- Michel KALIKA, Pierre ROMELAER, Recherche en management et organisation, Edition Economica, 2006, Paris.
- Reix, R. "Système d'information et management des organisations, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2002, Paris.

Arnaud Pottier –Russi

Catherine Papetti, Management Prospective Ed/ Management & Camp ; 2010/4 N°34 page 109

Maria Mercanti Guérin, Management Prospective Ed/ Management ; 2009/5 N°25 p. 388.

Babakus E., cravens D. , johnson M., Moncrief W. (1996), Examinig the Role of Organizational variables in the Salesperson Job Satisfaction Model, *journal of Personal selling & sales Management*, 16, 3, 33-46.

Rabakus E., Cravens D., Johnston M., Moncrief W. (1999) The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, 58-70 .

Bagozzi R.P. (1980), Performance and Satisfaction in an industrial sales force : An examination of their antecedents and simultaneity, *Journal of Marketing*, 44, 2, 65-72.

Becherer R.C., Morgan F.W. et Lawrence R.M. (1982), The Job Characteristics of industrial Salespersons:

Relationship Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 46, 125-135.

Bentler P. (1990), Fit Indexes, Lagrange Multipliers, Constraint Changes and Incomplete Data in Structural Models, *Multivariate Behavioral research*, 25,163-172.

Bentler P. et Bonnet D (1980), Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 80,588-606.

Bluedon A.C. (1982), A unified model of turnover from organization, *Human relations*, 35, 135-153.

Boles J., Babin B. (1996), on the front of lines : stress, conflicts and customer service provider, *Journal of Business Research*, 37 , 1, 41-50

Bozdogan H. (1987), model Selection and Akaike's Information Criteria (AIC) : The General Theory and its Analytical Extensions, *Psychometrika*, 52, 345-370.

Brown S.P., Peterson R.A.(1994), The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 28, 2, 70-80.

Browne M. et Cudeck R. (1993), Alternatives ways of assessing Model Fit, Bollen K. et Long J.S. eds, *Testing Equation Models*, Sage, 136-163.

Churchill G.A, Ford N.M. et Walker O.C. (1974) Measuring the job Satisfaction of Industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11,3,254-260.

Churchill G.A, Ford N.M. et Walker O.C. (1976), Organizational Climate of Job Satisfaction in the Salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13,4,323-332.

De Carlo T.E., Rody R.C. et De Carlo J.E. (1999), A Cross National Example of Supervisory Management Practices in the Sale Force, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19,1, 1-14.



- Deci E., Ryan R. (1985), *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*, New York Plenum.
- Del Vecchio S.K. (1998), The Salesperson's of Operating Freedom. A Matter of Perception, *Industrial Marketing Management*, 27, 31-40.
- Deshpande S.P. (1996), The Impact of Ethical Climate Types on facets of job Satisfaction: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), *Market – Etudes et Recherches en Marketing Fondements Méthodes*, Nathan.
- Fenwick I. (1979), Techniques in Market Measurement : the Jackknife, *Journal of Marketing Research*, 16, 410-444.
- Festervand T., Groce S., Reidenbach E. (1988), The sales force as a marketing intelligences system. *Journal or Business and Industrial Marketing*, 3, 1, 55-59.
- Fornell C. et Larker D.F. (1981), Evaluating Structural Equatio models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 février 39-50.
- Hackman J.R. et Oldhan GR. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- Huber V.L., Seybolt P.M. et Venemon K. (1992), The Relationship between Individual Inputs, Perceptions and Multidimensional Pay Satisfaction, and *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1356-1376.
- Jaworski, B.J. et Kohli, A.K. (1991), Supervisory Feedback: Alternative types and Their Impact on Journal of Marketing Research, 28, 2, 190-201.
- Joreskog K. (1971), Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests, *Psychometrika*, 36, 2, 109-133.
- Joreskog K. et Sorbom D (1984), *Lisrel 6 User's Manuel*, Scientific Software Ine.
- Keillor B., Parker R., Pettijohn C. (1999), Sales force performance satisfaction and aspects of the relational selling : implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Praticce*, 7, 1, 101-115.

- Lawler E.E. (1971), *Motivation and Work Organizations*, Belmont, CA, Wasworth Publishing Company.
- Livingstone L.P., Roberts J.A et Chonko L.B (1995), Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Outside Salespeoples' Job Satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 2, 33-46.
- Locke E.A. (1976), The nature and Causes of Job Satisfaction , dans Dunnette M.D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297 -1349.
- MacKensie S., Podsakoff P. et Aheame M. (1998) Some possible antecedents and consequences of in role and extra -role salesperson performance ,*Journal of marketing*,62,3,87,98.
- Netemeyer R.G., Boles J.S.McKee D.O. et Mc murray R. (1997),An investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in Personal Selling Context,*Journal of Marketing*, 61,3,85-98
- Rice R.W., Phillips S.M. et Mc Farlin D.B. (1990),Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction, *journal of Applied Psychology*, 75,386-393.
- Rich G (1997), The sales Manager as a role Model :Effects on trust,job satisfaction and Performance of salespeople, *journal of Academy of Marketing science* ,25,4,319-328.
- Roberts J.A. et Chonko L.B (1996), Pay Satisfaction and Sales Force Management,*journal of Managerial Issues*, 8,2,154-169.
- Robertson D. (1974), Sales forces feedback on competitors activities, *Journal of Marketing* ,38,2,69-71
- Schneider B. et Snyder R.A (1975), Some relationships Between Job Satisfaction and organizational Climate ,*Journal of Applied Psychology*,60,3,318-328.
- Sheth J.N ,sisodia R.S et Sharma S (2000), the antecedent and consequences of costumer- centric Marketing, *journal of the academy of the Academy of Marketing Science*, 28,1,55-66.

Singh J (1998), Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional influences of Role Stressors and Job characteristics on Job outcomes of sales people Journal of Marketing, 62,3,69-86.

Smith P.C, Kendal L.M; et Hulin C.L.( 1969), Measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago,Rand Mc Nally and Company.

Sohi R.S. (1996), The Effects of Environmental Dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, Performance and job satisfaction, European Journal of Marketing,30,7,49-67.

Spector P.E., Dwyer D.J. et jex S.M(1988) ,relation of job Stressors to affective, health, and performance outcomes/ a comparison of Multiple Data sources, journal of applied Psychology, 73,1,11-19.

Steiger J. (1995), SEPATH Stuctural Equation Modeling, statistica, 3,3539-3689.

Steiger J et Lind J; (1980), statistically-based tests for the number of common factors, annual spring meeting of the psychometric society , iowa city.

Swift C.O et Campbell C (1998) psychological climate: relevance for sales managers and impact on consequent Job satisfaction, Journal of Marketing, 6,1 ,27-37

Tanaka J et huba G (1989), a general coefficient of determination for Covariance structure models under arbitrary GLS Estimation, British journal of mathematical and statistical Psychology , 42,233-239;

Teas R, Kenneth h, James F (1981) salesperson satisfaction and performance feed back,

Wotruba T (1996) the transformation of industrial selling: causes and consequences, industrial marketing management 25,327-338.

Zoltners A.A. (1999), créer une force de vente digne de ce nom, dossier spécial la vente, les échos, mai

Barrère-Maurisson, M.A. (Ed), 2001.Partage des temps et des tâches dans les ménages. La Documentation française, Paris.

Beer, A. (Ed.) 2002. Le télétravail en Europe Futuribles 266 (Juillet-Août). 61-65.

- Bérard. D. (Ed.).2002. Le télétravail en question. Analyse critique à partir de 10 cas d'entreprises. Etudes et documents de l'Anact, Lyon . février.
- Bouffartigue. P., Bocchino, M., 1998. Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail. Travail et emploi 74. 37-50.
- Bouffartigue. P., Boutillier. J.,2000. Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures. Travail et emploi 82. 37-52.
- Castells. M., 2001. La galaxie Internet. Fayard, Paris.
- Chenu, A., 2002. Les horaires et l'organisation du temps de travail. Economie et statistique 352-353-151-167.
- Chenu, A., Herpin. N.,2002. Une pose dans la marche vers la civilisation des loisirs ? Economie et statistique 352-353,15-37.
- Cléach, O., Metzger, J.L, 2002. Rapport d'étude sur le télétravail en ADSL. France Télécom Recherche et Développement, n°RP/FTR&D/7793. Issy-les-Moulineaux.
- Cléach, O., Metzger, J.L. 2003. Le télétravail : une légitimité en construction ? Bilan d'une étude sociologique auprès des salariés d'une grande entreprise de services. France Télécom recherche et Développement. n°RP/FTR&D/8344, Issy-les-Moulineaux.
- Craipeau, S.,2001. L'entreprise commutante . Lavoisier, Paris.
- D'amours, L.(Ed). 2001. Télétravail Oncilier performance et qualité de vie. Isabelle Quentin éditeur. Québec.
- Dumazedier. J., 1964. Travail et loisir. In Friedmann. G. Naville. P.(Ed.). Traité de sociologie du travail. Armand Colin, Paris, tome 2, pp. 341-366.
- Dumazedier. J., 1988. Révolution culturelle du temps libres (1968-1988). Méridiens Klinckstech, Paris.
- Durkheim. E. 1979. Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie. Puf. Paris. (1<sup>ère</sup> édition en 1912).
- Emerit. 2001. Les métamorphoses du télétravail. La lettre Emerit 27
- Friedmann. G.,1964. Le travail en miettes. Gallimard. Paris.

- Gadéa, C., Lallement, M., 2000. Les rationalisations du temps. In : Terssac, G. (de), Tremblay, D.G., Où va le temps de travail ? Octarès, Toulouse, pp.27-48 ;
- Gollac, M., 2004. Le travail pour le meilleur et pour le pire. Informations sociales 114,84-95.
- Grossin, W., 1998. Les temps de travail. In : Coster M., Pichault, F (Eds), traité de sociologie de travail (Lest) de Boeck, Bruxelles/ Paris, pp.139-155.
- Grossin, W., 2000. L'apport des Recherches sur les temps de travail et les modes de vie. In : Terssac, G. (de), Tremblay, D.G. (Eds), Où va le temps de travail ? Octarès, Toulouse, pp.271-284.
- Gurvich, G., 1968. La vocation actuelle de la sociologie. Puf, Paris, 2 tomes.
- Haicault, M., 1998. Travail à distance et /ou travail à domicile : le télétravail. Nouvelles formes d'emploi, nouveaux contenus de travail des logiques contradictoires. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest), Aix-en-Provence.
- Jauréguiberry, F., 2003. La mise en place des télécommunications mobiles au sein des entreprises comme vecteur de nouvelles formes d'exploitation ; communication au IX<sup>ème</sup> journées de sociologie du travail, novembre. Kouloumdjian, M.F., 1999. Télétravail (En) jeux de rôles pour acteurs multiples. In Bernaud, J.L., Lemoine, C. (Eds), Le psychologue dans l'entreprise. L'Harmattan, Paris.
- Lahire, B. (ed), 2002. Portraits sociologiques. Nathan, Paris.
- Lallement, M., 2003. Temps, travail et modes de vie. Puf, Paris.
- Lallement, M., 2004. Changement des temps et temps des changements. In : Collectif Griot, Figures du temps. Les nouvelles temporalités du travail et de la formation ; L'Harmattan, Paris, pp.7-17.
- Largier, A., 2001. Le télétravail. Trois projets pour un même objet. Réseaux 106, 203-229.
- J.L Metzger. O. Cléach ! Sociologie de travail 46 (2004) 433-450
- Lechat, N. Délaunay. J.C. 2003. Les centres d'appels un secteur en clair obscur. L'Harmattan, Paris. Lemesle. R.M. Marot. J.C. 1994. Le télétravail Puf, Paris.

- Liu. M. 1981. Technologie organisation du travail et comportements des salaires. Revue Française de sociologie 22 (2). 205-221.
- Méda. D.2000. Travail et temps sociaux : pour une nouvelle articulation. In : Terssac. G.(de). Tremblay. D.G. (Eds.). Où va le temps de travail ? Octarès. Toulouse, pp 65-82.
- Metzger,D.,2000.La réforme permanente d' un service public :entre utopie et résignation. L'Harmattan,Paris.
- Metzger,D.,2002. Apports et limites des théories de l'apprentissage organisationnel :le cas de la réforme permanente.Formation emploi 77( janvier-mars),5-19.
- Metzger,D.,Cléach,O.,2004.les dispositifs de gestion :entre efficacité ,légitimité et construction de collectifs.
- L'exemple du télétravail et du télé-enseignement ; communication au 1 er congrès de l'AFS,24-27 février.
- Muhlmann D., 2001.Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations. Sociologie du travail 43(3),327-347.
- Nanteuil, M.(de),2002. Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexions sur les rapports entre flexibilité et précarité. Travail et emploi 89,65-80.
- Ordioni, N., 2000. L'accroissement du télétravail en Europe :quelques hypothèsesinterprétatives. Mondes en développement 28-111,69-76
- Pinto. V., 2003. Les attitudes des cadres face à la réduction de temps de travail. Centre d'études de l'emploi, Quatre pages 55 (janvier) ,1-4.
- Pronovost, G., 1998. Loisir et travail. In: coster , M., Pichault, F . (Eds), Traité de sociologie de travail. De Boeck, Bruxelles/ Paris, pp 95-114.
- Queinnec, Y.,Barthe , B., Verdier, F.,2000. Reduction du temps de travail et oragnaisation de l'acticité de travail/ des rapports ambigus et complexes.In :Terssac,G. (de) , Tremblay, D.G., où va le temps de travail ? Octarès Toulouse, pp.133-142.
- Reynaud, J.D., 1989. Les règles du jeu. Armand Colin, paris.

Saintive ,B .,2000. Trois formes différenciées d'usage de la messagerie électronique au sein d'une organisation.Réseaux 104,109-136.

Schwarz,H.,Nardi, B.A.,Whittaker, S.,1999. The hidden work in virtual work. International Conference on Critical Management studies, Manchester, 14-16 july.

Taskin,L.,2002. Télétravail: enjeux et perspectives dans les organisations, humanisme et entreprise 303 (février),81-101.

Terssac, G.(de),1992. L'autonomie dans le travail. Puf . Paris.

Thévenet, M., 2001.Vie professionnelle, vie privée et développement personnel ? Revue française de gestion (juin-août),106-119.

Tremblay, D.G., 2003.Le télétravail : quels impacts sur l'organisation du travail ?communication aux IXème journées de sociologie du travail, novembre.

ALMEIDA d' (N.), Les promesses de la communication, paris, PUF, 2001.

BARTOLI (A.), Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente, Paris, éditions d'organisation, 1991.

BEAU(D). &DAUDEL (S.) ? Stratégie d'Entreprise et communication, Paris, Dunod,1992.

BOISTEL. (ph), Gestion de la communication d'entreprise : aspects théoriques et pratiques, Hermes Science Publications, 2006.

BRAULT (L.) ? La Com- La communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire, paris, dunod, 1993.

BRIGNANO (S.), Communication RH : Quelles réalités ? , paris, liaisons sociales,2006.

DE MARCO (A) & LIBAERT (Th.) Les tableaux de bord de la communication. indicateurs de pilotage et évaluation de la performance, paris, dunod, 2006.

DEMONT, (L.) KEMPF (A.) RAPIDEL (M.), SCIBETTA (C.), Communication des entreprises, Paris, Nathan, 1996.

ENSELLEM (B. °, Le capital corporate - Manifeste, Paris, Edition textuel, 2001

FLORIS (B.), La communication managériale, Grenoble, PUG,1996

GERARD (Ph.) & JEZEQUEL (B.), la boîte à outil d u responsable Communication ,Paris, Dunod,2008. A lire, l'interview de Philippe Gérard à propos de l'ouvrage.

HEUDE (P ;-R.), guide de la communication pour l'entreprise, paris, Maxima, laurent du mesnil éd, 2001.

HUMIERES d'(P.), Management de la communication d'entreprise, paris, eyrolles ,1993.

HUREL du CAMPART (S.), la communication corporate – l'aventure de la communication d'entreprise, Paris, dunod,2003.

JAOUT (H.), PONS (F.-M.)& GIMC Communication pratique au service des entreprises, Paris, SF / EME, 1992.

LEHNISCH (J.P.), la communication dans l'entreprise, Paris, PUF, 2003.

LIBAERT (T.), Communication-La nouvelle donne, Paris, Village Mondial, 2004

MILON (A.) & JOUVE –ROSNY (M.), Communication et organisation des entreprises. Approches critiques /cas pratiques, Paris, Bréal-Collection Synergies, 1996.

MOREL (P.), La communication d'entreprise, Paris, édition Vulbert, 2002.

MOYSON (R.), Communiquer dans l'entreprise et dans la vie, Paris, édition d'organisation, 1997

MUCHIELLI (A.), approche systémique et communicationnelle des organisations, Armand coin, 1998.

Voir la fiche de lecture de l'ouvrage.

SCHWEBIG (ph.), La communication dans l' entreprise. Au-delà de l'image, Paris, Mc Graw-Hill, 1988.

WESTPHALEN, M-H, Communicator, le guide de la communication d' entreprise (4<sup>ème</sup> édition), Paris, Dunod, 2004.

Une interview de l'auteur.



BONIS (J.), Le management comme direction d'acteurs : maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise, Paris, CLET, 1997.

BRIGNANO(S.), Communication RH- Quelle réalité ?, paris, éd. Liaisons, 2006

CRUELLAS (P.), Cabinet DIEHO, Réinventer l'entreprise de l'intérieur. Intraprendre, Paris, ESF /EME, 1994.

ELDIN, (F.), Le management de la communication : de la communication personnelle à la communication d'entreprise, Paris, l'Harmattan, 1998

GALEMBAUD (B.), Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé, Paris, ESF/EME, 1994

LABRUFFE (A.), Les méninges du management, GRH et communication interne, Paris , éditions Chiron, 2001.

OLIVESI (S.), La communication au travail, presses universitaires de Grenoble, 2006. Voir cette recension. Vous pouvez aussi télécharger le 1<sup>er</sup> chapitre de l'ouvrage.

ORGOGOZO (I.), L'entreprise communicante – des châteaux forts aux cloisons mobiles, Paris, Edition d'organisation, 1998.

PITELET (D.), La nouvelle parole de l'entreprise- Essai sur le marketing social, Paris, Editions Media livre, 2005

REGNAULT (G.), la communication interne dans une PME, Paris, l'Harmattan, 1996.

ROLAND (G.) & SERIEYX (H.), colère à deux voix. Quand les organisations laminent les talents, Paris, inter-Editions, 1995.

SANTAMARIA (P.), Les enquêtes en entreprise- Nouvelles technologie, nouveaux usages, éd. Hermès-Lavoisier, 2007

AUVINET (J.-M.), BOYER (L.), BUREAU (R.), CHAPPAZ (P.) & de VULPIAN(G.), La communication au cœur du management, Paris, éditions d'organisation, 1997

BEAL (J. -P.) & LESTOCART (P.-A.), entre management et marketing: La communication interne, Paris, Editions, Démos, 2003

BEON (PH.), développer sa communication interne, Paris, Nathan, 1992

BONEU (F.) & HENRIET (B.), audit de la communication interne, Paris, Editions d'organisations, 1995.

BONEU (F.), l'entreprise communicante : démarches et méthodes de communication interne, Paris, Editions Liaisons, 1990.

BRAULT (L.), Du bon usage de la communication interne, Paris, éd. d'organisation, 2003 Collectif, L'information et la communication dans l'entreprise, Paris, INIST : CNRS, 1992. Collectif, La communication interne dans les administrations publiques, Paris, la documentation Française, 1995.

CORBEL (B.) & MURRY (B.), L'audit qualité Interne – Démarche et techniques de communication – Paris, AFNOR, 2001.

DECAUTION (J.-M) & IGALENS (J.), La communication Interne, Paris, Dunod, 2006

DETRIE (Ph.), MESLIN-BROYEZ (Catherine), La communication interne au service du management, Paris, Liaison, 2002.

DONJEAN (Ch.), Communication Interne, Edipro, 2007

DUPUY (E.), DEVERS (T.) & RAYNAUD (I.), La communication interne : vers une entreprise transparente, Paris, Editions d'organisation, 1996.

DUPUY (E.) & al. , La communication Interne, Paris, Editions d'organisation, 1988.

DUTERME (Cl.), La communication Interne en entreprise – L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, Bruxelles, De Boeck Université, 2002.

GRECO/Talence/Bordeaux III, La communication Interne : une approche croisée, Bordeaux, Revue Communication et organisation n°5, 1994.

IMBERT (M.) & CALLTAUD-JOSS (Ch.), Le guide de la communication Interne, Paris, Compar, 1993.

LABASSE (P.), L'intelligence des autres - Rétablir l'homme au centre de la communication des entreprises, Paris Dunod, 1994.

LAFRANCE (A.), Réseaux et programmes de communication Interne – Pour comprendre et améliorer le fonctionnement, Montréal, Editions Nouvelles, 1996.

LEBATLLY, La communication Interne dans les collectivités territoriales, Paris, La lettre du cadre territorial, 2000.

LIBAERT (T.) & d'ALMEDIA (N.), La communication Interne, Paris, Dunod, col., Topos, 2002.

MUCCHELLI (A.), La communication Interne – Les clés d'un renouvellement, Paris, Ed. Armand Colin, 2003.

MUCCHIELLI (A.), Communication Interne et management de crise, Paris, Editions d'organisation, 1994.

PEREZ S.

PEREZ S. & PIETRAC E., Entreprises –salariés : Une autre idée de la relation, Editions JM, Laffont, 2003.

RIGNAULT (G.), Communication interne dans une PME, Paris, L'Harmattan, 1996.

AGNES (Y.), DURIEZ (M.), L'Entreprise sous presse- Le journal d'entreprise, stratégies et méthodes, Paris, Dunod, 1992.

ALEXANDRE (E.), Créez vos publications d'entreprise ; Paris, Armand, Colin, 1991.

ARAGOU-DOURNON (B.) & DETRIE (Ph.), Le théâtre d'entreprise : Quand l'entreprise se met en scène, Paris, Liaisons, 1997.

CAGNIARD (D.), La bande dessinée dans la presse d'entreprise, Paris, Revue Humanisme et entreprise, 1993.

Collectif, Le guide des lettres d'information et Newsletters, Paris, Editions Hypermédia, 1990.

GIRARD (B.), La communication écrite dans l'entreprise – Les méthodes, les outils, les exemples, Bruxelles, De Boeck, 2000.

LAMBERT (J.), Le journal d'entreprise, Paris, CFPJ, 1995.

LARDELLTER (P.), Le journal d'entreprise – Les ficelles du métier, Paris, Editions d'organisation, 1998.

MOLES (S.) & TRUCK (Th.), Le guide du journal d'entreprise, Paris, Editions d'organisation, 1990.

POULET (B.), La conduite de réunion, Paris, Editions Démos, 1999.

TIMBAL-DUCLAUX (L.), Savoir écrire dans l'entreprise, Paris, Retz, 1992.

- Alter N. (1996) Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, PUF.
- Argyris C. & Schön D.A. (1996) Apprentissage organisationnelle, théorie et modèle pratique, de Boeck université.
- Argyris C. & Schön D.A. (1978) Organizational learning: a theory of action perspective Reading, Mass-Adisson Wesley.
- Axelrod R. (1992) Donnant donnant, sciences humaines, édition Odile Jacob.
- Benchimol G. (2001) E-organisation mode d'emploi Editions d'organisation.
- Cabin P. Coord.(1999) Les organisations, états des savoirs Editions Sciences Humaines
- Castells M.(2001) information technology and global capitalism in W. Hutton and A.
- Collerette P. (1991) pouvoir leadership et autorité dans les organisations Presses de l'université de Québec
- Cyert R.M. & March J.G. (1963) A behavioral theory of the firm Englewood Cliffs, NJ Prentice hall.
- Barnard C. (1938) The function of the executive
- Bernoux P. (1985) La sociologie des organizations Editions du seuil
- Bukowitz W. et William R. (2000) Gestion des connaissances en action Les echos editions
- Desreumeaux A.(1999) théorie des organisations management et société, Les essentielles de la gestion
- Dejours C. Le facteur Humain Que sais-je ? PUF
- Dubois M. & Rretour D. (1998) Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche, actes de XIVème journées internationales des I.A.E., coordinateur J.P. Brechet, Tome1 : Valeur, marché des organisations, Presses académiques de l'ouest,320-341
- Dubois M. & Kouabenan D.R. (2001) Apprentissage organisationnel et « Logique métiers » : à propos de quelques resistances,p79-95, psychologie du travail et des organisations, vol.7 n°3 et 4.

- D'Aveni R.A. (1994) *Hyper competition : managing the dynamics of Strategic Maneuvering* Simon & Chuster.
- Endlicher N.A. (2001) *an investigation of the Nexus between strategic planning and organizational learning*, Falls church Virginia Polytechnic Institute and state University.
- Fanchini H. & Bieder C. (1996) *Le rôle positif de l'homme dans la fiabilité des systèmes- Rapports ISdF, Project 7/95*
- Fiol C.M. & Lyles M.A. (1985) *Organizational learning*, p. 803-813, *academy of Management review*, 10(4).
- Ghosal S. Bartlett C. (1998) *L'entreprise individualisée* Edition maxima
- Goh S.C. (1998) *Toward a learning organization: the strategic building blocks*, P.15-20, *S.A.M. advanced Management journal*, 63 (2).
- Hamilton M.A. *Heterogeneous organizational learning: overcoming the paradox* Darden Graduate School of business, university of Virginia.
- Hatch M.J. (2000) *Théorie des organisations de Boeck* Université.
- Hedberg B. (1981) *How organisation learn and unlearn* In PC. Nystrom HW.H. Starbuck (eds). *Hd book of organizational design: vol1, Adapting Organization to their environment*. Oxford University Press.
- Hewson R.(1997) *New dimension in strategic leadership*, p. 42-47, *strategy & Leadership*, 25(5).
- Hutton W. (1995) *the state We're In*, London, Jonathan Cape
- Katz D.& Kahn R.L (1983) *Organizations and the systems concept* in JR Hockman, E.E.
- Lawler III, & L. Porter (Eds), *perspective on behavior in organization* (2<sup>nd</sup> Ed), New York,  
Mac Graw-Hill Book Company.
- Klein N. (2001) *No Logo*, London, Flamingo

Kleiner A. (1996) *the ages of heretics: Heresies, outlaws and the forenumer of corporate change* New York, Currency Double day.

Ledbetter C. (2000) *Living on thin air, the new economy*, London, Penguin

Le Knowledge Management (2002) collection Harvard Business Review. Editions d'organisations .

Mac Gill M.E., Slocum J.W. & Lei D. (1992) Management practices in learning organizations, 11 pages, *Organizational Dynamics*. 21 (1).

Mandras H. et Forsé M. (1983) *Le changement social* Armand Colin

Mintzberg H. (1996) Ten ideas designed to rile everyone who cares about management Harvard Business Review (July – August)

Morgan G. (1997) *Images of Organization* Thousand Oaks, CA : Sage Publications

Nonaka I. (1991) The Knowledge-creativity company, p.96-104, *Harvard Business Review* (November – December).

Nonaka I. & Takeuchi K. (1997) *La connaissance créatrice – la dynamique de l'entreprise apprenante* Bruxelles/Paris De Boeck Université.

Ortsman O. (1994) *Quel travail pour demain ?* Dunod

Pesqueux Yvon (2002) *Organisations : modèles et représentations* Gestion PUF

Reason J. (1998) *Archeving a safe culture: theory and practice* Work and stress Vol.12,n°3, PP 295-306

Reason J. et Anderson H.B (1991) *Errors in team context*, draft paper for MOHAWK Stresa Workshop

Schein E.H. (1993) how can organization learn faster? The challenge of entering Green Room, *Sloan Management Review*, Winter, PP 85-92.

Vaughan D. (1996) *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. The University of Chicago Press.

– Anaury de Rocheginde, in *Stratégies* N° 1601, 16/09/2010

[http://global.factiva.com/hp/print sa views.asp2](http://global.factiva.com/hp/print_sa_views.asp2) 21/06/2011

*Le Changement – Revue “Sciences Humaines”* n°28 Mars Avril 2000 – Hors Série.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE



## ANNEXE

# Questionnaire

Je prépare une thèse en Sciences de Gestion à l'Institut Supérieur d'Etudes, de Recherches et de Pratiques sur le thème : « Etude de relation entre les pratique managériale de climat organisationnel et l'implication des salariés par l'intermédiaire de la satisfaction. Dans cette perspective, je vous prie de bien vouloir donner votre point de vue répondant au questionnaire ci-après, indispensable à la réalisation de cette étude.

Avant de commencer, je vous présente ces quelques explications préliminaires :

Le questionnaire est strictement anonyme

Les questionnaires ne seront pas remis à la direction qui n'aura accès qu'aux résultats

Il vous est seulement demandé votre avis sans préoccupation d'aucune sorte sur la qualité de la réponse que ce soit bonne ou mauvaise, seuls votre opinion et ce que vous ressentez important.

Malgré l'apparence de certaines questions qui semblent redondantes ou répétitives, veuillez apporter à votre réponse le maximum de votre franchise possible

Pour répondre aux questions, cochez s'il vous plait, le chiffre qui correspond le plus à votre degré d'accord ou de désaccord avec les affirmations :

Pas du tout d'accord					Tout à fait d'accord	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5		

5. Si vous êtes tout à fait d'accord avec l'affirmation proposée
4. Si vous êtes d'accord avec l'affirmation proposée
3. Si vous êtes moyennement d'accord avec l'affirmation proposée
2. Si vous êtes avec l'affirmation proposée
1. Si vous n'êtes pas du tout d'accord avec l'affirmation proposée

## Merci de bien vouloir répondre à l'intégralité du questionnaire

AFFIRMATION	Pas du Tout d'accord					Tout à fait d'accord
1. Je peux critiquer mon chef sans me faire de souci	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
2. Je peux faire part de mes plaintes et de mes problèmes à mon chef sans risque de préjudice	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
3. Mon chef accepte de tenir compte de mes suggestions	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
4. Je peux obtenir sans problème les informations de mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
5. Mon chef annonce les changements en avance	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
6. Mon chef donne toujours des ordres accompagnés d'explications sans retenue	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
7. Mon chef me fait toujours savoir ce qu'il pense de mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
8. J'accepte de prendre en compte les critiques de mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
9. Entre collègues, nous échangeons des conseils pour améliorer notre façon de travailler	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
10. Je suis régulièrement informé(e) par mes collègues de la qualité (selon eux) de mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
11. Lorsque je demande à mes collègues des informations nécessaires à l'accomplissement de mon travail, ils me les donnent sans réserve	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

12. Je ne peux avoir d'échange avec mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. J'ai la possibilité d'accéder directement aux bureaux de la hiérarchie dans le cadre de mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. J'ai la possibilité de demander de l'aide à mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Mon chef fait en sorte que nous travaillons en équipe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. La Direction fait en sorte que les différents services collaborent	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Mon chef prend l'initiative de venir collaborer avec moi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Mon chef et moi avons les mêmes centres d'intérêt	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. La collaboration entre les différents services est effective	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. Je peux circuler librement dans les différents services pour effectuer mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<b>AFFIRMATION</b>	<b>Pas du Tout d'accord</b>					<b>Tout à fait d'accord</b>
21. Au sein de mon service, la collaboration n'est pas effective	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
22. Dans mon service, il y a une bonne communication entre les différents groupes du travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
23. J'exprime à mon chef ma satisfaction concernant son aide dans l'accomplissement de mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

24. L'appréciation de mon travail par mon chef m'incite à redoubler d'efforts	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Je fais part à mon chef de son indifférence par rapport au travail que j'ai accompli	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Mon chef reconnaît le travail bien fait	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Mon chef apprécie le travail bien fait et en fait l'éloge	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. Mon chef reconnaît quand ma performance s'améliore	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. Je reçois assez de feed-beek (retour) de mon chef sur la qualité du travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. Entre collègue, on apprécie mutuellement la réussite de notre collaboration	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. J'exprime ma reconnaissance à mes collègues lorsqu'ils m'aident	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
32. Je reçois de mes collègues assez de feed-back sur l'aide que je leur ai fournie	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33. J'ai une bonne ambiance de travail avec mes supérieurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34. Ma relation avec mon chef est bonne	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35. Mes relations avec la hiérarchie du service, sont bonnes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
36. Quand j'ai des difficultés, je peux compter sur l'appui de mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37. Mon chef maintient une relation de travail conviviale avec ses collaborateurs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

38. Mon chef est amical et abordable	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39. Mon chef traite ses collaborateurs sur le même pied d'égalité	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<b>AFFIRMATION</b>	<b>Pas du Tout d'accord</b>					<b>Tout à fait d'accord</b>
40. Mon chef me traite avec respect	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
41. J'ai une bonne ambiance avec mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
42. Les gens avec qui je travaille s'entraident si quelqu'un prend du retard (on se trouve en situation délicate)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
43. Mes collègues me donnent envie de travailler	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
44. J'éprouve de la sympathie pour mon entourage	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
45. Il y a des relations de confiance entre les salariés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
46. Il est très important pour moi d'être régulièrement informé(e) sur la vie de l'entreprise	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
47. Il est très important pour moi d'être consulté (e) sur ce qui concerne mon évolution	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
48. Il est très important pour moi de pouvoir m'exprimer et d'être entendu (e)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5
49. Il est très important pour moi de me sentir reconnu (e) et considéré (e) par mes chefs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 5

50. Il est très important pour moi d'être régulièrement informé (e) sur la vie de mon équipe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
51. Il est très important pour moi de recevoir régulièrement des réponses à mes questions	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
52. Il est très important pour moi d'être consulté(e) sur ce qui concerne directement mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
53. Je trouve agréable de transmettre des informations à mes chefs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
54. Je trouve plaisante les procédures de transmission d'information à mes chefs	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
55. J'éprouve beaucoup de joie à transmettre des informations à mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
56. J'éprouve de la frustration en transmettant des informations à mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
57. Je trouve ennuyeux de transmettre des informations à mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
58. Je trouve déprimant le fait de transmettre des informations à mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<b>AFFIRMATION</b>	<b>Pas du Tout d'accord</b>					<b>Tout à fait d'accord</b>
59. Je trouve agréable de recevoir des informations de mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
60. Je trouve plaisante les procédures de réception d'information de mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
61. J'éprouve beaucoup de joie à recevoir des informations de mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

62. J'éprouve de la frustration en recevant des informations à mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
63. Je trouve ennuyeux de recevoir des informations de mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
64. Je trouve déprimant le fait de recevoir des informations de mon chef	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
65. Je trouve agréable d'échanger des informations avec mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
66. Je trouve plaisante les procédures d'échanges d'informations avec mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
67. J'éprouve beaucoup de joie à échanger des informations avec mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
68. J'éprouve de la frustration en échangeant des informations avec mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
69. Je trouve ennuyeux d'échanger des informations avec mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
70. Je trouve déprimant le fait d'échanger des informations avec mes collègues	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
71. Je parle de mon service à mes amis comme d'un service dans lequel je travaille	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
72. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires de mon service	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
73. Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de mon service, sur des sujets importants qui concernent les salariés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
74. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans mon service	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
75. Les valeurs et objectifs de mon service sont en parfait accord avec ma sensibilité	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

76. Je me sens très peu de loyauté à l'égard de mon service	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
77. J'accepterais tout au travail pour pouvoir continuer à travailler dans mon service	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

AFFIRMATION	Pas du					Tout à fait d'accord
	Tout d'accord					
78. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à mon service	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
79. Si je pouvais, je changerais de service	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
80. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'emploi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
81. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour mon service plutôt que pour un autre	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
82. Pour moi, mon service est le meilleur de celui où je pourrais travailler	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
83. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans mon service	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
84. Je suis prêt à faire des efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider mon service à réussir	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
85. Je pourrais tout aussi bien travailler pour un autre service dans la mesure où mon travail resterait le même	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
86. Mon service me permet de donner le meilleur de moi-même pour accomplir mon travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
87. Je me sens vraiment concerné par le futur de mon	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	



service	1	2	3	4	5
88. J'éprouve un intérêt pour la planification de la gestion des ressources humaines dans les chapitres ci - après	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1. Emploi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Rémunération et charges accessoires	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Condition d'hygiène et de sécurité	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Autres Conditions de travail	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Formation	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Relation professionnelle	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Autres conditions de vie relevant de la Fonction Publique	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Enfin, pour des questions de représentativité statistique, merci de bien vouloir renseigner ces données vous concernant**

**SEXE :**

Homme       femme

**Situation familiale :**

Célibataire       En couple

**Age :**

18-24 ans       25-34 ans       35-44 ans       45-54 ans       55-60 ans

60 ans et plus

**Niveau de formation initiale :**

< CAP  CAP-BEP  BAC ou équivalent  BAC+2   
BAC+3 et 4  BAC+5 et plus  Autre  (à préciser)

**Profession catégorie sociale :**

Cadre  Employé(é)  Ouvrier

Profession intermédiaire [Agent de maîtrise, Technicien(ne)]

**Ancienneté dans le service :**

0-1 an  1-4 ans  5-9 ans  10-14 ans  15-19 ans

20-24 ans  25-29 ans  30-34 ans  35 ans et plus

**Ancienneté dans le poste occupé actuellement :**

0-1 an  1-3 ans  3-5 ans  5-10 ans  10-20 ans

20 ans et plus

**Type de contrat :**

CDD  CDI

**Votre revenu moyen mensuel net :**

< 100 000 Ar

100 001 Ar à 250 000 Ar

250 001 Ar à 500 000 Ar

500 001 Ar à 750 000 Ar

+ de 750 000 Ar

**Merci de votre précieuse collaboration !**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE