



Université Mohammed V de Rabat
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

**Le Centre d'Etudes Doctorales
"L'Homme et l'Espace dans le Monde Méditerranéen"**

" Psychologie du Travail et des Organisations"

TITRE DE LA THESE

**ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, PERCEPTION
DU CHANGEMENT ET BIEN-ETRE CHEZ LES SALARIES
D'UN ORGANISME MUTUALISTE**

Thèse soumise en vue de l'obtention de doctorat

En

Psychologie du Travail et des Organisations

Préparée par

Lamy MOUHSSINE

Directeur de la thèse

Dr Abdelkarim BELHAJ

2018-2019

Droits d'auteur

MOUHSSINE Lamya

Année 2018-2019

LES MEMBRE DU JURY

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL, BIEN-ETRE ET PERCEPTION DU CHANGEMENT CHEZ LES SALARIES D'UN ORGANISME MUTUALISTE

Par

MOUHSSINE Lamiya

Approuvée le jour, mois et l'année de soutenance

Nom et prénom du Professeur
(Président du Jury)

Nom et prénom du Professeur
Dr Abdelkarim BELHAJ

Nom et prénom du Professeur
(Membre du Jury)

Nom et prénom du Professeur
(Membre du Jury)

Nom et prénom du Professeur
(Membre du Jury)

Nom et prénom du Professeur
(Membre du Jury)

DEDICACE

A mon père que dieu ait son âme.....

A ma mère, pour leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et
leurs prières tout au long de mes études,

*A mes chères Najat, Kabira, Naima et mon cher Miloud, pour leurs
encouragements permanents, et leur soutien moral,*

*A la famille CHAQUIQUA, la famille BADER et toute ma famille pour
leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant exprimés, et le fruit de
votre soutien infailible,*

Merci d'être toujours là pour moi.

REMERCEMENTS

J'adresse mes vifs remerciements ainsi que ma profonde reconnaissance à mon directeur de thèse Dr. Abdelkarim Belhaj de m'avoir offert la possibilité d'explorer ce sujet de recherche qui m'a permis d'accroître mes connaissances théoriques et de revisiter la production scientifique relative à une discipline passionnante qu'est la psychologie du travail. Tout au long de cette aventure, vous étiez présent pour me guider, m'orienter, me soutenir et me faire assimiler les règles et les valeurs nécessaires pour une chercheuse engagée. Vos remarques et vos conseils ont apporté énormément de choses à cet édifice et leur halo se laisse facilement voir au niveau des résultats de cette recherche.

Mes remerciements vont également à tous mes professeurs à la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, et la Faculté des Sciences de l'Education, pour leurs efforts et la qualité de leur encadrement tout au long de mon parcours universitaire.

Ce travail de recherche doit beaucoup aux salariés qui ont donné de leur temps pour répondre aux questionnaires, et enrichir le débat lors des groupes de discussion. Je présente alors mes remerciements aux salariés de la MGPAP et je leur souhaite beaucoup de chance et plein de courage dans leurs militantismes pour une vie organisationnelle saine.

Je remercie aussi tous les membres de l'équipe de recherche et mes collègues de travail qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à rendre agréable cette aventure scientifique.

Mes expressions de remerciement vont aussi à Afaf, Miloud, Najat, Jamila Nihad, Lamiaa, Younes qui ont su supporter mon humeur qui changeait en fonction du flux de mes idées. Ce travail n'aurait pu voir le jour sans le soutien des membres de ma famille qui m'ont encouragé et accompagné avec affection.

Enfin, je remercie les membres du jury de m'avoir honoré par leurs remarques et d'avoir accepté de porter de la valeur à mon travail de thèse.

RESUMÉ

La présente recherche se porte sur l'exploration du rapport salarié/organisation au sein d'un organisme mutualiste en situation de changement permanent. Deux modèles théoriques ont servi de cadre de référence à ce travail. Le premier c'est le modèle de l'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1990) qui rapproche le rapport au travail via une conception tridimensionnelle : Affective, Normative et continue. Deuxièmement, le modèle de Dagenais-Desmarais (2009), qui se base sur les relations sociales dans le travail et les interactions avec l'organisation pour explorer le bien-être psychologique au travail.

L'exploration de l'engagement organisationnel dans l'état d'évolution actuel où les organisations mutualistes traversent un processus de transformation qui implique d'importants impacts sur la diversification des statuts et des profils des salariés (contractuels, statutaire, support, métier, ceux qui travaillent directement avec l'adhérent, et ceux qui assurent la logistique et l'administration) et sur les formes de changement (managérial, cadre légal, organisationnel, technologique, culturel, réorganisation opérationnelle, implantation d'une démarche qualité, délocalisation des prestations....) dont la fréquence est permanente, est susceptible d'éclairer l'approche sur l'engagement organisationnel dans ces trois dimensions (Affective-Normative-Calculée) et le bien être psychologique chez les salariés de la MGPAP.

Appuyé sur les analyses statistiques et l'analyse du contenu de verbatim des salariés, l'association de ces trois variables à la lumière des données organisationnelles au sein de la MGPAP, nous a permis de soulever un ensemble d'éléments clarifiants le rapport des salariés à leur organisation, en l'occurrence ; la configuration et le degré de l'engagement varient selon le profil et le statut professionnel des salariés, la variation du degré de l'engagement organisationnel chez les salariés en fonction de leurs perceptions du changement, et finalement la configuration de l'engagement organisationnel impact le bien-être psychologique des salariés.

Mots Clés : Rapport au travail, Engagement organisationnel, Bien-être psychologique au travail, Perception du changement,

ABSTRACT

The present Study attempts to explore the relationship between the employee and the workplace (organization) within a mutual organization in a situation of permanent change. Two theoretical frameworks were taken into account to proceed in this study. The first is Allen and Meyer's Model of Organizational Commitment (1990), which brings the relationship closer to work through three-dimensional design: Affective, Normative, and a Continuous design. Second, the Dagenais-Desmarais model (2009), which is based on the employees' social relationships and interactions with the organization to explore their psychological well-being at work.

The exploration of organizational commitment in the case of current evolution which includes mutualist organizations that are in the process of change and that imply an important impact on the diversity of the employees' status and profiles such as: contractual, statutory, support, profession, those who work directly with members, those who provide logistic, inter alia, administration. Other than that, the impact is also implied on the forms of change which have a permanent frequency; this change includes managerial, legal, organizational, technological, cultural, operational reorganization, the implementation of a quality approach, and the relocation of benefits. All the above mentioned factors aim at clarifying the approach between organizational commitment in its three aforementioned dimensions and the psychological well being of MGPAP employees.

Based on the statistical data analysis as well as on the content analysis of the employees verbatim and the combination of these three variables in the light of organizational data with the MGPAP, the researcher has been allowed to raise a set of elements that clarify the rapport of the employees to their organizations. Accordingly, the study has revealed that the pattern and the degree of commitment vary according to the profile, the professional status of the employees, the variation in the degree of organizational commitment among employees according to their perceptions of change, and finally the configuration of the organizational commitment which impacts the psychological well being of the employees.

Key words: Work relation, Organizational commitment, Psychological well-being at work, Perception of change.

ABREVIATIONS

AMO	: Assurance Maladie Obligatoire
BEPT	: Bien Etre Psychologique au Travail
BET	: Bien Etre au Travail
CNOPS	: Caisse Nationale des Organismes de la Prévoyance Sociale
EA	: Engagement Affectif
EC	: Engagement Continu
EN	: Engagement Normatif
EO	: Engagement Organisationnel
IBEPT	: Indice du Bien Etre Psychologique au Travail
MGPAP	: Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques

SOMMAIRE

ABSTRACT	iv
ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE ÉLÉMENTS THEORIQUES POUR UNE APPROCHE PSYCHOLOGIQUE DE LA RELATION SALARIES /ORGANISATION	4
Introduction de la première partie	5
Chapitre I Problématique et état de la question	6
Introduction	6
I. Les exigences de l'évolution et les contraintes de l'engagement et du bien-être à la MGPAP	6
II. Objet d'étude et questions sous-jacentes	9
III. Questions de la recherche	10
IV. Hypothèses	10
Synthèse	11
Chapitre II Les organisations mutualistes au Maroc, historique et processus du changement	13
Introduction	13
I. Le système mutualiste au Maroc et ses fonctions	13
II. Le contexte général du changement dans le secteur mutualiste	19
III. Mutuelles et AMO : le cas de la MGPAP	22
IV. Orientations stratégique et étendu du changement à la MGPAP	30
Chapitre III L'engagement organisationnel, Concept et Modèles théoriques	38
Introduction	38

I. Engagement organisationnel	38
II. L'engagement, un concept et plusieurs formes	45
III. L'engagement organisationnel de la multi dimensionnalité des construits à la multi dimensionnalité des cibles et des antécédents.....	53
Synthèse	62
Chapitre IV Le bien-être psychologique au travail.....	63
Introduction	63
I. Le bien-être et la santé au travail	63
II. Le bien-être un concept multidimensionnel.....	66
Synthèse	75
Chapitre V Le changement organisationnel et la perception des salariés.....	76
Introduction	76
I. Le changement organisationnel.....	77
II. Typologie du changement organisationnel	78
III. le processus du changement	81
IV. La perception du changement	87
Synthèse	92
DEUXIEME PARTIE METHODOLOGIE ET TERRAIN DE L'ETUDE	93
Introduction de la deuxième partie	94
Chapitre I Etudes préliminaires	95
Introduction	95
I. Etude préliminaire 1 : l'engagement chez les moniteurs des auto-écoles.....	96
II. Etude préliminaire 2 : le vécu au travail raconté par les salariés.....	100
Synthèse	105

Chapitre II Cadre méthodologique de la recherche	107
Introduction	107
I. Cadre méthodologique	107
II. Échelle de mesure de l'engagement organisationnel	109
III. Échelle de mesure du bien-être au travail.....	111
IV. Questionnaire de la perception du changement	114
V. Présentation de la population de l'étude	116
Synthèse	121
TROISIEME PARTIE PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	123
Introduction de la troisième partie.....	124
Chapitre I Configuration de l'engagement chez les salariés de la MGPAP	125
Introduction	125
I. Engagement Affectif	125
II. Engagement continu.....	129
III. Engagement Normatif.....	133
IV. l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP, indices quantitatifs et qualitatifs	137
Synthèse	143
Chapitre II La configuration de l'engagement selon le profil professionnel.....	144
Introduction	144
I. Représentation des trois dimensions de l'engagement selon le profil professionnel.....	145
II. Exploration des construits d'engagement via le profil professionnel des salariés	163
Synthèse	168

Chapitre III La configuration de l'engagement des salariés en fonction du statut professionnel.....	169
Introduction	169
I. Croisement Statut professionnel x construit d'engagement.....	171
II. Configuration de l'engagement organisationnel selon Statut professionnel...	182
Synthèse	184
Chapitre IV Bien-être et le rapport au travail	185
Introduction	185
I. Les facteurs prédictifs du bien-être au sein de la MGPAP.....	186
II. La configuration du bien-être au sein de la MGPAP	199
Synthèse	207
Chapitre V Le changement organisationnel et l'engagement, une dynamique des situations de travail.....	208
Introduction	208
I. La perception du changement au sein de la MGPAP, tentative de positionnement.....	209
II. Relation entre perception du changement x engagement des salariés au sein de la MGPAP	215
DISCUSSION DES RESULTATS.....	223
CONCLUSION GENERALE	230
LIMITES ET PERSPECTIVE DE LA RECHERCHE.....	232
BIBLIOGRAPHIE	234
ANNEXES.....	249
LISTE DES FIGURES	255
LISTE DES TABLEAUX	259

INTRODUCTION GENERALE

La société marocaine a subi des transformations sociales, technologiques, culturelles et économiques incitant les entreprises à repenser leurs modes d'organisation et de gestion. Pour ce qui est de l'étendue, ces mutations influencent différentes organisations et différents secteurs. Ainsi elles se traduisent par le passage d'un monde aux représentations collectives stables, hiérarchiques, structurantes et rassurantes pour les individus qui y trouvent leur place et s'y épanouissent facilement, à un monde dominé par un changement permanent (Aubert & Gaulejac, 1991 p.3). La tendance continuelle à la transformation et à la réorganisation, l'individualisme, la multiplication des groupes, présentant chacun leurs centres d'intérêt, leurs rites et leurs modes de représentations (Aubert & Gaulejac, 1991 p.3), et surtout leurs rapports au travail, rendent plus difficiles l'identification des individus par l'engagement et l'adhésion aux principes qu'ils proposent.

Depuis la mise en place du dahir N°1-57-187 du 24 Joumada II 1383 portant statut de la mutualité daté du 12 novembre 1963¹, le secteur mutualiste marocain s'est engagé dans cette logique de mutation et de développement. Il a exprimé une vitalité à travers la création d'un système mutualiste solidaire, une panoplie des prestations sanitaires et un capital de solidarité². Cette dynamique a facilité l'évolution vers la couverture médicale de base en faveur de l'ensemble des fonctionnaires, des salariés et des agents des établissements publics et semi-publics. Ainsi l'adhérent mutualistes bénéficie d'un réseau des œuvres sociales qui offre des prestations plus accessibles : soins dentaires, optiques, explorations, analyses biologiques, chirurgie générale, prise en charge des enfants en situation de handicap. Par conséquent le travail des salariés des mutuelles s'est transformé et impose davantage de polyvalence, un élargissement des compétences et une capacité d'adaptation quasi instantanée (Cloutier, Lefebvre, & Ledoux, 2006 p.109). De ce fait le salarié se retrouve devant l'obligation de s'ajuster à la variabilité croissante des produits, des services et des conditions d'exécution du travail (Cloutier, Lefebvre, & Ledoux, 2006 p.109). Dans un contexte de changement systématiquement permanent, ces transformations soulèvent des questions concernant le bien-être et les rapports qui lient les salariés au travail, à leurs professions et par conséquent à leur organisation.

¹. DAHIR N°1-57-187 du 24 Joumada II 1383, (12 novembre 1963) portant statut de la mutualité B.O N°2666 du 29 novembre 1963 page 1842 à 1846

². Selon le statut de la MGPA, elle a comme objet de mener, en faveur de ses adhérents et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, tendant à la couverture des risques pouvant atteindre la personne humaine.

L'observation et l'étude de l'évolution du secteur mutualiste au Maroc révèlent que la MGPAP est soumise à une évolution comparable à celles des entreprises. Surtout que dans son statut, la MGPAP est conçue en tant que société mutualiste³ instituée sous le régime du Dahir n° 1.57.187 du 24 Joumada II 1383 (12 novembre 1963). D'un côté on remarque la grande diversité des établissements et des services, l'augmentation de la population prise en charge par la MGPAP. D'un autre côté l'entrée en vigueur de l'Assurance maladie obligatoire et la loi 65.00, portant le code de la couverture médicale de base obligeant la MGPAP à fournir plus d'efforts pour se conformer à la réglementation en vigueur.

L'environnement auquel la MGPAP est confrontée la met dans une dualité qui s'articule autour de deux dimensions, d'une part, la quête émergente d'une qualité totale, de la perfection traduite par le zéro défaut et d'une volonté d'excellence dans un esprit compétitif (Barbier R. , 2010 p.52), ce qui a pour résultat une dynamique permanente de changement. D'autre part, et en plus de cette course à l'excellence, la MGPAP se pose nouvellement comme lieu de développement individuel des salariés à la recherche d'un idéal. La logique individuelle se traduit par la quête de soi au travers de l'organisation (Aubert & Gaulejac, 1991 p.3). La MGPAP en tant qu'organisation mutualiste est aussi appelée à la mise en place des ajustements qui l'obligent à relever de nombreux défis parmi lesquels : procéder à des changements réguliers pour s'adapter aux évolutions de son environnement socioéconomique, répondre aux exigences et demandes de ces adhérents par l'adoption d'une approche qualité, la diversification des prestations et la mise en place d'une politique de décentralisation, et de veiller sur la santé et le bien-être des salariés et préserver leurs engagements. L'exigence de l'adaptabilité permanente, l'aspect concurrentiel du marché et le management par objectif, engendrent une modification en profondeur des rapports professionnels qui rend difficilement compatible le maintien du niveau d'engagement (Cappelli.P, 2000 p.11) et de la santé des salariés de plus qu'il limite le rapport homme /travail dans un cadre purement technique voire automatique.

Or le rapport entre le salarié et le travail n'implique pas seulement des relations fondées sur les exigences techniques et économiques, mais également un ensemble de relations fondées sur les nécessités humaines et sociales (Morin, 2008, p1), dans la mesure où la

³ Statut de la MGPAP.

qualité et la nature des relations établies entre le salarié et l'organisation sont des facteurs clés sur lesquels repose la réussite d'un projet de changement organisationnel (Paillé p. ,2004 p.45). Autrement dit, la santé dans l'organisation est déterminante de la santé de l'organisation, surtout dans des organisations où le changement n'est plus un moment exceptionnel et -qui- en plus de la charge d'assurer des services vitaux- ils n'ont cessé d'être objet de débats, de conflits, de controverse et de réforme (Driouch, 2011, p114)

Le changement du cadre légal, l'évolution de la population des adhérents, la diversification des services, accompagnés d'une augmentation significative de la masse salariale, démontrent que la mutuelle (MGPAP) en tant qu'établissement œuvrant dans le champ de l'économie sociale évolue dans un environnement dynamique et turbulent. Elle est appelée à changer continuellement, pour répondre à un environnement de plus en plus exigeant et de réagir rapidement pour se conformer à des pressions de natures politiques, économiques, culturelles et technologiques. De plus, elle est concernée par les enjeux actuels de la concurrence, de la gestion et de la santé au travail. Nous citons à titre d'exemples les enjeux économiques que représentent les coûts induits, la qualité des réalisations, et l'équilibre financier. Les enjeux relatifs à l'organisation du travail, à savoir la coopération dans le travail, l'absentéisme, le turn-over, les conflits intra et extra organisationnels. De plus des enjeux humains touchant l'intégrité physique et mentale des salariés et qui mettent en cause l'épanouissement, l'intégration des valeurs de l'économie sociale, le dialogue social, l'engagement, la satisfaction, le bien-être et la santé au travail. Cette situation rend le changement et le climat tendu à la MGPAP une règle et non une exception. Surtout que le changement à la MGPAP est porté sur différents aspects : changement des lois et de règlements, changement managérial, changement du cadre légal, changement organisationnel. Ce changement renvoie à une mutation en profondeur des structures et de l'organisation des activités dont les effets dépassent l'environnement professionnel immédiat du salarié pour toucher l'ensemble des domaines de l'organisation.

PREMIERE PARTIE
ÉLEMENTS THEORIQUES POUR UNE APPROCHE
PSYCHOLOGIQUE DE LA RELATION SALARIES
/ORGANISATION

Introduction de la première partie

Dans cette partie nous présentons les fondements théoriques qui encadrent notre recherche.

Il s'agit dans un premier temps (chapitre I) d'exposer la problématique, les hypothèses et le contexte général qui guidera notre démarche tout au long de ce travail.

Les chapitres qui suivent seront consacré à la présentation approfondie des théories qui ont été mobilisées dans notre recherche et d'expliquer les concepts fondamentaux sur lesquelles nous allons baser notre démarche analytique.

Le deuxième chapitre aura pour objet de présenter le contexte général de l'étude et de donner un aperçu sur l'état d'évolution et les problématiques dont souffre le secteur mutualiste en général et la MGPAP particulièrement.

Le troisième chapitre se focalisera sur le concept de base de notre recherche qu'est l'engagement organisationnel. Plus précisément, nous allons mettre en relief le modèle conceptuel de l'engagement organisationnel développé par Allen et Meyer

Le quatrième chapitre nous amène à aborder la santé au travail et spécifiquement de tracer le contour du bien-être psychologique au travail via la présentation des modèles théoriques spécifiques au monde du travail.

Enfin nous mobilisons au niveau du chapitre V les théories relatives au changement organisationnel et les aspects traitant la perception du changement.

Chapitre I

Problématique et état de la question

Introduction

L'engagement et le bien-être au travail constituent des enjeux d'une grande importance pour les salariés qui s'investissent dans leurs activités, pour les organisations qui les considèrent comme éléments centraux de performance, de rendement, d'assiduité et d'atteinte d'objectifs organisationnels. Que ce soit le résultat d'un attachement affectif, d'une obligation morale ou bien d'un calcul opportuniste, l'engagement est aussi un sujet de recherche important, dans la mesure où il se trouve au cœur des débats conceptuels fondamentaux caractérisant la recherche et l'étude du comportement de l'homme en milieu organisationnel.

I. Les exigences de l'évolution et les contraintes de l'engagement et du bien-être à la MGPAP

La Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques (MGPAP) est une organisation à but non lucratif régit par la loi cadre du secteur (Dahir n° 1-57-187 du 24 jourmada II 1383 (12 novembre 1963) portant statut de la mutualité).

Crée en 1948, la MGPAP participe, avec d'autres mutuelles, au financement et à la facilitation de l'accès des adhérentes et adhérents et leurs ayant droit, aux soins et aux autres prestations offertes dans le cadre de l'AMO. Assuré ce rôle, expose la MGPAP à des exigences de taille et impose à l'ensemble des salariés de suivre un rythme évolutif en permanence.

Les exigences de la MGPAP à l'égard des salariés ont évolué et sont plus importantes. Aussi avoir l'appui et l'implication des salariés s'avère un souci majeur, cela se manifeste clairement dans la charte d'engagement signée entre les instances de décisions : président, membre du conseil d'administration, et les membres dirigeants, qui annonce que : « les parties prenantes s'engagent à contribuer à la réussite de la stratégie menée par le conseil d'administration de la MGPAP visant à améliorer les indicateurs de performance et à renforcer son positionnement à l'échelle nationale, régionale et internationale dans le secteur mutualiste, renforcer les actions de rayonnement de la MGPAP qui en font et feront, au plan local un acteur incontournable dans le domaine de la santé et du progrès

social. Mettre en place les conditions statutaires et les dispositions de gestion pour que les salariés exercent leurs activités d'une manière responsable qui répondent aux attentes des engagements de la MGPAP vis-à-vis de ses adhérents tout en préservant leurs acquis sociaux ». (MGPAP 2014)

Une telle conjoncture dans laquelle est mobilisée la MGPAP, paraît être animée par d'incessants changements : Le changement managérial, organisationnel, du cadre légal, de métiers, de contenus et des activités professionnelles, de populations cibles. Ce sont des changements qui se veulent marquer la vie professionnelle, le rapport et le sens attribué au travail ainsi que les efforts fournis par les salariés, transformant la relation avec leur organisation et suscite des interrogations relatives à la notion du bien-être et aux rapports liant les salariés à leur travail, leur profession et leur organisation.

S'intéresser à l'étude de la relation entre l'engagement dans ses différentes dimensions (affectives, normatives et calculées) et le bien-être des salariés au travail dans un contexte de changement, semble être une question pertinente pour cerner les enjeux et la dynamique de l'engagement des salariés dans l'organisation notamment au stade actuel de son évolution, ou la priorité accordée au personnel pour l'atteinte des objectifs organisationnels est clairement reflétée dans la valeur fondamentale et dans les orientations stratégiques de l'organisation vu que celle-ci déclare qu'elle estime que le personnel est la ressource principale dans l'atteinte des objectifs, et que le bien-être et l'engagement sont les pierres angulaires de sa Mission.

Il convient aussi de signaler que la réglementation et les contextes économiques, sociaux, et politiques exigent que la MGPAP procède régulièrement à des changements. D'une part afin de répondre aux exigences du code de la mutualité et du règlement, d'autre part pour s'adapter aux évolutions de son environnement socioéconomique, tout en préservant l'engagement de leurs salariés. Aussi les enjeux que représentent la réorganisation, le projet de séparation des métiers, le code de la mutualité imposée par la loi et les orientations stratégiques propres à la MGPAP nécessitent la mobilisation permanente et profonde des salariés. Par conséquent ces derniers doivent -à la fois- subir, appliquer et participer activement à la mise en place des nouvelles stratégies, et à l'implantation des changements en tenant compte de toutes les exigences organisationnelles et professionnelles. En même temps ils sont dans l'obligation d'assurer la conduite du

changement en faveur des adhérents. De ce fait, les salariés sont toujours sujets, objet, levier et canal de changement, ce qui exige des adaptations et des aménagements continus tout aussi psychosociologiques qu'institutionnels (Belhaj, 2009). Par contre, le climat social au sein de la MGPAP marqué par les sit-in, les licenciements et les démissions en masse durant les dix dernières années, interpelle quant à leurs rapports avec l'organisation et leurs rôles dans la réussite des projets.

La conviction que les salariés jouent un rôle primordial dans les différents processus de changement et que le succès de ces changements repose sur leurs engagements a interpellé plusieurs chercheurs dont Meyer et Allen qui étaient les premiers à évoquer la question de l'interaction entre le changement et l'engagement organisationnel. Selon Meyer « le principal déficit c'est de déterminer comment les différents types de changements expérimentés par les organisations à travers le monde, influencent le rôle joué par l'engagement organisationnel » (Meyer & Allen, 1997 ,p.62), le questionnement de Meyer et Allen a suscité l'interrogation de plusieurs chercheurs qui ont abordé la problématique de l'interaction entre le changement et l'engagement sous plusieurs angles. Sur cette ligne Angle et Lawson ont procédé à l'étude de l'engagement avant et après la mise en place d'un changement visant la délocalisation de l'organisation, leurs travaux montrent que le changement affecte l'engagement des salariés dans sa dimension normative (Angle & Lawson, 1993,p15). Dans la même perspective, des chercheurs révèlent dans leurs études qu'un degré élevé d'engagement permet aux individus de surmonter les différentes sources de tension engendrées par un changement (Rojot, Roussl, & Vandenberghe, 2009 p.280). Pour sa part Morrow avance que « les restructurations pourraient conduire à un faible niveau d'engagement » (Morrow P. 1993,p122) vu que la personne réagit naturellement aux évolutions de son espace de travail et que cette réaction entraîne une transformation de la relation homme-emploi. Suite à leur étude portée sur la relation entre deux formes de perception d'incertitude organisationnelle: la précarité de l'emploi et l'attente de changements organisationnels et trois variables de résultat : la motivation intrinsèque, l'engagement organisationnel et l'absentéisme. Hui et Lee confirment que le niveau d'engagement diminue dans les cas où le changement est perçu comme une menace (Hui & Lee, 2000;p217). D'autres études ont exploré la relation engagement/changement en se focalisant sur le rôle de leadership dans le contexte d'organisations provisoires, les effets de leadership transactionnel et transformationnel sur

l'engagement des salariés (Andreas & all, 2013). Les trois dimensions de l'engagement et leurs relations avec différentes formes de changement ont fait l'objet de plusieurs études, comme celle de (Harris & Mossholder, 1996,p530) traitant les effets générés par la transformation culturelle sur la qualité de l'engagement des salariés. Dans la même orientation, (Klein & Sorra, 1996) se sont portés sur le changement sous forme d'une innovation technologique et sa relation avec l'engagement.

II. Objet d'étude et questions sous-jacentes

La présente recherche est partie sur la base d'une observation mettant en relation le climat social tendu qui a caractérisé la MGPAP depuis l'application de l'article 26 du code de la mutualité ,donnant lieu à la dissolution des instances de décision et les processus des grands chantiers initiés par le nouveau bureau dirigeant. Autrement dit, nous étions interpellées par d'un côté l'insatisfaction exprimée par les salariés via les sit-in répétitifs qui ont paralysé totalement l'activité au sein du bâtiment administratif. De l'autre côté, les changements profonds dans lesquels l'organisation est engagée. Notre interrogation est portée sur le rapport qu'entretiennent les salariés avec leurs organisations à l'état actuel de son évolution. Nous avons estimé que l'exploration de l'engagement organisationnel dans ce contexte de changement majeur est susceptible d'éclairer l'approche sur les types d'engagements et le bien-être psychologique chez les salariés. L'objet de recherche qui sous-tend l'étude est d'évaluer le degré et les formes de l'engagement décrites par Allen et Meyer à savoir l'engagement affectif, normatif et calculé, le bien-être dans un organisme caractérisé par la diversification des statuts et des profils des salariés (contractuels, statutaires, support, métier, ceux qui travaillent directement avec l'adhérent, et ceux qui assurent la logistique et l'administration...), par plusieurs formes de changement (managérial, cadre légal, organisationnel, technologique, culturel, réorganisation opérationnelle, implantation d'une démarche qualité, délocalisation des prestations) et par un climat social caractérisé par des démissions et des licenciements en masse.

Si l'engagement organisationnel et le bien-être au travail dans un contexte caractérisé par le changement permanent et la diversification des statuts et des profils des salariés, constitue l'objet de notre recherche, c'est en raison du fait que, d'une part la MGPAP dispose d'un grand nombre de salariés dont les profils et les statuts sont hétérogènes, d'autre part, l'engagement est a relevé tant dans le discours commun que dans des

discours à orientation plus spécifiquement professionnelle jusqu'au point de réaliser annuellement une charte d'engagement et un statut unifié⁴ pour les salariés de la MGPAP. Aussi le changement se présente comme une caractéristique propre au fonctionnement comme il est souligné dans le statut de la MGPAP.

III. Questions de la recherche

Notre recherche, donc a pour objet de saisir la relation entre le bien-être et l'engagement organisationnel à partir des liens qui existent entre le salarié et son organisation. Il s'agit plus précisément de comprendre la configuration de l'engagement organisationnel dans une organisation où le changement se présente comme règle, et vécu quotidien et non pas comme une exception, tout en identifiant la relation qui existe entre l'engagement et le bien-être psychologique au travail. Les questions qui guideront notre recherche visent ainsi à comprendre

- ✓ Quel lien existe-t-il entre les dimensions, affective, normative, et de continuité de l'engagement et les profils des salariés d'une part et leurs statuts de l'autre part ?
- ✓ Quelle articulation pourrait avoir la perception du changement avec l'engagement dans ses dimensions normatives, affectives et de continuité ?
- ✓ Quelle est la nature des rapports qui existent entre le bien-être et l'engagement au travail ? Et quels effets génèrent-ils

IV. Hypothèses

Les hypothèses de notre recherche renvoient donc, d'une part à l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP (existe-t-il ? quels en sont le degré et la dimension la plus représentative ?), en second lieu aux antécédents de l'engagement organisationnel (corrélations entre la perception du changement, le statut et les profils des salariés et les formes de l'engagement organisationnel, à savoir : l'engagement affectif, normatif ou de continuité). Par la suite elles portent sur la corrélation entre les formes d'engagement et le bien-être des salariés.

⁴ Le statut unifié renvoie au règlement qui régit la situation administrative du personnel de la MGPAP

- Hypothèse N°1 :

Il y a une articulation entre le profil des salariés et l'engagement, on suppose que l'engagement organisationnel, dans la dimension affective et normative, sera plus élevé chez les spécialistes métier alors que chez les cadres et agents administratifs la dimension continue de l'engagement paraît plus élevée

- Hypothèse N°2 :

Il y a un lien entre le statut professionnel des salariés et leur engagement organisationnel, ainsi la dimension affective sera plus élevée chez les salariés statutaires alors que la dimension continue et normative serait plus élevée chez les salariés contractuels.

- Hypothèse N°3 :

Les dimensions de l'engagement dans leur ensemble paraissent être affectées lorsque le changement est perçu comme défavorable, ainsi le changement dans ses socles, l'ampleur, la conduite et la perception influence l'engagement organisationnel des salariés de la MGPAP

- Hypothèse N°4 :

On suppose qu'il y a un lien entre le profil de l'engagement et le bien-être des salariés, ainsi le croisement de la dimension normative et continue s'accorde avec la baisse du bien-être des salariés alors que le croisement de la dimension affective et normative s'accorde avec la présence d'un bien-être au travail

Synthèse :

Le premier chapitre avait pour objet de tracer le schéma global de ce travail de recherche. Comme c'est annoncé au niveau du titre, il s'agit d'une présentation de l'état de la question.

Dans un premier temps nous avons commencé par une conceptualisation de notre question de recherche via la conjoncture entre les données organisationnelles qui, selon nous, sont des facteurs qui influencent le vécu organisationnel des salariés et le cadrage théorique via le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel qui présente des éléments de réponse à nos questionnements.

Ainsi, nous avons entamé l'évolution et les caractéristiques du contexte organisationnel au sein de la MGPAP avec une focalisation sur la stratégie de gestion des ressources humaines et une mise en relief du caractère permanent des projets de changement et du rôle des salariés dans l'aboutissement des stratégies organisationnelles.

En parallèle de l'aperçu organisationnel, le premier chapitre avait pour objet d'annoncer la problématique de notre recherche qui s'articule sur l'étude des liens qui peuvent exister entre l'engagement organisationnel et la perception du changement chez les salariés de la MGPAP et leurs impacts sur le-bien-être psychologique des salariés.

Finalement nous avons étalé quatre hypothèses de recherche en prédiction explicative des interrogations que soulève la problématique. De ce fait, nos hypothèses sont axées sur la variation du degré et des formes de l'engagement organisationnel en fonction du profil et du statut des salariés, le degré du bien-être au travail et sa relation avec la configuration de l'engagement soulevée dans la première hypothèse et finalement la relation entre cette configuration de l'engagement et la perception du changement qui se produit au sein de l'organisation.

Chapitre II

Les organisations mutualistes au Maroc, historique et processus du changement

Introduction

Au Maroc, comme dans tous les différents pays en développement, l'Etat, à lui seul, se trouve incapable de gérer un secteur aussi crucial que celui de la santé. Le secteur de la santé publique souffrant de multiples dysfonctionnements, est impuissant devant la demande en matière de soins. Il manque manifestement de moyens technique, humain et logistique lui permettant de répondre aux besoins d'une population qui dépasse les 34 millions d'habitants, surtout au niveau du Maroc profond, des zones enclavées et reculées. Par conséquent, l'implication des organisations mutualistes est en gage de partager une partie de cette lourde responsabilité, et de permettre à une catégorie des « *mutualistes* » ou des « *adhérents* », d'avoir accès aux soins de santé.

Les organisations mutualistes, qui se présentent comme la troisième voie et comme une alternative pour améliorer l'état de santé de la population à travers la création des infrastructures sanitaires, la formation du personnel soignant, le partage des frais des médicaments et de l'hospitalisation, et le rapprochement des soins aux populations des régions lointaines et enclavées, se doivent de jouer pleinement ce rôle.

Au niveau de ce chapitre, il est question, dans un premier temps, de présenter le système mutualiste marocain et de décrire son rôle (sous-chapitre 1). Ensuite, au niveau du 2^{ème} sous-chapitre, de contextualiser les différents changements auxquels assiste, ou assistera ce secteur. Après, de porter la focale sur les projets de modélisation et de changement du secteur (sous-chapitre 3). Pour finir par traiter le cas de la Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques (MGPPAP) au prisme de l'évolution historique de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO).

I. Le système mutualiste au Maroc et ses fonctions

Il n'est pas aisé de définir les contours du système mutualiste marocain sans tenter au préalable de présenter son champ d'appartenance, l'économie sociale et solidaire en l'occurrence, ainsi que la mutualité dans son sens le plus général et le plus universel.

En fait, l'économie sociale et solidaire englobe l'ensemble, des mutuelles, coopératives, associations et fondations. Il s'agit des organisations qui réunissent des personnes avant de réunir des capitaux et sans chercher en priorité la rémunération du capital. Elles se distinguent par leur caractère privé sans autant être des entreprises ou des établissements publics (Collette & Pige, 2008,p17)

De cette définition nous pouvons tirer les premières caractéristiques du secteur mutualiste étant la quête de l'intérêt des adhérents tout en s'écarter des conceptions capitalistes marquées par la recherche du profit.

1. Les composantes et valeurs du système mutualiste

La mutuelle qui se veut comme une assurance complémentaire palliant à l'incapacité de l'assurance maladie de base à couvrir la totalité des dépenses de maladie (Collette & Pige,2008,p23) se définit comme étant une société de personnes à but non lucratif organisant la solidarité entre ses membres, dont les fonds proviennent des cotisations des adhérents. La mutuelle ou complémentaire santé est un organisme qui garantit le complément des remboursements de la sécurité sociale. Cette garantie volontaire est souscrite en contrepartie du paiement d'une cotisation (Cavaillé, 2017.p173)

Au Maroc, le secteur de la mutualité est géré par le Dahir n° 1-57-187 du 24 joumada II 1383 (12 novembre 1963) portant statut de la mutualité. Ce Dahir définit les sociétés mutualistes, dans son premier article, comme des groupements à but non lucratif, qui, au moyen de cotisation de leurs membres, se proposent de mener dans l'intérêt de ceux-ci ou de leur famille, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide tendant à la couverture des risques pouvant atteindre la personne humaine((Dahir, 1963,Artcile 1)

Au Maroc, le développement du système mutualiste est étroitement lié au protectorat. En effet, les premières mutuelles ont été créées par les colons pour satisfaire les besoins du personnel de la nouvelle administration du protectorat français.

Ci-après, la liste des principales sociétés mutualistes marocaines ainsi que la date de leur création.

- **La Mutuelle Fraternelle de Secours Mutuelle et Orphelinat de la Sureté Nationale :** C'est la première mutuelle marocaine puisqu'elle était créée en 1919. Elle couvre actuellement un peu plus de 192 000 adhérents et ayants droit ;

- **La Mutuelle des Douanes et des Impôts Indirects (MDII) :** créée en 1928, cette mutuelle assure la couverture à plus de 19500 adhérents et ayants droit ;
- **Œuvres de Mutualité des Fonctionnaires et Agents au Maroc (OMFAM) :** créée en 1929 l'OMFAM est une mutuelle générale offrant plusieurs prestations dans le cadre de la couverture complémentaire du risque maladie. Elle dispose également d'un vaste réseau d'œuvres sociales. L'OMFAM couvre une population de plus de 560 000 adhérents et ayants droit ;
- **La Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques :** créée en 1946, la MGPAP est une mutuelle de caractère général, considérée comme la plus grande mutuelle au Maroc de par le nombre de la population qu'elle couvre et de la diversité de son réseau et de ses prestations sociales. Elle couvre actuellement plus de 1 300 000 adhérents et ayants droit ;
- **La Mutuelle des Postes et Télécommunications :** Toute en n'étant créée qu'en 1946, à l'origine, la MGPTT est considérée comme filiale de la Mutuelle des PTT de France du temps du Protectorat en 1919. Détachée de la société mutualiste mère en 1946, la MGPTT fonctionne actuellement au même titre que les autres mutuelles marocaines, sous le régime du Dahir du 1963 – gérant du secteur de la mutualité marocain. La MGPTT couvre actuellement une population de plus de 85 000 adhérents et ayants droit ;
- **La Mutuelle Générale de l'Education Nationale :** la MGEN a été créée en 1963 et s'adresse au corps d'enseignant. La MGEN couvre une population totale de plus de 924 000 adhérents et ayants droit ;
- **La Mutuelle des Forces Armées Royales :** la FAR a été créée en 1958 et s'adresse aux corps des Forces Armées Royales. La MFAR faisait partie des mutuelles composantes de la Caisse Nationale des Organismes de la Prévoyance Sociale, toutefois, elle s'en est retirée en 1999 ;
- **La Mutuelle des Forces Auxiliaires :** la FA a été créée en 1976, elle s'adresse aux corps des forces auxiliaires en disposant d'un potentiel de plus de 257 000 assurés ;

• **La Mutuelle du Personnel de l'Office d'Exploitation des Ports** : La MODEP est une mutuelle de service, à l'instar de la Mutuelle des Polices, des Douanes et des Forces Auxiliaires, la MODEP est benjamin des mutuelles ayant rejoint la CNOPS. Elle couvre une population de plus de 25 000 adhérents et ayants droit⁵

Outre ces mutuelles, il existe un bon nombre de mutuelle s'adressant à des catégories professionnelles bien déterminées (Caisse Mutualiste Interprofessionnelle Marocaine, Mutuelle Générale des Pharmaciens et des Professionnels de Santé), ou tout simplement au personnel des grands organismes (Mutuelle de la Banque Populaire, Mutuelle de l'ONE, Mutuelle de la Régie des Tabacs, etc.).

Il convient de noter que les 8 mutuelles susmentionnées ont contribué activement à la création de la Caisse Nationale des Organismes de la Prévoyance Sociale (CNOPS) en 1950 comme organe fédérateur des mutuelles du secteur public. Cette Caisse est soumise aux dispositions du Dahir de 1963 portant Code de la Mutualité.

La CNOPS définit ses rapports avec les mutuelles comme étant basés sur la solidarité entre les générations, les malades et les bien-portants⁶ et entre les hauts et bas salaires. Après l'entrée en vigueur de l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO), ces rapports se sont orientés vers les principes de la transparence et de la bonne gouvernance. Dans ce nouveau cadre, la CNOPS gère tous les aspects de l'AMO et délègue la gestion des soins ambulatoires aux 8 mutuelles

Le système mutualiste marocain prône un certain nombre de principes dont, La liberté du choix : cette liberté est accordée aux fonctionnaires (ou employés) et se manifeste par la possibilité de se regrouper et créer une structure mutualiste, la faculté d'adhérer à une société mutualiste déjà existante ou de rester en dehors du système. De plus il y a le principe de solidarité entre tous les adhérents sur la base de l'équité et de l'égalité (www.cnops.org.ma). Ce qui implique que les mutuelles agissent au service de leurs membres, sans but lucratif (l'objectif n'étant pas de dégager des excédents mais de servir les intérêts de leurs membres), assurent la gratuité de l'affiliation (pas de droit d'entrée ni de sortie) et garantissent le respect du principe de la non-discrimination lors de l'adhésion de leurs membres (pas de tarification différenciée sur des critères portant sur l'état de

⁵(www.cnops.org.ma). Site officiel de la CNOPS, consulté le 05-03-2015

⁶ Bureau international du Travail, Guide de gestion des mutuelles de santé en Afrique 2003, p8

santé, l'âge ou le genre ou toute autre considération discriminatoire⁷) (C E S E, 2013, p19). La gestion démocratique du système par les adhérents eux-mêmes en ce qui implique le droit des membres à la représentation en conformité avec la règle un membre équivaut à une voix. Ce principe implique l'élection des dirigeants et la responsabilisation des adhérents en les informant dûment de leurs droits et en leur permettant de participer effectivement, et en connaissance de cause, à la gouvernance de leur mutuelle. Etre membre d'une mutuelle c'est être à la fois assuré et assureur. Enfin la gestion autonome des affaires des mutuelles avec un contrôle peu contraignant de l'Etat⁸ (C E S E, 2013, p19)

2. Une vision contextuelle des changements

Comme tous les systèmes, le système mutualiste est contraint à s'adapter aux différents changements auxquels il assiste directement ou qui touchent à son environnement.

Dans ce cadre, il convient de souligner la forte évolution démographique ayant marqué la société marocaine et qui a fait en sorte que le nombre global de la population est passé de plus de 12 millions en 1960 – date du premier recensement réalisé après l'indépendance – à plus de 34 millions de marocains en 2015, avec un taux de croissance de la population de 1,34%⁹ (2015).

A la suite de cette évolution, l'Etat s'est trouvé dans l'incapacité d'assurer le besoin d'accès aux soins à l'ensemble de la population et se voit de plus en plus contraint d'intégrer les différentes composantes du système sanitaire marocain (Haut-Commissariat au Plan, 2016).

En outre, la société marocaine, malgré sa présentation comme étant une société jeune, elle assiste à un phénomène de vieillissement qui prend de plus en plus de l'ampleur et qui est essentiellement inhérent à l'augmentation de l'espérance de vie: les personnes âgées de 60 ans et plus (au nombre de 2,4 millions de personnes) ne représentaient en 2004 que 8 % de l'ensemble de la population marocaine, leur part dans la population totale devrait augmenter de moitié d'ici 2020 pour atteindre 11,5 %. dix ans plus tard, en 2030, cette part devrait atteindre 15,4 % et compter 5,8 millions d'individus (Haut-Commissariat au

⁷ Avis du Conseil Economique Social et Environnemental 'Projet de loi n° 109-12 portant code de la mutualité' Saisine n° 6 / 2013

⁸ www.mgpap.org, site officiel de la MGPAP consulté le 22-12-2014

⁹ Source des données : Banque Mondiale.

plan 2006)¹⁰. De ce fait, d'autres besoins sont désormais créés par cette catégorie et d'autres services doivent être assurés par les sociétés mutuelles marocaines à l'instar des mutuelles étrangères (maisons de retraite, soins à domicile, etc.).

Ces deux éléments nous mènent à confirmer que la population cible des mutuelles est de plus en plus importante, a des besoins plus spécifiques et est devenue plus exigeante quant à la qualité et la diversité des prestations proposées par les sociétés mutuelles.

Par ailleurs, la détermination du Maroc à se mettre sur la voie du développement a mis les mutuelles dans l'obligation de s'ouvrir sur leur environnement et consentir à une démarche de transparence et de démocratisation dans la gestion des affaires internes comme externes. Dans ce sens, le Ministère du travail et de l'Insertion Professionnelle et le Ministère de l'Économie et des Finances exerçant la tutelle sur les mutuelles jouissent de leur rôle de supervision et soumettent les différents rapports émis par les mutuelles à un système de contrôle en se basant sur l'intervention des organismes et des services compétents (Dahir, 1963)¹¹. Ainsi, les mutuelles se devaient de prendre les mesures qui s'imposent afin d'instaurer un système de bonne gouvernance basé essentiellement sur le principe démocratique « un homme, une voix » (Bellina, 2008,p8). Et sur la mutualisation des moyens matériels, financiers, humains et des savoir-faire, sur la professionnalisation du fonctionnement des instances d'administration, sur l'équilibre entre la recherche de la satisfaction des adhérents et le développement des stratégies collectives, et enfin, sur la synergie entre les membres du Conseil d'administration et les dirigeants salariés, dans une relation de confiance réciproque(Roffignac & Damelin court, 2017).

Dans ce contexte de mutation profonde à laquelle assiste le secteur mutualiste, les mutuelles ont été amenées à repositionner leurs plans stratégiques en favorisant un recentrage sur la couverture complémentaire et sociale mutualiste

Enfin, le secteur mutualiste fait face à un conflit l'opposant aux professionnels de santé (médecins, pharmaciens, médecins dentistes et opticiens), et tournant autour de l'adoption d'un nouveau projet de loi portant Code de la Mutualité. Ce conflit est dû à la concurrence prégnante à laquelle assiste le marché marocain résultat d'un pullulement des cliniques et des cabinets privés au niveau des grandes villes, et surtout au niveau de l'axe Casablanca-

¹⁰ Haut-Commissariat Au Plan, Enquête nationale sur les personnes âgées au Maroc,2006,p6.

¹¹Dahir n°1-57-187 du 24 jourmada II 1383 (12 novembre 1963) portant statut de la mutualité, article 1.

Kénitra. Ceci a poussé les acteurs du secteur privé à constituer un mouvement de lobbying afin de priver les mutuelles de la gestion des unités sanitaires et sociales. Les mutuelles en réponse à cette revendication, elles ont déclaré être loin de toutes concurrence avec les deux autres secteurs, privé et public en l'occurrence, et qu'elles étaient les premières à ouvrir des unités sanitaires même avant la promulgation de la première loi cadre du secteur en 1969.¹²

II. Le contexte général du changement dans le secteur mutualiste:

1. La mutualité, un secteur en pleine évolution

Depuis 1963, le secteur de la mutualité a été encadré par la loi 63. Il s'agit du seul texte de loi qui régit le secteur et qui prévoyait via, 54 articles, une gestion des sociétés mutualistes par deux organes élus (Assemblée générale et le Conseil d'administration), une double tutelle administrative assurée par le Ministère de l'Emploi et le Ministère des Finances, une commission de contrôle élue par l'Assemblée générale comprenant un représentant de l'Etat désigné par le département des Finances, la subordination de certains actes, notamment les actes patrimoniaux à autorisation préalable et conjointe des ministères des Finances et de l'Emploi, et la capacité des sociétés mutualistes de créer et gérer des œuvres sociales, telles que les dispensaires, maternités, consultations des nourrissons et, en général, toutes œuvres d'hygiène, de prévention ou de cure, ainsi que des maisons de repos et de retraite(CESE, 2013,p7)¹³

Même avant la promulgation de ce texte cadre, les mutuelles avaient créé des unités de soins et ont joué un rôle important en matière de financement d'accès aux soins de santé.

Dans le rapport d'avis du 2013, le C E S E mentionne que « l'intervention du secteur mutualiste a permis de développer les services et l'accès aux soins et aux services coûteux ou éloignés (soins dentaires, maternités, appareillage, pharmacie mutualiste...): les mutuelles ont développé un réseau d'œuvres sociales de presque 200 unités dont environ 130 à caractère sanitaire. Ce réseau a mis à la portée de ses adhérents des soins hospitaliers et des prestations ambulatoires (soins dentaires, optique, explorations, analyses biologiques, etc.). Il convient cependant de signaler que l'information sur la

¹² la loi n° 65-00

¹³ Conseil économique, social et environnemental (2013) Projet de loi n° 109-12 portant code de la mutualité, Rapport d'Avis.

volumétrie de l'activité de ces structures n'est pas disponible bien que les mutuelles aient une obligation de communication de leurs statistiques aux ministères chargé des finances et de l'emploi » (CESE, 2013,p10)

Aussi le rapport d'avis du même conseil affirme que « Même si le cadre réglementaire et les politiques publiques de protection sociale et de santé n'ont fondamentalement pas encouragé le développement de l'activité mutualiste à caractère médical, le secteur a pu maintenir sa dynamique tirée de l'époque du Protectorat en appui sur des infrastructures dédiées aux soins dentaires, à la maternité, aux centres d'optique et à certaines consultations spécialisées. 16,1% des paiements effectués par les organismes assureurs au titre du tiers-payant vont aux cabinets et cliniques mutualistes contre 7,1% pour les hôpitaux publics (Comptes nationaux de la santé 2010) » (CESE, 2013,p10)

2. Parcours législatifs du Projet de loi 109.12 portant code de la mutualité et modifications introduites :

Riches de ses acquis cumulés pendant des lustres, les acteurs du secteur mutualiste marocain ont participé au façonnement de la première mouture de ce projet, adopté par le gouvernement le 13 septembre 2012. Cependant, cette première version a suscité une polémique et a dévoilé des conflits entre d'un côté, professionnels de santé(les médecins, pharmaciens, opticiens, dentistes, et les patients), et de l'autre, le Ministère de l'Emploi, les mutuelles et les syndicats.

En fait, la première mouture de ce projet, soumise aux parlementaires de la Chambre des Conseillers le 8 juillet 2015, et renforcée par l'avis et les propositions du Conseil Economique, Social et Environnemental stipulant qu' « en plus des œuvres sociales assurant la protection de l'enfance, de la famille, des personnes âgées, dépendantes ou en situation de handicap, les mutuelles ont pour mission de mettre en place des maisons de repos et de retraite à l'exception des établissements assurant des prestations de diagnostic, de soins ou d'hospitalisation ou des établissements ayant pour objet la fourniture de médicaments, matériels, dispositifs et appareillages médicaux ou des œuvres ayant un caractère commercial, lucratif ou relevant d'une profession organisée et/ou régie par une législation spécifique »¹⁴. Un amendement a été proposé par la Fédération Démocratique

¹⁴ La première mouture du Projet de loi 109.12 portant Code de la mutualité.

du Travail (FDT) proposant d'élargir le rôle des mutuelles pour qu'elles créent des établissements de soins et d'hospitalisation, ainsi que des pharmacies.

Ces amendements, épaulés par l'avis du CESE et motivés par le risque de démutualisation de la société, ont suscité la montée au créneau des acteurs du secteur privé. Ils ont été rejetés par la commission des Secteurs sociaux en juillet 2015, et rejetés catégoriquement par les parlementaires de la Chambre de représentants qui ont adopté la première version en plénière (70 voix pour, 19 abstentions, et aucune voix contre) le 2 août 2016, et ce, après la mobilisation des professionnels de santé et des parlementaires. Ce texte de loi a été transmis à la Chambre des Conseillers, qui l'examinera en deuxième lecture.

Conformément à la version du Projet adoptée par la Chambre des Représentants, il est désormais interdit aux mutuelles de « cumuler entre la gestion des caisses et celle des structures de soins, et la délivrance des produits pharmaceutiques et dispositifs médicaux »¹⁵.

Ce point a été largement contesté par les mutuelles relevant l'interdiction à plus de 500 000 adhérents par an, surtout ceux des zones enclavées et reculées, de bénéficier des services proposés par les unités de soins mutualistes, et par les programmes médicaux de proximité organisés par les mutuelles.

Il met, de surcroît, en danger l'avenir de plus de 1500 employés travaillant au niveau des unités sanitaires des mutuelles, ainsi que leurs familles.

La deuxième modification introduite par ce projet de loi par rapport au statut de la mutualité de 1963 est la suppression de la possibilité d'exonération fiscale pour les mutuelles reconnues d'utilité publique. En outre, ce projet procède à un changement au niveau des conditions de création et de fonctionnement des mutuelles et exige un effectif minimum préalable de 5000 adhérents, approbation par l'administration du règlement intérieur et le recours à des études techniques, etc. (C E S E, 2013, p15)

L'un des points ayant suscité une montée de tension de la part des mutuelles est la limitation des pouvoirs des organes élus, à travers la mise en place d'une direction collégiale, dotée des pouvoirs les plus étendus, composée de trois membres, nommés par

¹⁵ Article 2 du projet de Loi 109.12 portant Code de la Mutualité.

le Conseil d'administration, mais responsables uniquement devant l'Assemblée générale. (C E S E, 2013, p15).

Pour les dirigeants des mutuelles marocaines, cet article nuit au processus de démocratisation de la gestion de ces organismes. En plus de cette nouvelle forme de gestion, le projet de loi portant Code de la mutualité prévoit « le renforcement du contrôle des actes de gestion par l'Etat, la dévolution de la responsabilité du contrôle à des entités externes (désignation de commissaires aux comptes et audit annuel), la fixation de règles et des garanties techniques et financières visant à assurer la pérennité financière des mutuelles, et enfin, l'introduction d'un régime de sanction incluant des mesures pénales » (C E S E, 2013,p15)¹⁶.

III. Mutuelles et AMO : le cas de la MGPAP

Afin de mieux appréhender le fonctionnement des sociétés mutualistes au Maroc, il convient d'exemplifier en optant pour le cas de la Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques. Le choix de cette mutuelle est justifié par le nombre des adhérents qu'elle couvre, et par la diversité des prestations qu'elle serve. Il est également justifié par les échos aussi bien positifs que négatifs que laisse entendre cette mutuelle sur le plan national

1. MGPAP : Présentation générale

La MGPAP est une société mutualité créée en vertu de la loi cadre de ce secteur (Dahir n° 1-57-187 du 24 jourmada II 1383 (12 novembre 1963) portant statut de la mutualité), comme étant un groupement à but non lucratif, qui, propose des actions de prévoyance tendant à la couverture des risques pouvant atteindre les adhérents ou leurs ayant droit.

La MGPAP assure un rôle important dans le financement et la facilitation de l'accès des adhérentes et adhérents, ainsi que leur famille, aux équipements et aux soins de santé.

Créée en 1948, dans une conjoncture, marquée par un manque des moyens financier, logistique et humain, et par une insuffisance des ressources. On lui a assigné le rôle de facilitateur de l'accès des adhérents aux soins, de collaborateur au financement des soins et matériels médicaux, et d'assureur contre les risques de maladie. Depuis l'avènement de

¹⁶ Projet de loi 109.12 portant Code de la Mutualité dans sa version approuvée par la Chambre des Représentants.

l'Assurance Maladie Obligatoire (AMO), la MGPAP, comme toutes les autres mutuelles, assure le régime complémentaire, auprès de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNOPS) qui gère l'assurance de base¹⁷.

Le nombre total des personnes couvertes par la MGPAP s'élève à plus de 410 000 adhérentes et adhérents, en plus de 1 million 300 mille ayants-droit¹⁸. Elles sont réparties comme suite :

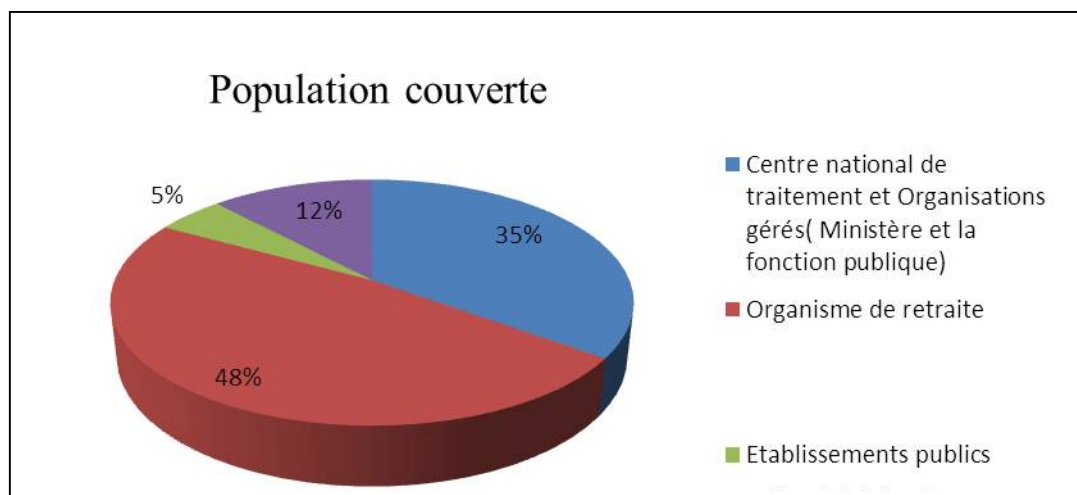


Figure 1: Répartition de la population couverte par la MGPAP

La Mutuelle Générale couvre les 16 régions du Maroc à travers une représentation locale au niveau de la quasi-totalité des villes, et même quelques villages. Cette représentation se manifeste à travers le Complexe médico-social de Rabat, les centres annexes, les délégations régionales et les bureaux de proximité. En plus du cabinet médical mobile utilisé lors des programmes médicaux de proximité pour parvenir aux adhérents des zones reculées connaissant une pénurie en spécialités médicales¹⁹.

La carte suivante mentionne l'état d'évolution des délégations et bureaux administratifs de la MGPAP entre 2008 et 2015.

¹⁷ Consultez le site de la Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques, consultable sur le lien : www.mgpap.org.ma

¹⁸ Statistiques relatives au mois de juin 2015.

¹⁹ La MGPAP en chiffres, recueil des statistiques de juin 2015.

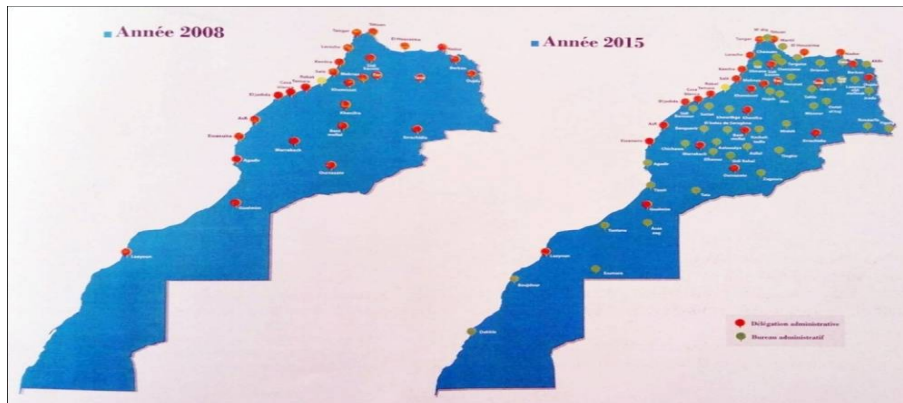


Figure 2:Etat d'évolution de la présence géographique de la MGPAP

La carte ci-après illustre la présence médico-sociale de la MGPAP et son évolution entre 2008 et 2015.

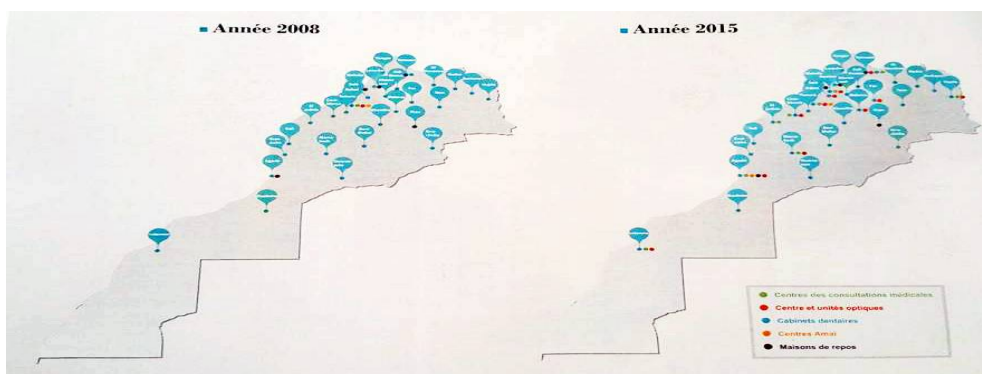


Figure 3:Etat d'avancement de présence médico-sociale de la MGPAP

2. Les prestations et services assurés par la MGPAP :

En plus de la gestion déléguée des prestations de l'assurance maladie obligatoire, la Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques offre à ses adhérents 3 types de services : le premier étant le remboursement complémentaire et concerne essentiellement les prestations payées en complément de l'Assurance maladie obligatoire (remboursement des dossiers ambulatoires) ; le second est de nature sociale et couvre les prestations de prévoyances comme les allocations de décès, les allocations de départ à la retraite, l'aide scolaire pour les orphelins, l'allocation pour les personnes en situation de handicap. Et enfin, le troisième service est de nature médico-social et s'oriente vers les actes servis par les cabinets dentaires, les centres de consultations, les centres optiques, les centres de repos, les centres de diagnostic, et les centres de prise en charge des personnes en situation de handicap mental²⁰

²⁰ Le site de la MGPAP, consultable sur le lien : www.mgpap.org.ma

La MGPAP dispose dans ce cadre de diverses unités de caractère médico-social et qui octroient des services et prestations aux adhérents et à leurs ayants droit.

Ces unités sont dispatchées aux niveaux des différentes régions du Maroc, avec une concentration au niveau des grandes villes et des chefs-lieux de chaque Région.

Notons que la MGPAP dispose aussi d'un centre optique et 13 points de vente optique à travers le Royaume offrant aux adhérents et à leurs ayants droit, dans le cadre du tiers-payant, des prestations relatives à la correction optique en plus d'une large gamme de montures et de verres.

Elle gère un total de 47 cabinets dentaires - couvrant les différentes régions du pays - et offrant aux adhérents et à leurs ayants droit de nombreux services (esthétique, parodontologie, soins conservateurs, soins chirurgicaux, prothèses dentaires mobiles et fixes, orthodontie, et les soins préventifs).

La MGPAP dispose également d'un centre de diagnostic (sis au Complexe My Abdellah à Rabat), et des centres médicaux régionaux. Ce sont des structures sanitaires mutualistes offrant un éventail d'actes médicaux, cliniques, et para cliniques en faveur des adhérents mutualistes et leurs ayants droit, avec une participation financière alignée à la tarification nationale de référence.

Depuis 1972, la MGPAP prend en charge les enfants en situation de handicap au niveau du Centre Psychopédagogique Amal de Rabat, et depuis 2009 au niveau du centre Amal Souss d'Agadir. Les Centres Amal sont des structures d'accueil en demi-pension qui apportent un soutien spécialisé en développant des actions de soins et de rééducations à des personnes en situation de handicap.

Les centres Amal sont destinés aux enfants et adolescents de 5 à 21 ans. Ils mettent en place des projets éducatifs et pédagogiques visant l'inclusion scolaire et l'acquisition de l'autonomie grâce à l'ensemble des moyens médicaux, paramédicaux, éducatifs et pédagogiques adaptés afin de permettre à l'enfant un développement et une évolution en tenant compte de ses capacités, en respectant son rythme et en mettant à son service une équipe pluridisciplinaire qui prend en charge l'enfant dans sa globalité.

Enfin, conformément aux dispositions du dahir 1-57-187 portant statut de la mutualité, la MGPAP met à la disposition de ces adhérents et leurs ayants droit, des centres de repos disponibles aux villes de Mehdiya, Agadir, Tétouan, Larache et Ifrane. Ces centres offrent

aux adhérents et ayants droit en période de convalescence la possibilité de s'y installer moyennement contre une cotisation raisonnable et suivant une procédure administrative pour déterminer la liste des bénéficiaires (Dahir, 1963)

3. Les ressources humaines au sein de la MGPAP

Étant donné que notre sujet de recherche s'intéresse principalement au vécu organisationnel du capital humain de la MGAP, nous tenterons dans les lignes qui suivent de présenter la situation actuelle des ressources humaines à la MGPAP à travers les caractéristiques sociodémographiques et les caractéristiques socioprofessionnelles.

a. Caractéristiques sociodémographiques

D'après la figure 4 ci-dessous, la répartition des salariés de la MGPAP démontre que l'organisation manifeste un respect du principe de la parité.

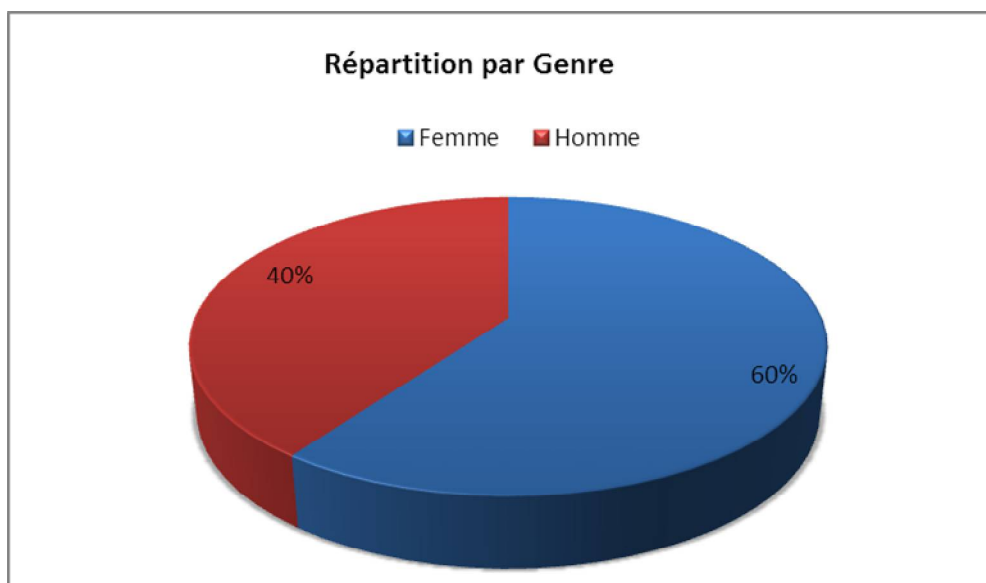


Figure 4: Répartition du personnel selon le genre

Ainsi la MGPAP la figure 5 affiche une représentativité des salariées femmes qui s'élève à 60% de la masse salariale n alors que les salariés ne représentent que 40%

Selon la figure 5, on note que 55% et 14% des salariés sont âgés de moins de 45 ans et moins. Alors que les seniors ne dépassent pas 31%. Il s'agit ici d'un processus de rajeunissement de la masse salariale qui a commencé depuis la nomination de la nouvelle instance de décision en 2009.

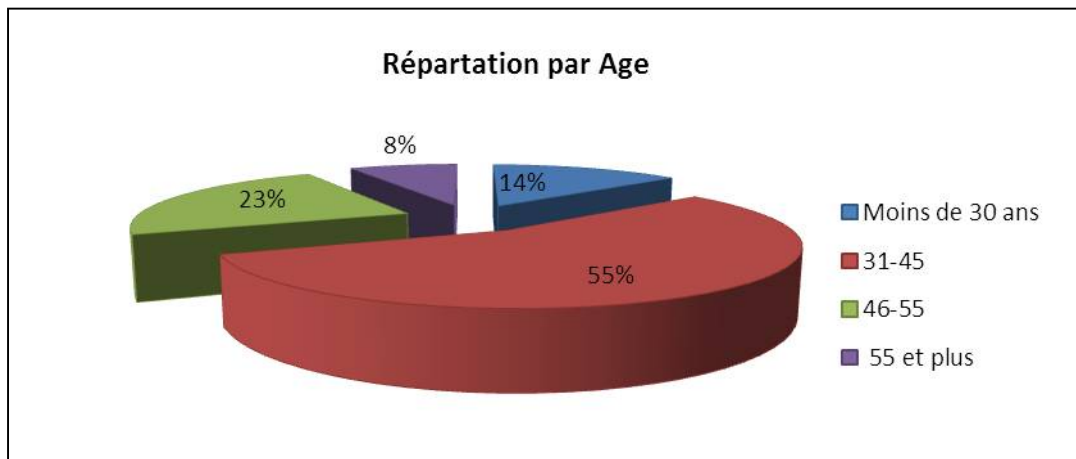


Figure 5: Répartition du personnel selon l'âge

La répartition du personnel de la MGPAP selon le prisme de l'ancienneté se montre très révélatrice, d'après la figure 6, 23% des salariés ont moins de 5 ans d'ancienneté et 43% ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté, autrement dit 66% des salariés ont moins de 10 ans d'ancienneté ce qui coïncide avec la durée du mandat de bureau dirigeant actuellement, sachant que selon le rapport annuel de la MGPAP la masse salarial n'a augmenté que de 50 personnes²¹. Il s'agit d'un processus de rajeunissement de l'organisation qui a été accompagné d'un grand nombre de licenciements et de démissions qui ont touché les différentes catégories du personnel.

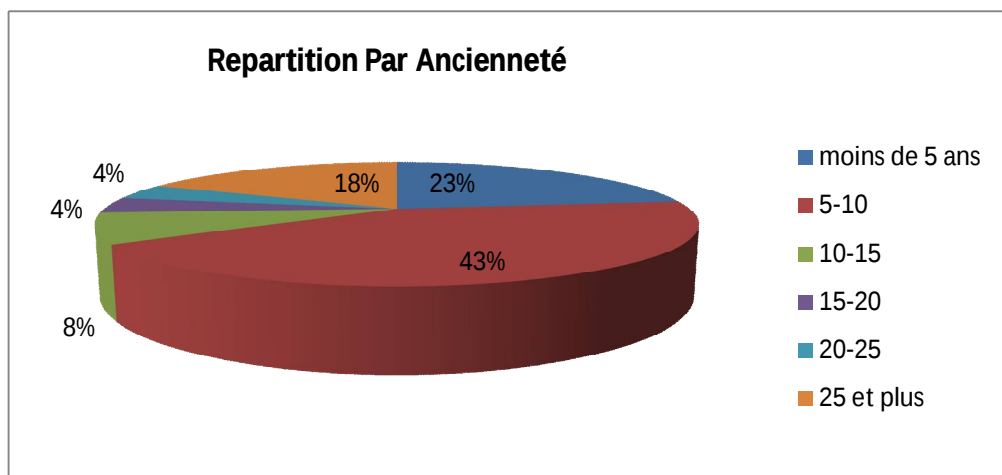


Figure 6: Répartition du personnel selon l'ancienneté

²¹ Source : Rapport A5 de la MGPAP

La lecture des figures 5 et 6 reflète aussi en partie le climat organisationnel général au sein de la MGPAP et qui se caractérise par des tensions et conflit entre salariés et instance de décision. Notons ici que cette situation était à la base l'une des observations qui ont motivé notre questionnement.

b. Les caractéristiques socioprofessionnelles

Les salariés de profil métier représentent 64% de l'ensemble des salariés de la MGPAP. Selon la nomenclature organisationnelle, le profil métier désigne l'ensemble des salariés qui exercent des métiers qui sont en relation direct avec l'adhérent. Il s'agit du cœur du métier de la MGPAP, qu'est la gestion des dossiers de maladie et l'offre des prestations de soins et de prise en charge à l'ensemble des adhérents.

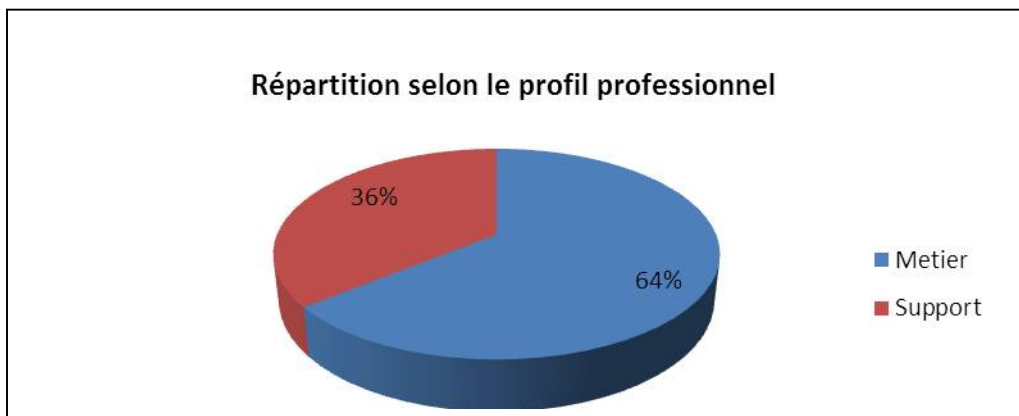


Figure 7: Répartition du personnel selon le profil professionnel

La deuxième composante salariale se situe au niveau des profils support qui présentent 36% de la masse salariale. D'après les spécificités de la MGPAP, il s'agit des salariés qui exercent des activités administratives/ transversales et qui viennent en appui pour le bon déroulement des activités dites métier. Ce sont des activités essentielles qui accompagnent les différents métiers de l'organisation en contribuant à son bon fonctionnement. Désignés au sein de la MGPAP par « supports » ces métiers ne sont pas spécifiques à un domaine et sont, par définition, présents dans la quasi-totalité des secteurs d'activité.

Il est nécessaire de noter que selon l'organigramme, la MGPAP dispose de sept divisions réparties comme suite:

- Division Action Sociale : elle regroupe toutes les actions de prise en charge et d'offre de soins ou de prestation directe à l'adhérent, il s'agit de la plus grande division en termes de ressources humaines et comporte 220 salariés

- Division Prestation : c'est la division qui se charge du traitement des dossiers de maladies et du contrôle médical, elle se compose de 114 salariés

Il s'agit des deux divisions qui regroupent l'ensemble des salariés de profil métier à savoir 334 salariés

En plus des divisions métier, la MGPAP comporte 5 autres divisions désignées sur l'organigramme sous le nom structure support. Il s'agit de la division Financière et comptable, la division achat et logistique, la division ressources humaines, la division système d'information et finalement la division affiliation et suivi des cotisations. En chiffre elles comportent 187 salariés.

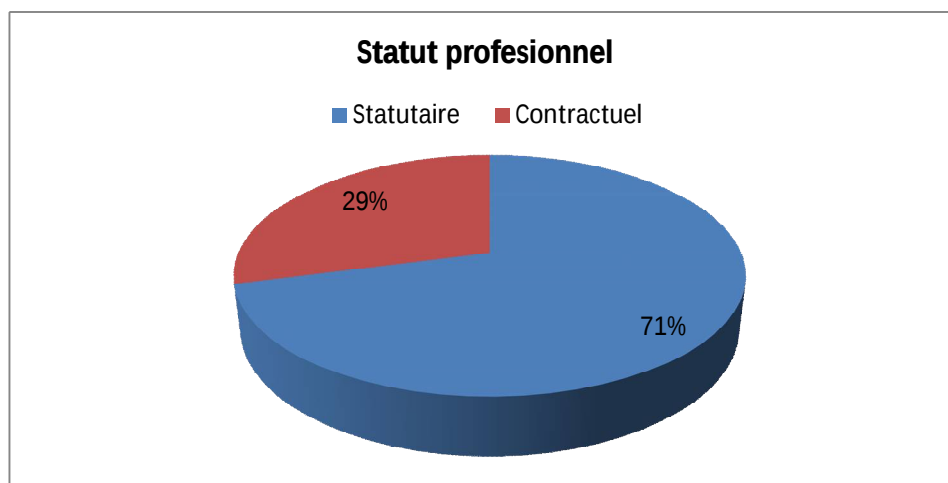


Figure 8: Répartition des salariés selon le statut professionnel

Selon le statut unifié des salariés de la MGPAP²², les ressources humaines de l'organisation se composent de deux grandes catégories. La première est celle des salariés statutaires. Il s'agit selon la nomenclature organisationnelle de la MGPAP des salariés recrutés suivant le statut de la fonction publique qui régit le personnel de l'Etat, est promulgué, par le Dahir n°1.58.008 du 4 chaabane 1377(24 février 1958) portant statut général de la fonction publique.²³

La deuxième catégorie des salariés contractuels régit par le code du travail régit par la loi N° 65.99 formant code du travail est promulgué par le DAHIR N° 1-03-194 DU 14 rejeb 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n° 65-99 relative au code du travail. Il constitue l'ensemble des règles relatives aux relations sociales au sein de l'entreprise et dans le domaine du travail.

²² Source le site officiel de la MGPAP www.mgpap.org.ma

²³Source le site officiel du ministère de la réforme de l'administration et de la fonction publique <https://www.mmsp.gov.ma>

La différence entre les deux catégories au sein de la MGPAP représente en partie le débat général au Maroc concernant le secteur public et le secteur privé. Il s'agit de deux secteurs d'activité qui suscitent beaucoup de controverses surtout en ce qui concerne les liens de subordination et la stabilité sociale.

Travailler selon le statut de la fonction publique est synonyme de stabilité, où le fonctionnaire une fois recruté et titularisé, il garde son emploi jusqu'à la retraite. Dans ce cadre le salarié subit une subordination juridique avec l'administration.

Par contre, la notion de stabilité est absente dans le secteur privé où le salarié subit une subordination juridique à l'égard d'un employeur privé.

IV. Orientations stratégique et étendu du changement à la MGPAP :

1. Le plan stratégique 2016/2017

Dans le cadre d'une gestion novatrice des affaires de la MGPAP, les organes décisionnels tracent des orientations stratégiques pour des périodes de deux ans, et les soumettent, à la fin de chaque période, à une évaluation interne, à un réajustement et une réintégration au niveau du plan suivant. Pour les années 2013/2014/2015/ 2016/2017, les orientations constituant le centre d'intérêt des organes décisionnels de la MGPAP tournent essentiellement autour de l'amélioration et le rapprochement des prestations servies aux adhérents, la valorisation du capital humain, et l'institutionnalisation de la communication²⁴.

Cette orientation tournée par principe vers deux acteurs essentiels dans le travail mutualiste à savoir les adhérents et cela via la focalisation sur la satisfaction de la clientèle mutualiste et le deuxième vecteur qui sont les ressources humaines à travers la mise en place d'une charte d'engagement entre organes décisionnels et responsables.

²⁴ Livret de présentation de la Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques de 2016.

Axes	Objectifs Stratégiques	Objectifs Généraux
Administration	Doter la MGPAP d'un système d'information intégré et évolutif qui couvre toutes les activités et domaine d'intervention.	Elaboration et exécution du schéma directeur informatique réalisé par un bureau d'études.
	Doter l'administration de tous les moyens et outils de gestion pour le développement des prestations et des ressources financières.	Mise à niveau des situations administrative et financière. Déploiement des mesures de rétablissement des équilibres financières.
RH	Donner de l'importance aux ressources humaines. Mettre à niveau le capital humain	Asseoir une nouvelle organisation Elaborer un manuel des procédures Assurer une formation aux Ressources Humaines/ Réviser le Statut du Personnel.
Communication	Développer la communication institutionnelle Maintenir la position de leadership et le rayonnement de la Mutuelle Générale.	Se positionner dans l'environnement national et international : UMM, UAM et AIM. Développer une stratégie de communication avec l'ensemble des acteurs : Adhérents, Autorités publiques, parlement et syndicats. Développer la compétence des instances dirigeantes par la formation. Organiser des rencontres avec les adhérents. Renforcer les canaux de communication et développer un partenariat avec les mutuelles sœurs dans le cadre de l'UMM.
Services et Prestations	Améliorer la qualité des services et prestations complémentaires en espèces rendus aux adhérents.	Mettre en œuvre les nouvelles prestations en espèces adoptées par l'Assemblée Générale du 25/06/2011 Poursuivre les efforts de réduction des délais de remboursement et de livraison des cartes. Améliorer les espaces d'accueil Elargir les compétences des délégations administratives Présenter de nouveaux produits aux adhérents
	Améliorer la qualité des prestations médicales	Diversifier et rapprocher les prestations optiques aux adhérents. Diversifier et rapprocher les consultations médicales Rendre opérationnelle toutes les activités du centre Amal Souss Diversifier les prestations de dentisterie Créer les œuvres sociales adoptées par l'assemblée générale du 25/06/2011 (Maison de repos, centre de maternité, et maison des personnes âgées.) Elaborer un règlement administratif dédié à ces activités conformément aux dispositions en vigueur
	Sauvegarder les acquis démocratiques du secteur mutualiste Instaurer une bonne gouvernance Renforcer le dispositif de contrôle	Associer les mutuelles sœurs pour une nouvelle approche du code de la mutualité à l'image du dahir de 1963 Organiser des rencontres de communication et tables rondes sur le projet de la mutualité.

Tableau 1:Les orientations et objectifs stratégique de la MGPAP

De ce fait, et comme indiqué dans le Tableau1, les différentes structures inhérentes à la MGPAP ont tracé des objectifs spécifiques se rapportant à leurs champs d’actions. Ainsi, parmi les desseins les plus marquants et qui touchent au fonctionnement de l’administration en général, nous pouvons citer la dotation de l’organisme d’un système d’informations intégré et évolutif couvrant les diverses activités et domaines d’intervention de la MGPAP, la dotation de l’administration de tous les moyens et outils de gestion pour le développement des prestations et des ressources financières. En ce qui concerne les ressources humaines, les instances décisionnelles comptent donner de l’importance aux ressources humaines et de mettre à niveau le capital humain. Outre ces mesures, il a été décidé de développer le volet communicationnel en prévoyant une institutionnalisation de la communication vers la fin de l’année 2017, dans ce même cadre, les instances décisionnelles de la MGPAP se tiendront pour maintenir la position de leadership et le rayonnement de la MGPAP que ce soit sur le plan régional, continental et international. Parmi les orientations stratégiques faisant partie du plan stratégique 2016/2017, l’amélioration de la qualité des services et prestations complémentaires tient une place de prépondérante, au vu des objectifs spécifiques dont elle se décline. S’ajoutent à cela l’amélioration de la qualité des prestations médicales et le renforcement de l’équipe médicale et paramédicale exerçant au sein de la MGPAP²⁵.

Enfin, des mesures seront entreprises dans le cadre dudit plan stratégique ayant comme objectif de s’accommoder avec le projet de loi 109.12 portant Code de la Mutualité, nous pouvons en citer la sauvegarde des acquis démocratiques du secteur mutualiste, l’instauration d’une bonne gouvernance, et le renforcement du dispositif de contrôle.

2. L’ampleur du changement au sein de la MGPAP

Dans l’optique de bien comprendre le processus de changement au sein de la MGPAP, il nous semble intéressant de tracer le cheminement du changement qu’a connu la MGPAP durant les 10 dernières années en se focalisant sur trois moments clefs. Le changement organisationnel permanent d’ordre manageriel, les projets de changement touchant l’organisation, et enfin le changement législatif :

²⁵ La MGPAP en Chiffres, statistiques de juin 2015.

- Changement managériel :

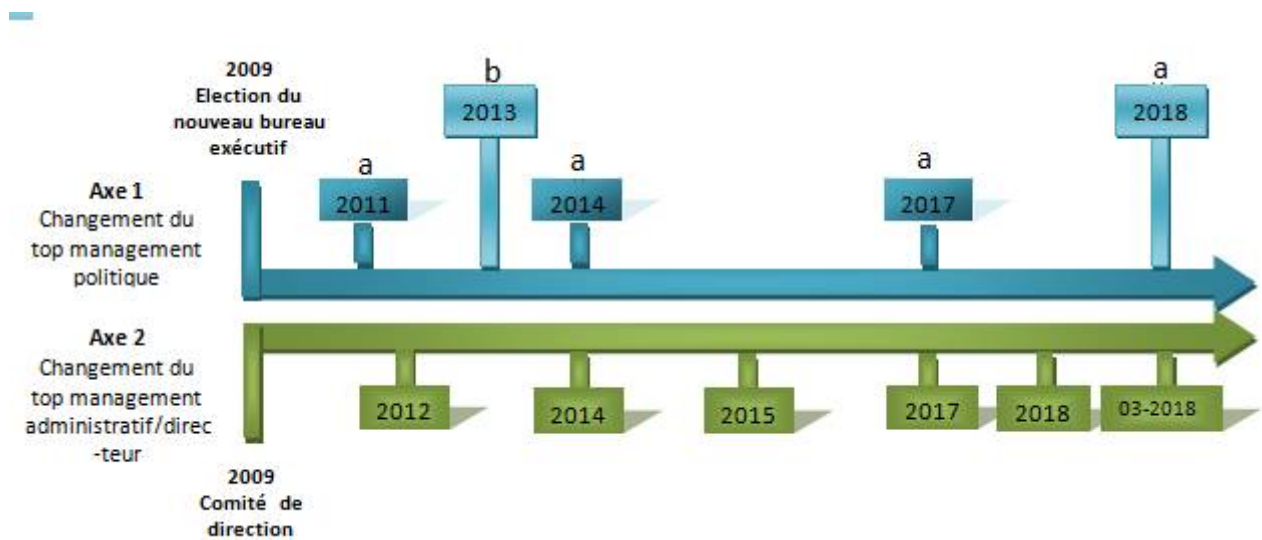


Figure 9:Fréquence des changements touchant le top management de la MGPAP

Comme l'indique la figure 9; le changement managériel au sein de la MGPAP s'articule autour de deux axes, le premier (axe 1) décrit la fréquence des changements qu'a connus le management politique, il s'agit ici du changement qu'impose la loi et qui consiste en l'organisation des élections donnant lieu au changement d'un tiers des membres du bureau exécutif chaque trois ans (a) et le changement ou la reconduction du président tous les cinq années (b), de ce fait et suite à ce rythme, les salariés de la MGPAP se retrouvent devant une situation de changement permanent et ponctuel qui se répercute sur l'ensemble des activités, de la stratégie et de la politique managerielle de leur organisation.

Le deuxième axe (axe 2) est celui relatif au management administratif, en opposition au type 1, le changement au niveau du management administratif ne répond pas au besoin législatif mais, il est le résultat des conflits de pouvoir qui implique les membres du bureau et l'administration de la MGPAP. Ainsi, selon le schéma on remarque que sur dix ans, sept personnes se sont succédé sur le poste de directeur général de la MGPAP. Cette transition d'un directeur à l'autre influence l'organisation dans la mesure où ce changement dans sa majorité fait suite à une démission ou un licenciement qui donne lieu à un mouvement qui touche en profondeur l'organisation.

L'addition des deux axes de changement impact l'organisation et les salariés à différents niveaux, nous préconisons que si le changement du top management politique influence les pratiques, la stratégie et la politique de gestion de l'organisation, le changement du top

management administratif en la personne du directeur influence le vécu psychologique et la culture organisationnelle provoquant un sentiment d'insécurité chez les salariés. Comme le soulignent Mishra et Spreitzer (1998), quand le changement touche plusieurs organisations il en résulte une altération de ce qu'est essentiel, à savoir la confiance des travailleurs dans leur entreprise. (De zwart & all, 2004,p259)

- Changement dans l'organisation

<u>Les orientations stratégiques pour 2012 et 2013</u> Modernisation de l'administration Développement du capital humain Renforcement de la communication interne et externe Mise à niveau des prestations Renforcement de la démocratie et la gouvernance	<u>Les orientations stratégiques pour 2013 et 2014</u> Modernisation de l'administration et de la gestion Prestations Pérennisation de la viabilité Financière Communication Démocratie et bonne gouvernance
<u>Les orientations stratégiques pour 2014 et 2015</u> Investissement dans le capital humain, facteur de développement Modernisation de l'administration au niveau central et régional. Développement des prestations. Développement des ressources financière de 'organisation l Développement des outils de communication avec une orientation adhérent Renforcement de la gouvernance et la démocratie	<u>Les orientations stratégiques pour 2018 et 2019</u> 1. Régionalisation et politique de proximité 2. Diversification et développement des prestations de la complémentaire 3. Développement du capital humain & Organisation 4. Modernisation de l'administration 5. Pérennisation de la viabilité financière 6. Renforcement du cadre juridique 7. Leadership de la MGPAP dans le système mutualiste national et international 8. Institutionnalisation de communication

Tableau 2:Les axes du plan d'action stratégique de la MGPAP

Le plan d'action stratégique englobe les orientations stratégiques de la MGPAP et résume par rubrique les aspects qui seront sujets de changement et d'amélioration au sein de l'organisation, le tableau peut nous servir comme grille de lecture qui montre les aspects de l'organisation sujet de changement. De ce fait on remarque que chaque année la MGPAP trace un plan stratégique décliné en actions concrètes de changement touchant les ressources humaines, les prestations et les services rendus aux bénéficiaires. De plus les axes stratégiques s'orientent aussi vers les aspects de la gestion administrative à travers des plans de modernisation et d'informatisations des processus, et par la suite les instances de décision se focalisent sur la présence géographique et la régionalisation. Tout cela bien sûr s'accompagne par des grands chantiers au niveau de la communication, la gouvernance et bien sûr le développement des ressources financières.

Il s'agit alors d'une mobilisation totale de l'organisation qui, certes répond aux exigences de l'environnement socioéconomique et juridique de la MGPAP surtout avec l'évolution qu'a connue l'économie sociale et solidaire en général et particulièrement le secteur mutualiste, mais il s'agit d'un vécu lourd sur le plan psychologique dans la mesure où plusieurs auteurs préconisent l'effet indésirable voire négatif des changements ayant une fréquence permanente et touchant l'organisation dans sa globalité.

- Changement législatif :

Afin de bien comprendre l'impact qu'aura le changement législatif à la fois sur le secteur mutualiste et sur les professionnelles, il nous paraît essentiel de donner un aperçu sur les fréquences du changement législatif touchant ce secteur :

Statut de la mutualité	Dahir n° 1-57-187 du 12 novembre 1963
Composition et attributions du Conseil Supérieur de la Mutualité	Décret royal n° 249-60 du 18 juin 1966
Statut-type des sociétés mutualistes	Arrêté conjoint du ministre du travail et des affaires sociales et du ministre des Finances n° 359-67 du 29 mai 1967
Convention-type des sociétés mutualistes avec Convention-type des sociétés mutualistes avec	Arrêté conjoint du ministre du travail et des affaires sociales et du ministre de la Santé Publique n° 360-67 du 29 mai 1967
Fonctionnement du Conseil supérieur de la mutualité de sa section permanente	Arrêté du ministre du travail et des affaires et sociales n° 361-67 du 29 mai 1967
Etats statistiques et financiers exigibles des sociétés mutualistes, unions, fédérations, caisses autonomes et œuvres sociales	Arrêté conjoint du ministre chargé de l'Emploi et du ministre chargé des Finances n° 1438-01 du 10 jourmada premier 1422 (31 juillet 2001)
Plan comptable des sociétés mutualistes	Arrêté du ministre des finances et de la privatisation n° 1215-07 du 11 jourmada II 1428 (27 juin 2007)
Statuts de la CNOPS et des mutuelles existantes	Arrêtés conjoints du ministre chargé de l'emploi et du ministre chargé des finances

Tableau 3:Textes spécifiques au secteur de la mutualité

Il apparaît d'après le tableau3, que la production des textes de loi régissant le secteur mutualiste ne suit pas l'évolution notée dans le secteur. Ainsi dans une période de 50 ans, seule une dizaine de textes a été adoptée, autrement dit il semble que le cadrage relatif à la mutualité est sujet d'agencements de façon discontinue avec l'élaboration d'une loi et quelques décrets, dont, principalement, le dahir de 1963 portant statut de la mutualité, le décret royal de 1966 relatif au Conseil supérieur de la mutualité, et des arrêtés fixant les statuts- type et quelques aspects des relations des sociétés mutualistes avec les tiers. Ce n'est qu'en juillet 2001 qu'un changement a été introduit exigeant la présentation des états statistiques et financiers, et il a fallu attendre jusqu'à l'année 2007 pour que les sociétés mutualistes soient dotées d'un plan comptable spécifique. Pourtant ce n'est qu'avec la loi 109.12 qu'on commence à parler d'une vraie réforme du secteur. Cependant ce que la loi 109.12 appelle réforme, les professionnels du secteur le condamnent en le qualifiant de dangereux voire catastrophique sur les organisations mutualistes mais aussi sur les salariés.

La résistance déclarée de la part des professionnels se montre plus significative quant aux modifications voire à la restructuration totale imposée par la loi et qui stipule que les sociétés mutualistes seront soumises à la :

1. Restriction du champ d'intervention des mutuelles dans le domaine de la couverture des risques : énumération limitative du champ d'activité et interdiction d'activités de prestation de soins à quelque titre ou sous quelle forme que ce soit ;
2. Suppression de la possibilité d'exonération fiscale pour les mutuelles reconnues d'utilité publique;
3. Resserrement des conditions et des modalités de création et de fonctionnement des mutuelles : exigence d'un effectif minimum préalable de 5000 adhérents, approbation par l'administration du règlement intérieur, exigence d'une étude technique, etc.;
4. Réduction des compétences des organes dirigeants élus : mise en place d'une « direction collégiale », dotée « des pouvoirs les plus étendus », composée de trois membres, nommés par le Conseil d'administration mais responsables uniquement devant l'assemblée générale (car elle seule, d'après le projet, aurait compétence pour les révoquer) ;
5. Renforcement du contrôle des actes de gestion par l'état ;
6. Fixation de règles et des garanties techniques et financières visant à assurer la pérennité financière des mutuelles ; Dévolution de la responsabilité du contrôle à des entités externes (désignation de commissaires aux comptes et audit annuel) ;
7. Introduction d'un régime de sanctions incluant des mesures pénales. (CESE 2013,p15)

Chapitre III

L'engagement organisationnel, Concept et Modèles théoriques

Introduction

Depuis les travaux de Porter et ses collègues en 1974, 1979, 1982, les chercheurs considèrent que les employés qui manifestent un fort engagement organisationnel se reconnaissent plus dans les buts et les valeurs de l'organisation et performant davantage au travail (Porter et coll 1974, cité in Demery-Lebrun, 2007, p5). De plus, l'engagement s'est montré comme champ de recherche principal en comportement organisationnel et rapports salariés/organisation, dont le débat reste toujours d'actualité surtout qu'à l'heure actuelle. La globalisation de l'économie, l'importance de la compétition en même temps que l'apparition de nouvelles formes de travail, ont mis l'accent sur la place qu'occupe l'individu dans son environnement de travail et les différentes formes de rapport qu'il entretient avec son organisation. Par conséquent l'engagement est devenu : la pierre angulaire de développement des organisations, dans la mesure où il est défini en tant que force amenant l'individu à adopter certaines attitudes et comportements en relation avec les différents domaines de son environnement professionnel et qui explique les liens qu'il entretient avec son travail (Lacroux, 2008, p12). Il est aussi la notion fédératrice dans les travaux de recherche qui ont apporté de multiples éclairages novateurs sur le concept, ses formes ; ses profils ; ses cibles et son impact sur l'organisation et l'individu.

Dans le cadre de notre recherche, l'objectif est de trouver un consensus tout en étalant l'évolution du concept, ses dimensions et les approches conceptuelles qui l'encadrent. Ainsi notre intérêt portera particulièrement sur le modèle proposé par Allen et Meyer considéré comme la référence de base la plus largement adoptée par la communauté scientifique, pour la compréhension de l'engagement organisationnel, ses déterminants et ses conséquences (Simard, 2000, p300).

I. Engagement organisationnel

1. Autour du concept de l'engagement

Étant donné son importance et son impact sur les organisations, l'engagement organisationnel a fait l'objet de plusieurs études, plusieurs modèles théoriques et plusieurs définitions.

C'est essentiellement à partir des travaux de Foote en 1951 (Ilouga & Nyock, 2006,p308) que le concept de l'engagement/commitment a été plus particulièrement introduit dans la recherche scientifique, présenté comme la symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres (O'Reilly, Chateman, & Caldwell, 1991,p492).

L'engagement qui est la traduction française du terme *commitment* a suscité une grande attention. Il a été défini et depuis lors mesuré sous plusieurs formes. Il s'agit d'un concept phare fortement mobilisé par les chercheurs et qui a suscité de l'ambiguïté vu qu'il renvoie à d'autres notions connexes. Par conséquent un rapprochement étymologique semble être nécessaire pour cerner le développement du concept de l'engagement et le situer par rapport aux différentes approches conceptuelles. Dérivé du terme latin médiéval (XIIème siècle) *invadiare*, qui signifie « en caution, en gage, salaire ». L'usage historique *invadiare*, peut se traduire en tant qu'action de mettre en gage, de lier par une convention, un contrat.

La première utilisation de la notion de l'engagement par Foote en 1951 a fait référence au «lien entre l'individu et l'organisation en termes de lignes d'action persistantes » (Foote, 1951,p19). C'est la base sur laquelle vont reposer les définitions divergentes qui coexistent et les tentatives de définition et de conceptualisation. Il est à noter que cette notion fédératrice traduite et admise communément du mot anglais « *commitment* » fait couler beaucoup d'encre et risque parfois d'orienter les études et les recherches vers un glissement sémantique.

Dans la littérature anglo-saxonne et à travers le terme « *commitment* », (Morrow P. , 1983,p488) a recensé plus de trente définitions du concept de l'engagement, nous proposons alors de nous arrêter sur le développement de la littérature du concept de l'engagement et les définitions qui semblent les plus proches à notre cadre conceptuel.

Dans les travaux Kiesler 1971 « l'engagement pourra être pris dans le sens de ce qui lie l'individu à ses actes » (Kiesler & Sakumura., 1966,p350). Il s'agit d'une variable continue à laquelle on ne peut donner une réponse par oui ou par non, ce qui implique que les gens ne peuvent pas être tout simplement engagés ou non engagés, mais cela suppose qu'ils sont plus ou moins engagés dans un comportement. C'est ainsi que (Kiesler 1971) dégage le caractère interne de l'engagement,

Pour Porter et al. (1974) l'engagement organisationnel est la manifestation d'attachement affectif qu'un individu développe et entretient à l'égard de l'organisation dans laquelle il travaille (Gagnon, Carole; Gosselin, Eric; Paquet, Renaud, 2007,p47). Il est conçu comme l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation « *The strength of an individual's identification with an involvement in a particular organization* » (Porter et al., 1974 cité in O'Reilly & Chatman, 1986,p492) et décrit la qualité de la relation qui lie l'individu à l'organisation dans un cadre de causalité et dépendance : Plus l'engagement est élevé, plus fort est le lien qui lie la personne à son organisation et vice-versa, plus l'engagement est faible, moins la relation est solide. Dans cette optique, ils dégagent deux notions carrefours qui caractérisent l'engagement. Il s'agit de l'identification et l'attachement à une organisation, sur lesquels ils se basent pour démontrer les trois facettes qui le caractérisent, (Porter, Steers, Mowday, 1994, cité in Gara-Bach Ouerdian, 2009,p57):

- Une forte croyance dans les valeurs et les buts de l'organisation,
- La volonté d'accomplir des efforts en faveur de celle-ci
- Le souhait d'en rester membre.

Cette conceptualisation se croise avec les propos de (Sheldon, 1971) pour qui l'engagement à l'organisation représente un comportement qui persiste d'une manière temporaire et où l'individu crée des affinités émotionnelles et arrive à s'approprier les buts et les valeurs de l'organisation (Buchanan, 1974 cité in Paillé, 2005,p715). Il s'agit d'un processus qui permet l'inscription de l'individu aux buts de l'organisation (Hall, Schneider et Nygren, 1970, cité in Paillé P. , 2005,p714).

Selon Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974), les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci (Mete, Sökmen, & Bıyık, 2016,p875). Cela rejoint l'idée de (Garbarino & Johnson, 1999) qui ont recensé quatre aspects principaux de l'engagement dans la littérature consacrée à l'engagement des employés : identification à l'organisation, attachement psychologique, souci de son développement et loyauté.

Meyer et Herscovitch (2001) avancent une définition qui prend en considération la composante psychologique de l'engagement et le présente comme « refers to a psychological state that binds the individual to the organization » « un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation » (Meyer & Herscovitch, L. 2001, p. 301) et « qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise » (Vandenberghe, Christian; Stinglhamber, Florence; Bentein, Kathleen, 2000, p.134). Il s'agit d'une configuration psychologique prégnante, capable d'influencer voire de déterminer la conduite de quelqu'un, autrement dit c'est « une force qui lie un individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles » (a force that bind an individual to a course of action of relevance to one targets.) (Meyer & Herscovitch. 2001, p. 301), et qui, par conséquent, pousse l'employé à initier des actions bénéfiques à l'organisation (Meyer et al 2002 cité in Baret & Renaud 2014, p36), en mettant en relief l'aspect émotionnel de ce lien rattachant l'individu à son organisation reposant sur des valeurs organisationnelles et éthiques partagées, sur un désir permanent de demeurer membre de l'organisation et une volonté constante de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation (Meyer et Allen, 1988 cité in Meyer & Herscovitch, 2001, p.300)

2. L'engagement à la lumière des approches conceptuelles

En effet ce corpus notionnel offre une vision dynamique de l'engagement et met en exergue la difficulté de conceptualiser ce construit protéiforme auquel on attribue plus de 25 définitions (O'Reilly, Chateman, & Caldwell, 1991,p497), donnant lieu à la genèse de deux approches fondamentales, qui le lient soit au comportement et /ou en faisant référence aux attitudes de l'individu ;

a. L'approche attitudinale :

L'engagement selon l'approche attitudinale, est axé sur le processus par lequel les personnes évaluent leur relation avec l'organisation. Il s'agit d'un état d'esprit dans lequel les individus déterminent dans quelle mesure leurs propres valeurs et objectifs concordent avec ceux de l'organisation. « *Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways, it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization* » (Meyer et Allen,1997,p9)

.Il s'agit alors de la manière dont le salarié perçoit la congruence entre ses valeurs et objectifs et celles de l'organisation, et c'est cette perception qui par la suite oriente ses attitudes.

L'énoncé de Buchanan, 1974; Steers, 1977 cité in Meyer et Allen, 1991, aborde la perspective attitudinale de l'engagement en faisant référence aux faits de prévoir et d'identifier les conditions préalables et les antécédents qui contribuent à son développement et sur ses conséquences comportementales, ce qui nous renvoie à la notion d'identification qui désigne un état psychologique et un processus interne, aussi cela nous éclaire sur le fait que l'intériorisation des valeurs et objectifs de l'organisation oriente et influence le comportement des salariés

Allen et Meyer et à travers la schématisation du processus d'engagement dans une vision attitudinale (Figure 10) mettent l'accent sur deux interactions, dont l'une s'intéresse aux conditions primaires qui ont une influence sur le comportement de l'individu en agissant d'une manière directe sur l'état psychologique, alors que la deuxième interaction mentionnée dans la figure attitudinale nous renvoie vers l'influence secondaire que peuvent avoir les conséquences du comportement sur les conditions primaires. Donc, et suite à l'étude du schéma, on peut conclure que les conditions peuvent influencer l'état psychologique de l'individu de manière à ce qu'il ait un comportement qui reflète un engagement satisfaisant envers l'organisation.

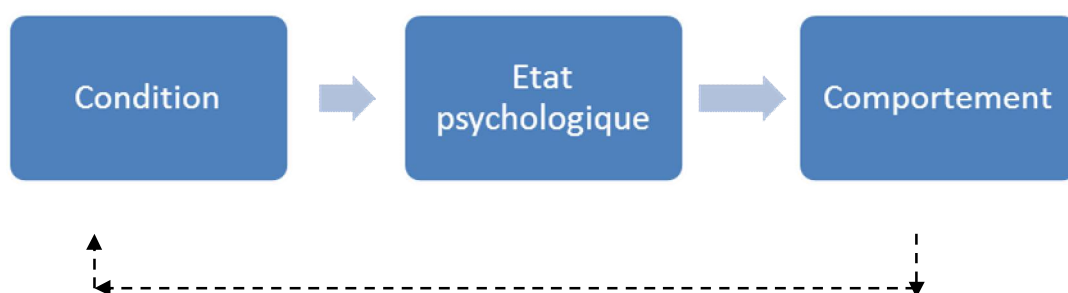


Figure 10: Les perspectives attitudinales de l'engagement organisationnel
(Meyer et Allen, 1991, p. 63)

b. L'approche comportementale :

Il s'agit du processus par lequel les comportements conduisent à s'attacher et à s'enfermer de plus en plus dans une organisation et les stratégies comportementales développées par l'individu pour traiter cette situation²⁶ (Mowday, Porter, steers 1982,p26), c'est un processus extériorisé (Neveu V 2000,p9) calculateur, qui considère que l'individu développe une implication orientée envers ses propres actions en se focalisant sur les actes volontaires et non pas sur l'organisation (Salancik, 1977, p461), ce qui explique le fait d'assimiler l'aspect cognitif à un engagement comportemental (Neveu V. , 2000, p8).

La conceptualisation de l'engagement organisationnel basée sur l'approche comportementale s'intéresse aux conditions qui poussent l'individu à s'engager puis à persévérer dans une 'ligne d'action' donnée (Becker 1960 cité in Johonson 1973,p32²⁷). Il s'agit des facteurs qui favorisent la répétition et l'ancrage d'un certain comportement et qui puisent leurs sens dans l'investissement « side bets » becker 1960 effectués et la volonté de récupérer les coûts engagés, de se montrer cohérent par rapport au choix et à la ligne de conduite entreprise (Salancik, 1977,p54), ainsi que dans les pressions sociales qui s'exercent sur l'individu donnant lieu à une perpétuation des comportements.

La schématisation de l'approche comportementale de l'engagement organisationnel développée par Allen et Meyer s'articule sur deux éléments majeurs. Dans un premier temps le schéma fait ressortir l'interaction entre les conditions extérieures et le comportement. Il démontre que les facteurs environnementaux liés au choix, aux investissements et à la révocabilité exercent une influence directe sur le comportement et résultent un état psychologique de l'individu. Par la suite ils mettent l'accent sur les interactions qui se produisent entre cet « État psychologique » qui se transforme en variable et constitue un effet secondaire qui peut influencer le comportement. Ce dernier, accompli dans une situation donnée, influence et conditionne le comportement à émettre dans une situation différente.

²⁶ «Behavioral commitment, on the other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal whit this problem »

²⁷ The second common use of commitment is illustrated by statements such as "he can not back out now, he is committed himself" the connotation here is one of constraint. The individual has acted in such a way that he must continue the line of action, whether he is personally committed to it or not. this form of commitment will be referred to as behavioral commitment" johonson 1973

Selon leur approche, Allen et Meyer expliquent que « *L'engagement affectif vis-à-vis d'une entité se développe sur la base d'une implication comportementale par le biais d'un processus de rationalité ou de justification rétrospective (...). Les salariés seront plus susceptibles de rester dans une organisation si, entre autres, ils ont volontairement adhéré, s'ils ont déclarés leurs choix publiquement et s'il n'est pas possible de revenir facilement sur cette décision, alors après avoir réalisé ces actions dans ces conditions et s'être "engagé" à poursuivre auprès de l'organisation, les salariés auront tendance à justifier leurs actions rétrospectivement, développant ainsi un attachement affectif envers l'organisation* » (Meyer & Allen, 1997 ,p.62).

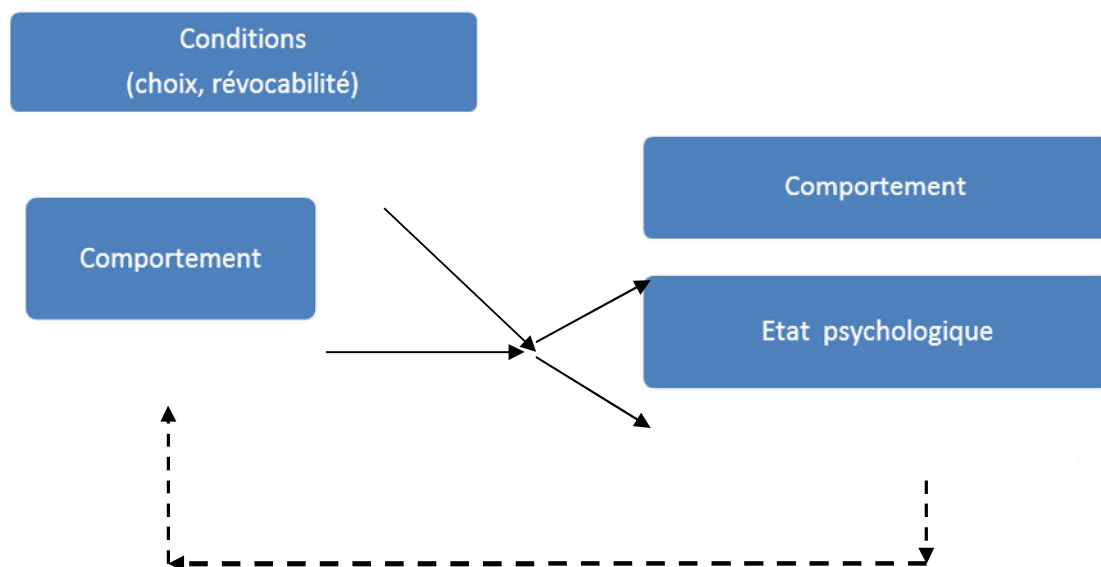


Figure 11: Les perspectives comportementales de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991, p. 63)

En effet le point commun entre les deux approches c'est qu'elles reposent sur des bases dont la force d'adhésion est variable et orientée vers un point de focalisation qu'est « l'état psychologique », ils s'intéressent, premièrement, aux conditions qui font émerger l'engagement et modifient le comportement, et deuxièmement, aux conditions qui font maintenir le comportement établi.

Dans le modèle intégratif d'Allen et Meyer ; l'engagement se veut « un état psychologique qui englobe plusieurs attitudes, dont le désir, le besoin et l'obligation de l'individu envers l'organisation », c'est une force qui fixe « bind » un individu à une ligne d'action pertinente pour la cible (Meyer & Herscovitch, 2001, p.300), il se situe entre conditions, réalités objectives, représentations et attitudes subjectives. Par conséquent il agit sur la relation, affecte les attitudes et influence le comportement.

De ce fait les deux approches se montrent fusionnelles dans la conception tridimensionnelle de Meyer et Allen (Baret & Renaud, 2014, p36)

II. L'engagement, un concept et plusieurs formes

À l'encontre de l'approche développée par Mowday et al 1982 qui met en relief la nature affective de l'engagement organisationnel et qui a donné lieu à une explication unidimensionnelle du concept en lui attribuant une nature affective. (Nkakleu & Manga, 2015, p291). Cette approche prend forme à travers l'identification, l'implication et le sentiment d'appartenance à l'organisation et qui- selon le même auteur- intègre la forte croyance, l'acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, le fort désir d'en rester membre et la bonne volonté d'exercer des efforts considérables pour celle-ci (Mowday 1982 cité in Driouch, 2011, p140), d'autres approches ont été développées par des chercheurs ayant des visions différentes de Mowday.

Mathieu-Zajac et Simard, considèrent que le fait de limiter l'engagement à l'unique domaine de l'affectif, c'est faire oublier les calculs d'opportunité et le sens utilitariste que le salarié associe à son engagement dans l'organisation (Mathieu & Zajac, 1990,p184). Dans le même ordre d'idées Allen et Meyer, portent, de leur part, des critiques à l'aspect défini par Mowday on l'argument par le fait qu'il confond l'engagement avec ces effets attendus, en particulier en ce qui concerne la volonté de rester membre de l'organisation (Meyer & Allen, 1997 ,p.62)

Quoique le modèle unidimensionnel a fait l'objet de critiques, il a constitué la base théorique et le point de départ qui a interpellé la réflexion des chercheurs sur la présence d'autres dimensions qui peuvent définir et clarifier le sens de l'engagement. Dans ce sens l'approche bidimensionnelle vient approfondir cette réflexion. Dans leurs travaux, Oreily et Chatman (1986) avancent que l'engagement se présente via la dimension affective et la dimension dite instrumentale où la relation employé/organisation est synonyme d'échange instrumental (Compliance). Autrement dit ; il s'agit d'une dimension qui reflète l'attachement instrumental développé suite à une logique économique mesurée en termes de contribution/rétribution (Thevenet, 2002 p21)

En outre des deux acceptions présentées précédemment, où l'engagement organisationnel prend un caractère uni /bidimensionnel, d'autres approches se présentent. Dans leurs études, Allen et Meyer (1991) ont répertorié et évalué les différentes définitions et modèles conceptuels (Tableau 4). Suite à ce travail, ils ont proposé une conceptualisation de l'engagement où ils ont associé deux approches comportement/attitude. Les deux approches ont servi comme base pour le développement d'un modèle de l'engagement organisationnel qui s'inscrit dans une dimension attitudinale et comportementale. De ce fait l'engagement selon les deux auteurs se présente en tant qu'état psychologique qui englobe, le désir représenté par la dimension affective, le besoin qui fait référence à la dimension calculée et l'obligation qui définit la dimension normative de l'engagement envers l'organisation et dans laquelle il est perçu comme la persistance du comportement.

Auteur de modèle	Année D'apparition du modèle	Les dimensions du module		
		Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3
Angle et Perry	1981	Implication à la valeur : implication à soutenir les objectifs de l'organisation	Implication à rester : implication à maintenir leur adhésion à l'organisation	/
O'Reilly et Chatman	1986	Conformité (acquiescement) : engagement instrumental pour l'obtention de récompenses extrinsèques spécifiques	Identification attachement basé sur le désir d'être affilié à l'organisation	Internalisation : engagement affirmé sur la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles
Penley et Gould	1988	Morale : acceptation et identification aux objectifs de l'organisation	Calculée : une implication à l'organisation basée sur la concordance entre les avantages (encouragements) et les contributions de l'employé	Aliénant attachement organisationnel qui résulte quand un employé ne perçoit plus qu'il y a des récompenses proportionnées aux investissements et qui pourtant reste soumis aux pressions
Meyer et Allen	1991	Affective : l'attachement émotif des employés à leur identification et à leur participation dans l'organisation	Continue : une conscience des Le coût associés au départ de l'organisation	Normative : un sentiment d'obligation à continuer à travailler dans son organisation
Mayer et Schoorman	1992	Valeur : une croyance dans, et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ainsi qu'une volonté d'exercer des efforts considérables en faveur de l'organisation	Continue : une conscience des Le coût associés au départ de l'organisation	/
Jaros et al.	1993	Affective : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à l'organisation qui l'emploie par des sentiments tels que la fidélité, l'affection, la chaleur, l'appartenance, le plaisir, et ainsi de suite	Continue : le degré auquel un individu éprouve le sentiment d'être cloué sur place à cause des le coût élevés de départ	Morale : le degré auquel un individu est psychologiquement attaché à une organisation qui l'emploie par l'intériorisation de ses buts, ses valeurs, et ses missions.

Tableau 4: Répertoire des différentes définitions et modèle conceptuels de l'EO

Autrement dit, Meyer et Allen (1991) qui sont considérés par la communauté scientifique comme la référence de base la plus largement utilisée pour la compréhension de l'engagement, ont élargi le champ dimensionnel de ce concept en introduisant une structure normative favorisant ainsi la genèse d'un modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel en lui procurant des définitions qui renvoient aux structures affectives, normatives et calculées et qui constitue une base pour répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que l'employé désire ou veut travailler dans cette organisation ?
- Est-ce que l'employé travaille dans l'organisation parce qu'il le veut?
- Est-ce qu'il continue à travailler dans l'organisation, car il en a besoin ?
- Est-ce qu'il se sent obligé de rester dans l'organisation ?

1. L'engagement affectif

La méta-analyse de Meyer et Allen,(1997) synthétisée dans le tableau 5 englobe les résultats d'une série de définitions de l'engagement affectif permettant ainsi une analyse plus précise voire opérationnelle de cette conceptualisation de l'engagement organisationnel.

La relation employé/organisation basée sur un potentiel affectif se définit par la présence d'un lien/attachement émotionnel (Kanter, 1968 p502) à travers lequel les valeurs et objectifs de l'individu convergent avec ceux de l'organisation, (Hall, Schneider & Nygren, 1970, cités in Meyer & Allen, 1997 ,p.62).Pour (O'Reilly, Chateman, & Caldwell, 1991,p492) l'engagement affectif se distingue par deux éléments-clés, l'identification et l'attachement à l'organisation. Ils se présentent en tant que catalyseurs de la volonté d'appartenance et alimentent chez l'individu un sentiment de fierté d'être un de ses membres. En plus de l'internalisation des valeurs de l'organisation qui implique l'acceptation et l'adoption de ces valeurs et un fort désir d'en rester membre (Mowday, Porter, & Steers, 1982 p28) par conséquent, les individus animés par un engagement affectif font le choix de demeurer dans l'organisation parce que c'est leurs souhaits.(Zayani., 2016,p23)

Nous retenons ici la définition résultante des travaux de (Meyer & Allen, ; Meyer & Herscovitch) qui présentent l'engagement affectif comme « un lien émotionnel rattachant l'individu à son organisation reposant sur des valeurs organisationnelles et éthiques partagées, sur un désir permanent de demeurer membre de l'organisation et une volonté constante de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation »(Meyer & Herscovitch, 2001,p303),(Meyer; Paunonen, ; Gellatly, 1989,p154)

Auteur	Affective Orientation	l'engagement affectif
Kanter, 1968, p. 507	The attachment of the individual's fund affectively and emotion to the group	L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe
Sheldon, 1971, p. 143	An attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization	Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation
Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp. 176-177	The process by which the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent	Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'individu deviennent de plus en plus assimilés ou convergents
Buchanan, 1974, p. 533	A partisan, affective attachment to the goals and values of the organization, to one's role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth	Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi, indépendamment de leur valeur purement instrumentale
Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27	The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization	La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière

Tableau 5: Les définitions de l'engagement affectif

Source (Meyer & Allen, 1997 ,p.62),

2. L'engagement continu :

Il s'agit d'une forme utilitariste d'engagement (Kanter, 1972.p507) dont la compréhension repose sur: (a) la théorie de l'échange réciproque (March & Simons, 1958) (Chanut, Guibert, Rojot, & Dubois, 2011,101). Selon cette théorie, les récompenses reçues en échange du travail déterminent la relation salariés/organisation, (Kelman 1958 cité in Sabadie, 1999,p6). Autrement dit, le salarié fait référence aux divers avantages et récompenses qu'il peut avoir en contrepartie de ses propres contributions (Neveu V. , 2000, p8), (b) à la perception du manque de choix de travail (Charles-Pauvers, Brigitte, &

Guillard, 2012, p4) ou bien à la perception de l'écart entre les récompenses et les coûts associés à l'emploi occupé (David & Payeur, 1995,p370). (c) la théorie des avantages comparatifs de Becker, où le salarié reconnaisse les investissements (Side-Bets) qu'il risque de perdre s'il quitte l'organisation (Neveu, 2000,p12).

Le comportement contractuel entre le salarié et l'organisation croît en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Plus le salarié s'implique et « investit » dans son organisation, plus se forme le sentiment de perte lié à la rupture de l'engagement. Une peur de perdre ses repères, des collègues, sa retraite, ses avantages, etc. C'est un « phénomène structurel qui est le résultat de transactions entre l'individu et l'organisation et de corrections des “ gages- concurrents ” ou des investissements au cours du temps” (Neveu, 2000, p8). Ainsi l'engagement dans sa dimension continu (ou calculée est présenté en tant qu'une "ligne d'action cohérente", basée sur la reconnaissance des "coûts" associés au fait de quitter l'organisation et la faiblesse des alternatives de travail (Charles-Pauvers, Comeiras, Peyrat-Guillard, & Rousse, 2006,p35), qui découle des investissements qu'un salarié aura accumulés dans l'organisation et dans laquelle il s'occupe avant tout de son intérêts (O'Reilly, Chateman, & Caldwell, 1991,p498)

Vandenberghe met l'accent sur les sous dimensions sous-jacentes de l'engagement de continuité et faisant référence à la perception de sacrifices liés aux coûts d'un départ et au manque d'alternatives d'emploi.

- En cas de perception d'un sacrifice lié au coût d'un départ, le salarié prend en compte les bénéfices et avantages qu'il devrait sacrifier s'il quittait l'organisation. Ces avantages peuvent être assimilés à des liens retenant le salarié au sein de l'entreprise. Le coût du sacrifice peut aussi bien être financier que psychologique.
- En cas de manque d'alternatives, le salarié perçoit la difficulté de trouver un emploi comparable dans une autre entreprise. Il s'agit de « perceptions négatives » concernant l'environnement externe (Rojot, Roussl, & Vandenberghe, 2009,p285)

Prenant comme base cette panoplie de définitions (Tableau6) de la facette continue de l'engagement et surtout les énoncés de Becker, Meyer et Allen qui considèrent que les individus s'engagent parce que les coûts associés à un autre comportement sont trop

élevés, et non pas parce qu'ils ont un attachement affectif à l'objet de leur engagement. Ainsi les deux auteurs concluent que l'engagement de continuité est défini comme « la perception des coûts relatifs au départ de l'organisation aussi bien que la perception du manque d'alternatives au départ de l'organisation » (Meyer & Allen, 1984, p. 375)

	Cost-Based	l'engagement de continuité
Kanter, 1968, p. 504	Profit associated with continued participation and a « cost » associated with leaving	Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au coût lié à un départ
Becker, 1960, p. 32	Commitment comes into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity	L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail (side bet), relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent
Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 556	A structural phenomenon which occurs as a result of individual – organizational transactions and alterations in side bets or investments over time	Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou de l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps

Tableau 6: Les définitions de l'EC

Source: (Meyer & Allen, 1997, p. 62)

3. Engagement normatif :

Considérant l'engagement comme une conséquence de l'influence de l'environnement social sur l'attitude individuelle, Wiener a introduit un construit de l'engagement axé sur le sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi. C'est un processus issu d'un principe d'obligation qui a trait à la loyauté à l'égard de l'organisation et qui agit sur l'attitude de la personne en l'obligeant d'adopter une conduite loyale (Wiener & Vardi, 1980, p. 83), il est le résultat des pressions normatives internalisées par la socialisation, la réception de bénéfices divers, et du besoin de réciprocité éprouvé à l'égard de l'organisation ou un de ses membres (Paillé, 2012, p. 71) qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et intérêts de l'entreprise non pas pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il est moral d'agir de cette façon (Naulleau, 2005, p. 9).

Cette forme d'engagement puise son sens des expériences de socialisation. En d'autres mots, c'est un processus motivationnel et normatif qui implique tous les ressentis, les représentations, le vécu et les croyances individuelles relatives aux conditions de l'accord avec l'organisation. C'est le résultat du vécu psychologique qui a marqué l'intégration des

individus dans l'organisation donnant lieu à un modèle mental flexible défini par Schein (1978) comme un certain nombre d'attentes réciproques tacites (Lotshangola & Ngidjima 2017,p 136) auxquelles les employés s'adaptent au fur et à mesure qu'ils acquièrent des connaissances et des informations concernant leur travail et leurs relations avec l'employeur.

Dans cette configuration contractuelle axée sur l'action, la relation salariés/organisation se construit graduellement en fonction des comportements émis par l'individu , elle est façonnée par le poids de normes professionnelles et sociétales(Zayani., 2016,p23) et la perception d'une dimension symbolique de dette et de devoir selon un schéma de réciprocité et de loyauté qui se cristalliserait subséquemment en tenant compte des opportunités mises à la disposition du travailleur ainsi que de l'investissement consenti par l'organisation pour son développement personnel et professionnel (Gagnon, Gosselin, & Paquet, 2007,p49).

En effet cette facette de la relation employé/organisation repose sur le principe de l'échange social. Plus précisément, il implique une relation d'échange qui engendre des obligations de nature indéfinie entre les parties (Doucet, Simard & Tremblay, 2008 ; Simard, Doucet & Bernard, 2005 ; Petit, 2010). Cela fait de l'engagement dans sa dimension normative une sorte de réponse qui apaise ce sentiment de redevance et de « dette morale » en démontrant des attitudes positives et bénéfiques envers l'organisation (Gagnon, Gosselin, & Paquet, 2007,p49).

Nous retenons dans ce travail la définition apportée par Allen et Meyer pour qui l'engagement normatif se caractérise pour un salarié par un sentiment d'obligation qui résulte d'une relation construite sur la réciprocité (Meyer & Herscovitch, 2001,p303). La réciprocité peut être basée sur le désir ou l'obligation (Meyer & Allen, 1991,p63)

	Obligation or Moral Responsibility	L'engagement normatif
Wiener et Gechman, 1977 ; P.48	Commitment behaviors are socially accepted behaviors that exceed formal and/or normative expectations relevant to the object of commitment	Les comportements d'engagement sont des Comportements socialement admis qui excèdent les attentes formelles ou normatives du but de L'engagement
Wiener, 1982, p. 421	The totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests	La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation
Marsh et Mannari, p. 59	The committed employee considers it morally right to stay in the company, regardless of how much status enhancement or satisfaction the firm gives him or her over the years	L'employé engagé considère qu'il est correct, moral de demeurer au sein de la compagnie, sans tenir compte des possibilités d'avancement ou de satisfaction que L'organisation lui donne au cours des années

Tableau 7: Les définitions de l'EN

Source Meyer, J. P. et Allen, N. J., 1997

Abstraction faite des différences susmentionnées et l'état psychologique qui caractérise chaque construit, l'engagement organisationnel dans sa globalité se caractérise par la coexistence des différentes dimensions chez le même individu. Ce qui signifie qu'un employé pourrait ressentir, à des degrés divers, ces trois formes d'engagement. Néanmoins, Meyer et Allen avancent que chacune de ces dimensions se développe indépendamment des autres et en fonction d'antécédents et des cibles différents. (Meyer & Allen, 1991,p65)

III. L'engagement organisationnel de la multi dimensionnalité des construits à la multi dimensionnalité des cibles et des antécédents.

Au fil des travaux les chercheurs ont progressivement contribué à l'explication de l'engagement et se sont intéressés à ce lien affectif qui harmonise la relation salariés/organisation, afin de saisir cette dimension à travers la compréhension et l'exploration des variables qui l'animent.

À l'instar de l'élargissement progressif de la notion d'engagement, qui a passé d'une conception unidimensionnelle à une conception multidimensionnelle basée sur le potentiel affectif, celui afférent à l'obligation morale envers l'organisation et celui qui tient compte du coût supporté en cas de départ (Meyer, Allen & Smith, 1993 ; Meyer & Allen, 1991),

les chercheurs ont également contribué à développer une conceptualisation des antécédents et des cibles. Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999, abordent la facette de la multi-dimensionnalité de l'engagement et considèrent que l'engagement est également un concept multidimensionnel de par les éléments qui le résultent et les cibles vers lesquelles il peut être dirigé (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2015,p151). C'est ce qui a permis d'identifier et d'affiner ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler les antécédents et cibles de l'engagement. Selon cette approche, au niveau organisationnel, plusieurs facteurs/antécédents contribuent à la genèse de l'engagement et les salariés peuvent être engagés (affectif, de continuation et normatif) tant à l'égard de leurs entreprises qu'envers leurs professions, leurs supérieurs, leurs groupes de travail et leurs clients.

1. les antécédents de l'engagement

Dans leurs travaux, Meyer et Allen (1991) s'accordent de dire que la différence entre les dimensions de l'engagement puise sa source au niveau des antécédents. Selon les auteurs de l'approche multidimensionnelle, c'est à travers les antécédents, qui sont des processus contribuant au développement des formes spécifiques de l'engagement ou à l'engagement dans son ensemble. Ces antécédents peuvent expliquer le développement et les comportements résultant de l'engagement (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004,p991).

Considérés en tant qu'actions ou éléments qui provoquent l'engagement en favorisant la genèse des états psychologiques qui mènent à des conséquences positives pour l'organisation et l'individu, les recherches sur les antécédents de l'engagement organisationnel ont porté sur différentes catégories de variables. La congruence, le travail intéressant, la clarté du but, la rétroaction, l'équité, l'autonomisation, l'autonomie et bien d'autres variables sont tous présentées comme des éléments antécédents liés à l'engagement organisationnel. Au niveau organisationnel, Mathieu & Zajac (1990) synthétisent les variables reconnues comme des antécédents de l'engagement (Tableau 8).

<u>Caractéristiques personnelles</u> Niveau d'éducation / Âge/ Sexe Ancienneté dans l'organisation Statut marital, situation familiale Ancienneté dans la position / Salaire/ Niveau du poste/ Lieu de contrôle Compétence perçue / Aptitude Éthique protestante du travail	<u>Caractéristiques du poste</u> Variété des aptitudes / Étendue du poste Autonomie/ Challenge/ Utilité attendue pour la carrière du poste occupé
<u>Les états des rôles</u> Ambiguïté Surcharge Conflit	<u>Les relations groupe/leader</u> Cohésion du groupe/ Interdépendance des tâches/ Comportement d'initiation de/Structure du leader/ Leadership participatif Satisfaction avec le superviseur Considération du leader Communication du leader Perception des pratiques de l'entreprise (équité perçue, soutien perçu)
<u>Caractéristiques de l'organisation</u> Taille Degré de centralisation Le climat organisationnel et social	

Tableau 8: Les antécédents de l'engagement organisationnel

Source : (NEVEU & M., 2002)

Dans leurs méta-analyses, Allen et Meyer considèrent que les caractéristiques sociodémographiques, les conditions de travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique, ainsi que les caractéristiques de l'organisation sont généralement considérées comme des antécédents de l'engagement. Les variables telles que la motivation et la satisfaction au travail sont présentées comme des corrélats qui interagissent avec l'engagement dans ses différentes dimensions. (Bentein & all, 2004,p72)

Devant l'éventail des recherches et des tentatives de catégorisation, nous avons opté pour un rapprochement des antécédents de l'engagement basés sur la méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky 2002 qui ont repris les travaux antérieurs²⁸ en faisant ressortir quatre groupes de variables présumées impliquées dans le développement de l'engagement à savoir les variables démographiques , les différences individuelles, l'expérience au travail et l'investissement/l'alternatif (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002,p40) (Figure12). Ce rapprochement va en parallèle avec le modèle des trois dimensions d'Allen et Meyer nous permettant de revenir sur des recherches plus anciennes étant donné que dans les résultats de leurs études sur les antécédents de

²⁸ La métaanalyse de Mathieu et Zajac 1990(Tableau 8)

l'engagement, les chercheurs soulignent l'existence d'une interrelation entre chaque composante de l'engagement et un ensemble de variables dites antécédentes (Allen & Meyer, 1990,p14)

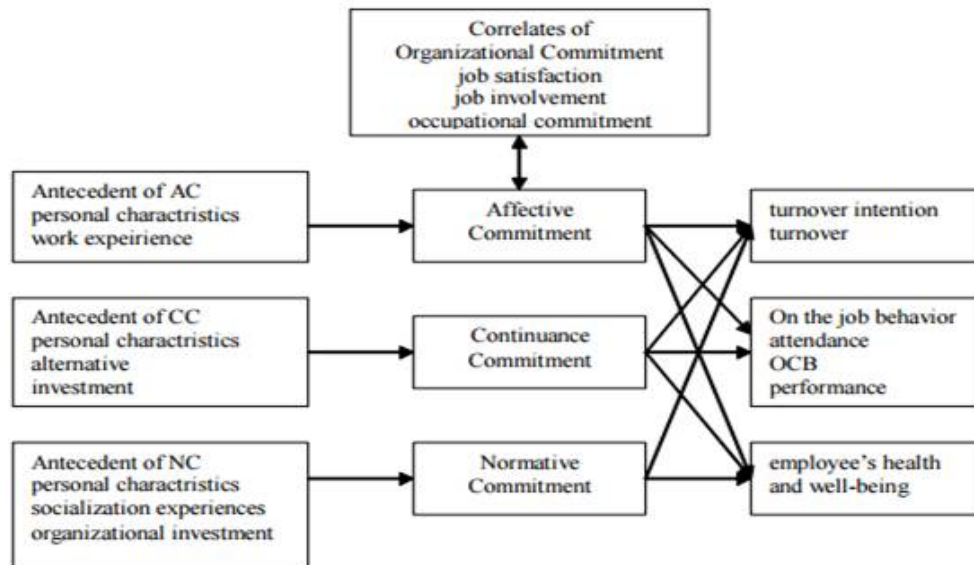


Figure 12: Les déterminants et les conséquences de l'EO

(Meyer, Stanley, Herscovitch ET Topolnytsky 2002)

1.1 Les antécédents de l'engagement affectif

Dans leurs travaux sur les variables qui conduisent au développement de l'engagement affectif, Mowday et al (1982) ont mis en évidence quatre catégories d'antécédents, à savoir: les caractéristiques personnelles, les caractéristiques organisationnelles, celles en relation avec le rôle de l'employé dans l'organisation et enfin les variables liées aux expériences de travail (Vandenberghe, 1998,p38).

Les variables relatives aux expériences de travail ont été largement étudiées par Eisenberger et ses collègues qui ont démontré une forte corrélation ($p < .001$) entre l'engagement affectif et la perception d'un soutien de la part de l'entreprise (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990,p53). Le soutien organisationnel qui fait référence à la perception qu'entretient un individu quant à l'appui que lui attribue l'organisation qui l'emploie (Meyer & Allen, 1997,p71). L'impact du sentiment d'être soutenu et considéré sur le développement de la face affectif de l'engagement a été aussi démontré par les

travaux de Eisenberger, Fasolo et Davis- Lamastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, (1986). Cette variable a été clairement mise en relief dans les recherches de Ko & al (1997) en le considérant comme catalyseur de l'engagement affectif (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001,p43). L'ensemble de ces mécanismes qui alimentent la vie professionnelle des individus nous renvoie vers l'une des variables déterminantes de la genèse de l'engagement affectif qu'est l'expérience positive du travail (Allen et Meyer, 1990b, 1993 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1987, 1988 ; Meyer, Bobocel et Allen, 1991 ; Meyer, Irving et Allen, 1998 ; Mowday et al. 1982). Il s'agit d'un ensemble de variables qui stimulent chez le salarié le sentiment d'être confortable dans la relation avec son organisation et de se sentir compétent (*work experience variables contributing to affective commitment can be grouped into those that satisfy employees' needs to feel comfortable in their relationship with the organization and to feel competent in the work-role*)(Allen & Meyer, 1990,p8)

Contrairement aux variables personnelles qui relèvent de l'âge, le genre... Qui ont enregistré de faibles corrélations avec l'engagement affectif (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002,p43), les caractéristiques faisant référence à l'éthique ou la compétence sont significativement liées à la dimension affective de l'engagement (Simard, 2000,p302). Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky préconisent que les employés disposant d'une forte éthique du travail développent une forte implication affective (Simard 2000,p305), dans le même ordre d'idées Mathieu et Zajac, avancent que les individus ayant une perception positive de leurs compétences vis-à-vis de leurs organisations développent un attachement affectif fort (Mathieu & Zajac, 1990,p184). Une autre composante des caractéristiques personnelles qui est le niveau d'éducation ou de formation se montre fortement corrélée avec l'engagement affectif, dans le sens où de plus l'individu dispose d'un niveau d'éducation et de formation élevé moins il sera engagé affectivement à l'organisation.(Lelouche, 2007,p89)

1.2. Les antécédents de l'engagement normatif

Malgré que les antécédents qui favorisent le développement de l'engagement normatif sont peu étudiés et font beaucoup plus l'objet de modèles théoriques plutôt que de relations vérifiées dans des études empiriques(Meyer & Allen, 1997 P.64), les auteurs soulignent une certaine ressemblance dans la nature des antécédents des dimensions

affectives et normatives de l'engagement et précisent que les expériences de travail ayant un impact sur l'engagement affectif seraient aussi liées, mais de façon moins marquée, à l'engagement normatif.

En ce qui a trait plus particulièrement à l'engagement normatif, la valeur cardinale apprise serait la loyauté (Robitaille, 2014, p.18) et le sentiment de redevance eu égard l'organisation, c'est la perception positive des investissements engagés par l'organisation vis-vis du salarié et l'intériorisation de ce principe d'échange par ce dernier (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2015, p.151) qui estime que demeurer au sein de l'organisation permettrait de maintenir un équilibre entre ce qui est reçu et donné de la part des deux parties (Meyer & Allen, 1997, p.62). Cela nous renvoie à une sorte de contrat psychologique qui lie le salarié à son organisation (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2015, p.152).

Il s'agit de l'ensemble des croyances du salarié et de l'organisation impliquée dans un échange relationnel et social quant à leurs obligations réciproques. Marquée par le vécu qui caractérise l'entrée à l'organisation et les procédures qui accompagnent l'intégration du salarié au milieu du travail, l'expérience de socialisation organisationnelle s'avère l'un des antécédents majeurs de la dimension normative de l'engagement, il s'agit selon (Van Maanen & Schein, 1979, p.210) du processus par lequel un individu acquiert les attitudes, les comportements et les connaissances nécessaires à sa participation et à sa reconnaissance comme membre de l'organisation. Autrement dit, c'est ce qui caractérise la première interaction salarié – lieu de travail et les mécanismes d'adaptation du salarié à son nouveau rôle et activités qui façonnent l'engagement dans sa dimension normative.

En effet les résultats de recherches de Meyer et al. (2002) démontrent que les antécédents de l'engagement normatif dans la figure N°12 restent moins justifiés et font l'objet de modèles théoriques plutôt que de relations vérifiées dans des études empiriques (Meyer & Allen, 1997, p.59). Vu la difficulté de les soumettre à des instruments standards de recherches, surtout en ce qui concerne les expériences de socialisation et l'investissement organisationnel qui restent susceptibles d'être idiosyncrasique étant donné que les expériences relevant du processus de socialisation sont par principe des expériences qui varient en fonction des contextes socioculturels (Meyer & Herscovitch, 2001, p.298)

1.3. Les antécédents de l'engagement continu

En passant en revue les différentes tentatives de cerner les antécédents de l'engagement généralement et ceux afférents à la dimension continue à la base des travaux de Allen et Meyer (1997) qui définissent ce construit en étant le résultat de « la perception des coûts relatifs au départ de l'organisation aussi bien que la perception du manque d'alternatives au départ de l'organisation. (Meyer & Allen 1989, 1991, 1997 cité in Zayani., 2016,p23). Il s'agit alors de qualifier l'engagement par les coûts ; les investissements qu'il sacrifie ou gagne. Reliés au fait de quitter l'organisation, ces coûts peuvent représenter des investissements ou un manque d'alternatives perçu pour l'individu (Meyer & Allen, 1991,p 69). Ainsi les antécédents de l'engagement continu gravitent autour de deux axes, celui de : a) la perception du coût de l'investissement engagé vis-à-vis de l'organisation et celui du b) : manque d'alternatives.

Dans un intérêt particulier aux antécédents de l'engagement continu (Figure 13), Allen et Powell 2004 se sont focalisés sur le recensement des différents investissements et l'évaluation des liens théoriques entre le modèle tridimensionnel de l'engagement d'Allen et Meyer (1990) et le modèle des avantages comparatifs ou side-bet de Becker. Les résultats valident l'existence d'une corrélation entre les trois composantes de l'engagement et les différentes manifestations des investissements.

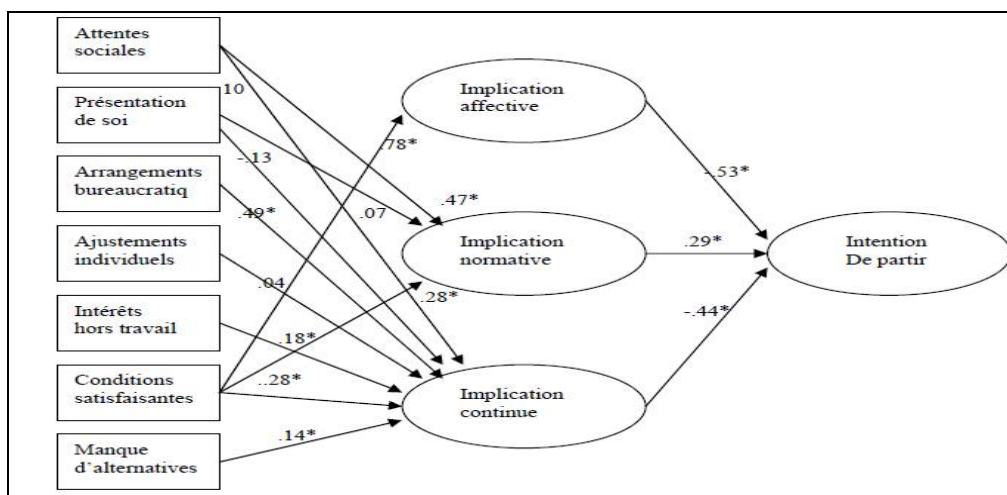


Figure 13:Source Investissement et implication (Lisrel-Powell et Meyer-2004)

Précisons néanmoins que d'une part toute action ou évènement conduisant à augmenter le coût perçu du départ de l'entreprise est un déterminant de l'engagement continu, de l'autre part qu'une variable ne peut avoir un effet sur le développement de cette forme d'engagement que dans la mesure où le salarié réalise et reconnaît qu'elle contribue à rendre le départ plus coûteux encore (Vandenberghe, 1998,p38). Autrement dit, le processus de reconnaissance et la manière dont le salarié perçoit sa situation au sein de l'organisation contribuent au déclenchement d'une certaine forme d'évaluation des investissements “ side-bets ” (Becker, 1992) et des coûts de départ, à savoir tous les efforts fournis par le salarié qui a pour objet d'accroître son capital au sein de l'organisation et les ressources en matière d'argent, de responsabilités, de compétences, d'efforts et de temps qu'ils affectent à l'accroissement de ce capital et qu'il risque de perdre en cas de départ.

Il convient de préciser que les antécédents de type investissements sont plus influents que ceux du type alternatives (Simard, 2000,p300) qui regroupent les faibles possibilités de mobilité externe (Gagnon, Gosselin, & Paquet, 2007,p49; l'absence d'opportunités et d'alternatives dans d'autres organisations, surtout quand le salarié compare les alternatives qui se présentent avec le niveau d'investissement et des avantages cumulés au sein de son organisation.

2. Les cibles de l'engagement

Rappelons ici qu'une cible d'engagement représente l'objet vers lequel est dirigé l'engagement d'un individu. Alors qu'un construit d'engagement fait référence au concept utilisé pour désigner l'attachement de l'individu (Lapalme & Doucet, 2004,p4). Quant aux cibles de l'engagement et dans une visée descriptive, une abondance des travaux s'est penchée sur l'explication de la notion d'engagement via l'identification des cibles potentielles,

En somme, les essais de délimitation des contours de l'engagement accumulés à travers plusieurs études qui ont pour objet le domaine de l'engagement des salariés, font apparaître que d'un côté, l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel. De l'autre côté, cette nature multidimensionnelle s'applique tant du point de vue des formes que du point de vue des cibles. (Meyer & Allen, 1997 ,p.67)

Dans cette optique Morrow (1983) a procédé à l'exploration des interrelations théoriques et empiriques qui existent entre les principaux construits de l'engagement en se basant sur leurs différentes caractéristiques. Cela a donné lieu à l'identification de cinq cibles (Lapalme & Doucet, 2004,p11), soit : L'emploi (job), le groupe, le travail (en tant que valeur), la carrière, la profession.

	Nature de l'engagement		
Focus de l'engagement	Affectif	Normatif	Continu
Organisation			
Direction			
Unité			
Chef de l'unité			
Équipe de travail			
Chef de l'équipe			

Tableau 9: Intégration de deux conceptualisations de l'EO (Allen et Meyer 1997)

Sur le même processus de conceptualisation des cibles et construits de l'engagement, Meyer et Allen ont représenté par une matrice à double entrée l'intégration des deux conceptualisations de l'EO, où on trouve que les trois formes d'engagement constituent la première entrée et les cibles d'engagement s'illustrent sur la deuxième (tableau 9)

Meyer et Allen (1997) précisent que la lecture de cette matrice ne doit pas être basée sur la présence d'une indépendance entre les cibles les unes des autres. Cela s'explique par le fait que certaines des cibles envers lesquelles le salarié peut s'engager sont emboîtées dans d'autres cibles d'engagement (Lawler, 1992,p330).

La lecture de la matrice a un intérêt fondamental dans la mesure où elle permet de conclure que tout employé peut ressentir un attachement affectif, de continuation et/ou normatif envers chacune de ces cinq cibles. (Vandenberghe C. , 1998,p38) Aussi, et à travers cette représentation matricielle des cibles et forme de l'engagement on peut tracer le profil d'engagement d'un employé au travail.

Dans la présente thèse, nous allons nous limiter à ce niveau de précision vu que l'objet de notre travail est d'appréhender l'engagement dans ses trois dimensions en relation avec un seul foci/cible qu'est l'organisation.

Synthèse

Ce chapitre a été consacré à la présentation du cadre théorique relatif au concept de l'engagement organisationnel. Tout au long de cette section nous avons tenté de retracer les étapes qui ont mené à sa définition. Aussi le chapitre a exposé le processus d'élaboration du modèle théorique que nous avons adopté. Ainsi nous avons étalé les composantes de l'approche tridimensionnelle développée par Allen et Meyer.

Nous avons retenu alors, dans ce travail de recherche, que l'engagement est « un état psychologique qui englobe plusieurs attitudes, dont le désir, le besoin et l'obligation de l'individu envers l'organisation » (Meyer & Allen, 1991,p63). Il s'agit de la composition de trois dimensions à savoir la dimension affective, normative et continue.

Ce chapitre nous a ainsi permis de dresser un cadre général de lecture et d'analyse à travers lequel nous aspirons de bien assimiler une partie de notre objet de recherche : l'engagement organisationnel chez les salariés. Le fait de se focaliser sur le cheminement théorique de l'engagement organisationnel en tant que concept clé dans la relation salariés/organisation a été révélateur de nombreux facteurs d'influence qui s'avèrent essentiels pour la compréhension du vécu organisationnel au sein de la MGPAP.

Chapitre IV

Le bien-être psychologique au travail

Introduction

L'évolution des attentes liées au travail, couplée à l'intérêt grandissant pour les notions entourant l'épanouissement personnel, a participé dans les années 1960 à l'augmentation de l'intérêt académique pour le bien-être (Gosselin, 2005,p132) qui se montre comme un sujet d'actualité mis en avant dans le monde du travail. Il s'avère aussi un indicateur clé de la santé des travailleurs et la santé des organisations.

L'importance du concept du bien-être se manifeste dans la place qu'il occupe dans les discours officiels, dans les recherches académiques et dans les projets stratégiques. C'est ainsi que , lorsque la commission des communautés européennes(C.C.E, 2002) a mis en place le nouveau projet qui avait pour objet de retracer les grandes lignes de la nouvelle stratégie communautaire en matière de santé au travail, elle a mis l'emphasis sur l'importance de trois caractères novateurs dont le premier s'articule autour de l'adoption d'une approche globale du bien-être au travail, prenant en compte les changements du monde du travail et l'émergence de nouveaux risques, notamment psychosociaux, et vise ainsi à améliorer la qualité du travail, dont un environnement de travail sain et sûr est l'une des composantes essentielles (C.C.E, 2002),

I. Le bien-être et la santé au travail

1. La santé au travail

Aborder le bien-être au travail nécessite de s'attarder sur la question de la santé au travail. En 1995 l'OMS attribue à la santé généralement et à la santé au travail un caractère dynamique dans la mesure où il présente la santé comme « un état de bien-être total, physique et mental de la personne, et ne la réduit pas à la simple absence de maladie ou d'infirmité » et que « La santé au travail devrait avoir pour objectifs : la promotion et le maintien du plus haut degré de santé physique, mentale et bien-être social des travailleurs dans toutes les professions ; la prévention des départs parmi les travailleurs, dus à leur santé résultant de leurs conditions de travail ; la protection des travailleurs dans leur emploi contre les risques résultant de facteurs néfastes à la santé ; le placement et l'entretien du travailleur dans un environnement de travail adapté à ses capacités

physiologiques et psychologiques » (OMS, 1964). Cet aspect dynamique trace le contour de la santé au travail en mettant en relief à la fois la quête du bien-être et la lutte contre les risques psychosociaux au travail comme objectif principal de la santé des travailleurs par rapport à leurs activités professionnelles.

À partir de cela et dans un positionnement interpellé par le vécu psychologique des personnes par rapport à l'activité de travail, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé psychologique au travail comme « un état de bien-être qui permet à la personne de se réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie, qui lui permet également de travailler de manière efficace et productive, et d'apporter ses contributions à sa communauté » (OMS2001). De ce fait la santé ne se réduit pas dans une dimension qui met en relief l'aspect pathogène et qui a pour objet de vérifier l'absence d'éléments symptomatiques (Keyes & Lopez, 2002,p46), mais c'est une notion bidimensionnelle faisant référence aussi à la présence d'un aspect positif visant le repérage de la présence d'éléments positifs (Keyes & Lopez, 2002,p46). Dans le même ordre d'idées, cet aspect se manifeste en étant « l'aptitude du psychisme à fonctionner de façon harmonieuse, agréable, efficace et à faire face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre ». (Bloch, Roland, & Dépret, 1999,p6)

Dans leurs travaux (Maslach, Schaufeti, & Leiter, 2001 ; Marchand, Demerouti, & Durand, 2005) conçoivent la santé psychologique au travail comme un système dynamique qui implique la prise en compte des indicateurs organisationnels, psychosociaux et personnels (Bouterfas., 2014,p29). Autrement dit, la santé psychologique au travail s'estime par la qualité des rapports à soi, à son travail et à son entourage. (Bouterfas, 2014,p29) Elle est « la capacité de l'individu à faire face aux demandes et à satisfaire ses besoins fondamentaux dans une perspective d'ajustements psychologique et comportemental grâce à l'activation de ressources organisationnelles, psychosociales et personnelles ». (Brien 2013 cité in Bouterfas 2014, p29)

Dans son numéro du mois de Mai 2010 consacré au bien-être au travail, la revue les Rencontres Santé définit la santé au travail en tant que processus instable d'équilibre entre l'individu et l'organisation et que le bien-être est ce rapport équitable entre l'individu et l'organisation

De ce fait, penser la santé au travail en reconsidérant la relation entre travail et santé et afin de tenir une nouvelle posture, suppose de développer une approche à la fois globale et préventive, axée sur la promotion du bien-être au travail, au-delà de la seule prévention des risques spécifiques.

2. Le bien-être au travail, cadre conceptuel

2.1. Le bien-être au service du vécu au travail

Malgré la montée en puissance de la notion de bien-être (Creusier, 2013,p10), des controverses qu'elle suscite, de l'abondance des écrits et l'importance accordée au bien-être généralement et au bien-être au travail plus spécifiquement, on note l'absence de consensus quant à sa définition ((Biétry & Creusier, 2015,p11)dont la réponse demeure, ambiguë à la communauté scientifique.

Etudier le bien-être au travail nous renvoie, de manière générale au fait d' « être bien » ou de «se sentir bien » cela stipule que le concept de bien-être ne peut revêtir une définition uniforme, car sa compréhension diffère selon les individus. Cela se manifeste par l'existence de plusieurs modèles explicatifs de ce construit qui se veut multidimensionnel selon les avancées en matière de psychologie positive (Seligman *et al.*, 2005) qui présentent le bien-être comme état psychologique positif multidimensionnelle qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale.(Biétry & Creusier, 2013,p39)

Cette nature ambivalente exemplifie la difficulté d'appréhender ce concept selon un cadre théorique précis. En revanche, cette pléthore de définitions et de modèle explicatif peut également rendre compte de l'évolution du concept sur le plan empirique. Elle met en relief l'importance qui lui est accordée dans la problématique de la santé en générale et de la santé psychologique liée au travail et hors travail.

2.2 Approches conceptuelles du bien-être au travail

Selon la revue de littérature, deux types de bien-être sont aussi mis en avant. Tout d'abord, il y a le bien-être hédonique qui correspond à la satisfaction que le salarié a de sa vie. Ce bien-être se caractérise aussi par la réception de plus d'affects positifs que d'affects négatifs. Ensuite, il y a le bien-être eudémonique renvoyant au sentiment d'actualisation de soi et de réalisation de son plein potentiel. Au travail, ce type de bien-être prend différents aspects : rapports sociaux, épanouissement, reconnaissance... Suite à une étude

menée auprès de 620 travailleurs québécois du secteur de la santé, des chercheurs révèlent que le bien-être eudémonique influencerait plus la performance contextuelle que le bien-être hédonique (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23). En effet, les personnes qui se sentent reconnues dans leur travail ou qui entretiennent de bonnes relations avec les autres salariés sont plus susceptibles de s'engager dans la vie de l'entreprise.

Par ailleurs la définition générique du bien-être semble se décliner différemment selon les cultures. Dans le contexte européen, le bien-être au travail s'organise autour de quatre relations structurantes qui constituent autant de dimensions : une relation positive aux collègues de travail, au manager, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail (Biétry & Creusier, 2013,p32).

Au Maroc deux études ont été menées auprès des marocains actifs tous secteurs confondus ont montré que les bonnes conditions de travail et l'équité dans l'accès à l'emploi et dans la rémunération sont les principaux facteurs de l'effectivité du bien-être dans le domaine de l'emploi. (Rapport, 2016).

II. Le bien-être un concept multidimensionnel

1. Tentatives d'analyse

1.1.Analyse du bien-être au travail selon Robert :

La première tentative de conceptualisation que nous allons citer est celle de Robert (2007). Interpelé par l'intérêt porté à la notion du bien-être au travail par les chercheurs, les acteurs institutionnels et les managers, Robert propose une analyse conceptuelle qui a pour objet d'éliminer certaines ambiguïtés qui entourent la notion du bien-être et qui entravent toutes stratégies visant la promotion de la santé et du bien-être au travail.

Aborder le bien-être selon ce modèle nécessite deux niveaux de distinction, le premier s'accorde au fait de bien délimiter la différence entre le bien-être général et le BET, le deuxième niveau de différenciation concerne le bien-être de la personne au travail de celui des travailleurs au travail.(Robert, 2007,p7)

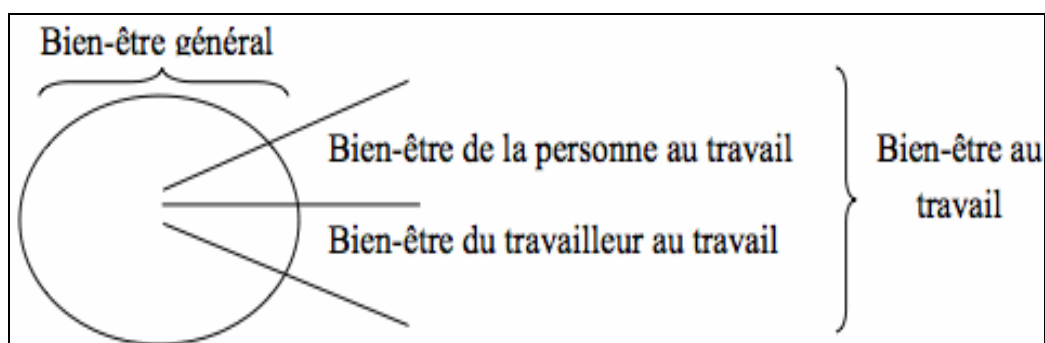


Figure 14: Le BE de la personne et le BE au travail

Source (Robert N. , 2007,p7)

Selon cette conception, le bien-être général se rattache aux différentes sphères auxquelles la personne s'implique et qui lui procurent une satisfaction qui présente une source de bien-être. Dans ce sens le bien-être puise son origine d'un certain nombre de conditions : « se loger, accéder à l'éducation, se nourrir, bénéficier d'un écosystème stable, compter sur un apport durable de ressources, avoir droit à la justice sociale »²⁹. De ce fait, l'auteur conçoit qu'il puisse y avoir plusieurs sources qui influencent le bien-être général, et le travail n'en présente qu'une parmi les autres (Robert, 2007,p7). Par conséquent l'auteur rejette l'idée de la perméabilité entre les deux aspects du bien-être, précisant que les mesures prises pour l'amélioration du bien-être général se distinguent de celles visant l'amélioration du bien-être au travail.

Dans la ligne de cette conception, un autre niveau de distinction est abordé par l'auteur qui avance que le bien-être de la personne au travail se distingue du bien-être des travailleurs au travail. Cette distinction est basée sur la « loi du 4 août 1996 en Belgique, relative au bien-être des travailleurs lors de l'exercice de leurs travaux » qui stipule que le bien-être doit être recherché « *par des mesures qui ont trait à :*

- *La sécurité du travail*
- *La protection de la santé du travailleur au travail*
- *La charge psychosociale occasionnée par le travail*
- *L'ergonomie*
- *L'hygiène du travail*

²⁹ Charte d'Ottawa, adopté par l'OMS, 21 novembre 1986

- *L'embellissement des lieux de travail*
- *La protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail » (article 4 alinéa1)» (Robert N. , 2007,p4)*

	Personne au travail	Travailleur au travail
Facteurs Essentiels	- Respect de l'intégrité physique et morale de la personne - Santé - Sécurité - Hygiène - Absence de violence - Absence de harcèlement (Exemple : exercice dans des bâtiments désamiantés)	- Ne pas être empêché de faire la tâche - Disposer des conditions nécessaires à la réalisation de la tâche, de sa mission - Pas de contradiction entre pratique et sens idéal du travail (exemple : avoir des élèves d'un niveau suffisant pour dispenser l'enseignement, être employé au niveau de sa qualification).
Facteurs périphériques	- Facilité, agrément, confort de la vie au travail - (Exemple : disposer d'un distributeur de boissons fraîches).	- Facilité, agrément, confort dans l'exercice spécifique des tâches - (Exemple : avoir une édition neuve des œuvres complètes de Descartes au CDI pour l'enseignement...)

Tableau 10: Distinction entre bien-être de la personne au travail et bien-être des travailleurs au travail (Sources : (Robert N. , 2007,p7)

Le bien-être de la personne au travail s'articule autour des conditions et variables environnementales à savoir l'hygiène, la sécurité, l'embellissement des lieux auxquels le salarié peut être confronté dans son lieu de travail.

Pour ce qui est du bien-être des travailleurs au travail, il se rattache au fait de se procurer et de disposer des moyens et des conditions adéquates pour la réalisation des tâches et missions relatives au travail. Aussi c'est le fait de ne pas être confronté à des obstacles ou pratiques qui l'empêchent de faire son travail et d'avoir un certain équilibre entre le sens « idéal » qu'il attribue au travail et les pratiques professionnelles nécessaires pour accomplir son travail. Sur ces bases le bien-être des travailleurs au travail est le fait de pouvoir tirer toute satisfaction possible que le travailleur est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions » (Robert, 2007,p9).

De ce fait, dans le domaine du travail, la lecture globale de cet exemple conclut que l'amélioration du bien-être de la personne au travail n'aura pas d'impact si le bien-être du salarié au travail n'est pas pris en compte. Par conséquent, atteindre la performance optimale nécessite de porter de l'intérêt au bien-être de la personne et au bien-être du travailleur au travail.

1.2. Analyse du BEPT (Yildimir, 2014)

Basé sur une étude réalisée dans 23 pays visant l'identification des facteurs qui ont potentiellement une influence sur le bien-être au travail, Le bien-être dans l'étude de (Yildirim, 2014,p154) se veut un concept qui implique les aspects cognitif, affectif, social et comportemental de la personne.

Dans cette conceptualisation, le bien-être professionnel est un construit multidimensionnel qui englobe cinq dimensions principales : la satisfaction au travail, l'auto-efficacité, l'aspiration, la motivation et le contrôle (Yildirim, 2014,p154). Il s'agit aussi d'un concept qui peut être influencé par les facteurs contextuels de nature individuelle, professionnelle et organisationnelle. (Figure 15)

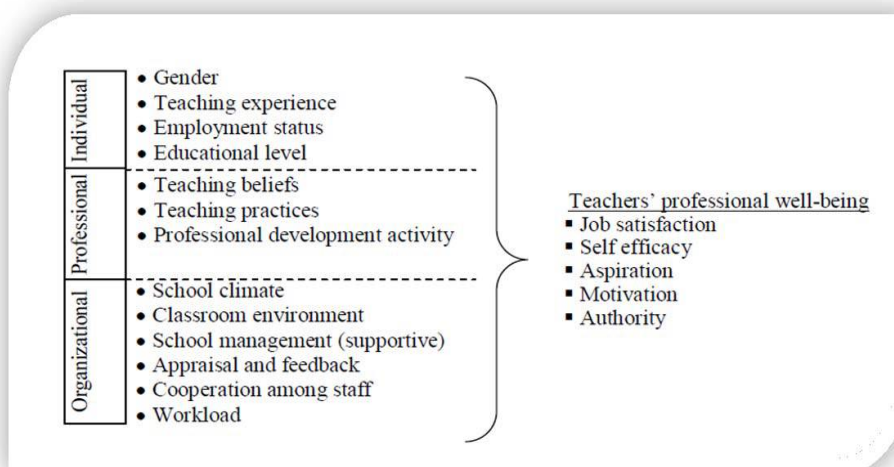


Figure 15: Les facteurs du Bien-Etre Psychologique au Travail chez les enseignants. (Yildimir et Kamil, 2014, p. 155)

La figure 15 illustre les composantes de l'analyse de Yildimir qui met en relief l'importance des aspects qui se rattachent à la personne, à la vie professionnelle et à la vie organisationnelle dans le développement de l'état de bien-être professionnel. L'aspect individuel est considéré comme la partie qui comporte des données en relation avec l'individu à savoir son expérience au travail, son statut professionnel, son niveau d'éducation ainsi que la variable genre. Le deuxième aspect fait référence aux croyances développées vis-à-vis de l'activité professionnelle exercée, les pratiques professionnelles et le développement des activités relatives au travail et à l'emploi. Le troisième aspect qui influence le bien-être selon l'auteur tient compte des variables de nature organisationnelles impliquant le climat scolaire, ressources pédagogiques, style de gestion scolaire, environnement de la classe, charge de travail, coopération entre les membres du personnel enseignant et la charge de travail (Yildimir 2014p154).

À travers les résultats de son étude et la mise en application de son modèle auprès des enseignants, Yildimir démontre que les trois aspects contextuels s'interagissent entre elles influençant ainsi le bien-être au travail, et que l'effet des facteurs organisationnels et les caractéristiques professionnelles est relativement importants sur le bien-être professionnel, contrairement aux caractéristiques personnelles des enseignants dont l'effet sur leur bien-être professionnel s'avère faible. (Yildimir, 2014, p159).

1.3.Analyse du bien-être en milieu professionnel (Danna et Griffin,1999)

Danna et Griffin (1999) ont proposé un cadre pour analyser les pratiques en matière de santé et de bien-être dans le lieu de travail. Pour les deux auteurs le concept de santé se présente en étant une composante du bien-être (Danna et Griffin,1999,p361). On se basant sur la définition de l'OMS 1998 affirmant que la santé comporte des symptômes psychologiques et physiologiques qui peuvent être définis par l'absence de maladie (Danna et Griffin,1999,p361) et que, le bien-être psychologique quant à lui est un concept qui prends en considération l'individu dans son ensemble., Danna et Griffin (1999) ont fait des deux concepts le centre de leurs analyse (figure 16).

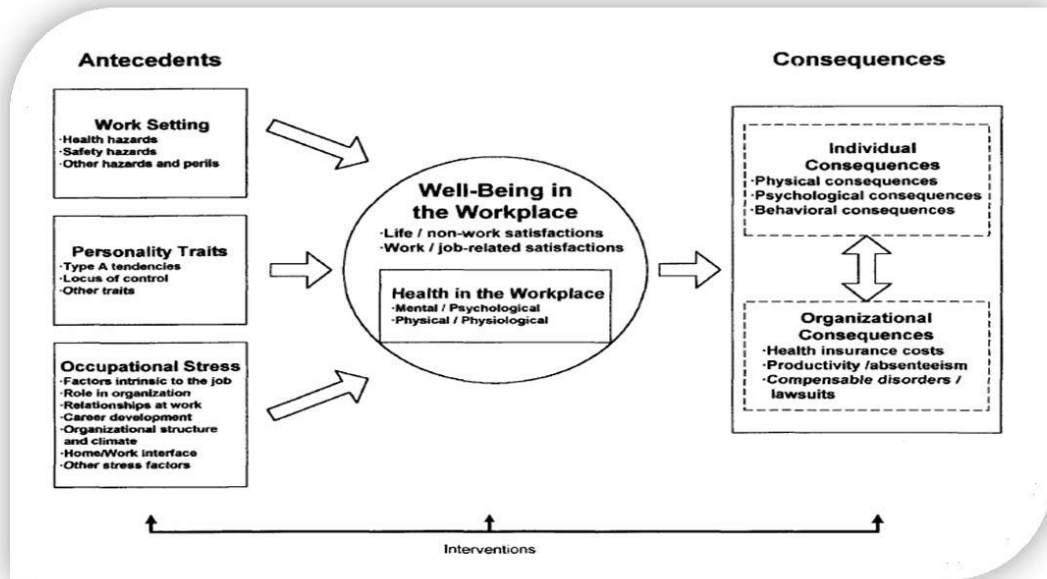


Figure 16: Cadre d'analyse des pratiques en matière de santé et de bien-être dans le lieu de travail (Danna et Griffin, 1999, p. 360).

La figure 16 présente un cadre d'organisation des principaux éléments de la santé et bien-être au travail. Le concept du bien-être est perçu comme la configuration la plus large et la plus globale. Plus précisément, le bien-être est perçu comme englobant les diverses satisfactions dont les individus jouissent, satisfactions liées au travail (c'est-à-dire satisfaction et / ou insatisfaction à l'égard du salaire, des possibilités de promotion, du travail lui-même, collègues, etc.) et la satisfaction en relation avec la santé générale. La santé, à son tour, est perçue comme étant un sous-composant du bien-être et comprend la combinaison des indicateurs psychologiques tels que l'affect, la frustration et l'anxiété, ainsi que des indicateurs physiologiques tels que la pression artérielle, les problèmes cardiaques et la santé physique en général. (Danna & Griffin, 1999, p. 359).

2. Modèle conceptuel de Dagenais-Desmarais (2010)

Dans son modèle du bien-être au travail, Dagenais décrit la construction du BEPT chez les travailleurs en mettant en relief l'aspect multidimensionnel de ce construit. Selon l'auteur les manifestations du bien-être psychologique au travail gravitent autour de deux grands axes (figure 17) soit la sphère de référence qui nous renvoie à l'expérience positive du travail et la directionnalité selon laquelle le bien-être se développe ((Dagenais-Desmarais V. , 2010, p. 162)

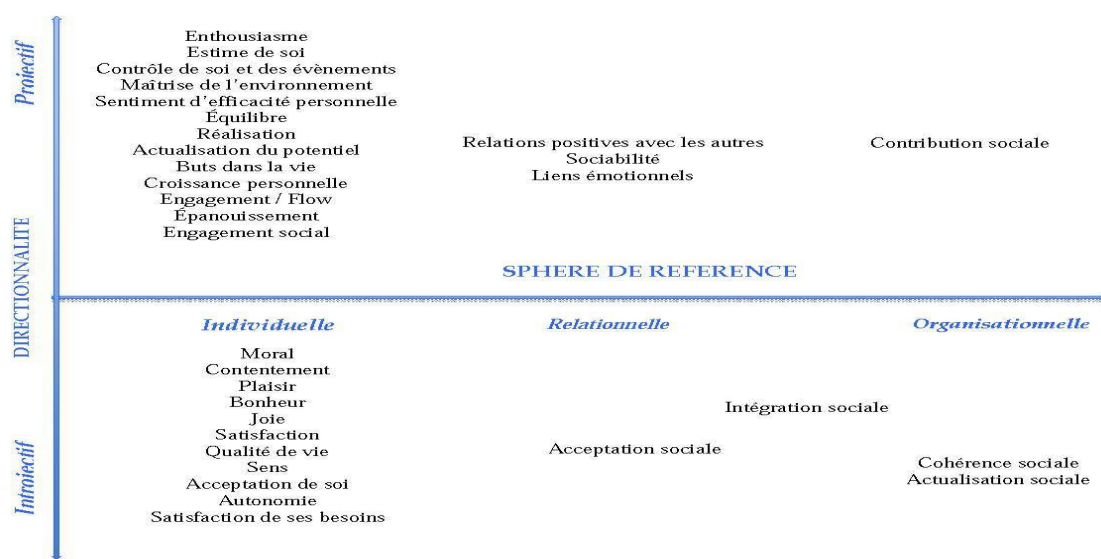


Figure 17: Axes de bien-être. Source (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p95)

À l'instar des travaux qui ont soulignés l'importance de l'expérience au travail en tant qu'élément déterminant du BEPT, l'auteur considère que le travail est un domaine de vie ayant ses enjeux propres, ce qui en fait une sphère d'expérience distincte dans laquelle l'individu vit une expérience unique comparativement à d'autres domaines de la vie. La sphère de référence sur la figure 17 correspond au référent spécifique du monde du travail dans lequel l'expérience positive est vécue par l'individu (Dagenais, 2010,p73). Selon ce modèle l'expérience au travail est tributaire de trois dimensions ou « sphères de vie » qui constituent chacune un cadre référentiel spécifique aux expériences positives liées au travail, à savoir :

- La dimension individuelle qui représente l'état positif d'un travailleur par rapport à lui-même (Dagenais, 2010, p73) et qui s'alimente via un ensemble de sentiments positif, l'actualisation du soi, le sentiment d'efficacité, l'épanouissement... etc.
- La dimension relationnelle qui reflète l'état positif d'un travailleur en relation avec l'affiliation, l'interaction sociale et les liens émotionnels qu'il entretient ou qu'il éprouve dans son travail. (Dagenais, 2010, p 73).
- La dimension organisationnelle qui renvoie à l'interaction travailleur/ organisation, il s'agit de l'investissement et la contribution de ce dernier dans le succès et le développement de son lieu de travail (Dagenais, 2010, p 73)

Par la directionnalité (figure 17) l'auteur désigne une suite continue d'opérations, d'actions entretenue par le travailleur et qui aboutissent à la construction de son vécu positif au travail. De ce fait la directionnalité nous renvoie vers deux modes d'élaboration du BEPT : le mode projectif dans lequel le travailleur se base sur l'extériorisation vers un objet donné pour construire son expérience positive au travail. À l'opposé, le BEPT introjectif décrit la construction de l'expérience positive du travailleur par l'intériorisation d'un objet donné (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p74). Les deux axes dans leurs aspects individuels, relationnels et organisationnels s'interagissent donnant lieu à l'instauration de six facettes du bien-être :

Sphère de Référence	<i>Dimension projective-individuelle</i> : actualisation de soi, sentiment d'efficacité et les émotions positives ; <i>Dimension projective-relationnelle</i> : affiliation et relations épanouissantes ; <i>Dimension projective-organisationnelle</i> : investissement dans son milieu et contribution dans le succès de l'organisation.
Directionnalité	<i>Dimension introjective-individuelle</i> : satisfaction dans les tâches <i>Dimension introjective-relationnelle</i> : considération par les gens avec lesquels on interagit <i>Dimension introjective-organisationnelle</i> : adéquation ou congruence de la personne dans son organisation.

Figure 18: Composante des axes de bien-être (Dagenais 2010 p73)

À titre d'exemple et afin de clarifier le principe d'interprétation de son modèle conceptuel, l'auteur explique que si l'on analyse l'énoncé « Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille », on peut identifier que l'objet « les gens avec qui je travaille » provient de la sphère de référence relationnelle, alors que la directionnalité de l'énoncé est de nature introjective, puisque le travailleur incorpore le comportement des autres dans la construction de sa propre expérience positive (Figure 18)

De ce fait et sur le plan opérationnel, le BEPT se rapporte aux éléments en rapport avec le domaine professionnel, il s'agit d'une « *expérience subjective positive où l'on tente d'exprimer le meilleur de soi à travers des relations sociales dans le travail et les interactions avec l'organisation* ». (Dagenais-Desmarais, Gilbert M, Lebrock, Brunet, & Savoie, 2006). Dans sa conception du BEPT, Dagenais-Desmarais met en évidence 5 caractéristiques :

Adéquation interpersonnelle au travail : Vivre des relations interpersonnelles riches au travail est essentiel aussi bien pour l'organisation que pour l'employé, en effet les relations qu'entretient un employé avec ses collègues, la manière dont il s'intègre à une communauté de travail peuvent avoir des conséquences aussi bien positives que néfastes sur l'efficacité au travail et sur le bien-être, surtout que la qualité des relations sociales fait partie des fondamentaux de la satisfaction professionnelle. Selon ((Morin E, Savoie, & Beaudin, 1994,p6)« Une bonne communication, des attitudes de renforcement positif et le soutien des pairs contribuent pour beaucoup à créer un bon climat de travail ».

Pour Dagenais l'adéquation interpersonnelle au travail fait référence à la « perception de vivre des relations positives avec les individus étant en interaction avec soi dans le cadre de son travail. » (Dagenais,2010,p148). En d'autres termes, c'est la capacité à développer des relations agréables et positives avec les personnes qui font partie de son univers professionnel.

Épanouissement dans le travail : le terme épanouissement nous renvoie vers le verbe « s'épanouir » défini dans Larousse comme « se développer dans toutes ses potentialités » cette dimension décrit la perception d'accomplir un travail significatif et stimulant, qui permet de s'y réaliser comme individu. Selon Bahutons, parmi les principaux besoins reliés à l'investissement d'un individu dans le travail, notons tout particulièrement le désir de réussite et le besoin d'épanouissement. Plus un travail offre la possibilité d'obtenir du succès et d'apprendre en agissant, donc de développer ses compétences potentielles, plus il peut devenir motivant» (Yufei, 2013,p157), ce qui se répercute positivement sur le vécu psychologique au travail

Sentiment de compétence au travail : il s'agit de la valorisation des compétences qui procurent au travailleur un sentiment de force, de maîtrise et d'avoir une marge de liberté dans son métier et dans sa vie. Selon les auteurs cette dimension reflète la perception de posséder les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et se sentir en contrôle sur les tâches à réaliser.

Reconnaissance perçue au travail : Selon (Morin, 2006) « la reconnaissance et l'appréciation sont en fait les renforcements nécessaires à l'émission des comportements productifs et au développement de l'estime de soi » (Morin, 2006, cité in Ngoya

2016,p73) cette dimension s'opérationnalise par la perception d'être apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne (Dagenais. 2010,p 128)

Volonté d'engagement au travail : Cette dimension reflète la volonté de s'engager proactivement dans l'organisation et de contribuer à son bon fonctionnement et son succès. (Bouterfas., 2014,p29)

Synthèse :

Appréhender le bien-être psychologique au travail n'était pas une tâche facile dans la mesure où la plupart des modèles théoriques abordent de la santé au travail ou bien le bien être psychologique généralement. De ce fait et dans le but de cadrer l'étendue de notre étude, nous nous sommes focalisés sur les modèles théoriques qui ont abordé spécifiquement le bien-être psychologique au travail. L'immersion dans les théories dites positives nous a révélé que le BPT est un concept carrefour qui résume les différents aspects de l'état psychologique positif au travail et qui se présente comme étant une « *expérience subjective positive où l'on tente d'exprimer le meilleur de soi à travers des relations sociales dans le travail et les interactions avec l'organisation* ». (Dagenais-Desmarais, Gilbert, Lebrock, Brunet, & Savoie, 2006).

D'après la conception théorique que nous avons adoptée, appréhender le bien-être psychologique au travail est une démarche qui passe par l'étude de cinq grandes caractéristiques en relation avec la vie au travail. Il s'agit, selon l'auteur du modèle, des dimensions qui touchent l'adéquation interpersonnelle au travail, L'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et finalement la volonté d'engagement au travail (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23)

Chapitre V

Le changement organisationnel et la perception des salariés

Introduction

Transformation, réorganisation, restructuration, revitalisationsLe monde des organisations est fait de changement à plusieurs échelles. Comme le soulignent (David, Nizet & Pichaul, 2009, p180). S'intéresser au changement, c'est donc s'intéresser à l'organisation elle-même, puisque le changement est devenu une routine. Et l'intérêt des chercheurs et des managers visent moins un changement pris isolément mais l'ensemble des projets et initiatives concourant à la transformation métier, stratégique, organisationnelles, et culturelles d'une organisation.

Depuis le début des années 1990, les organisations sont confrontées à des changements majeurs affectant l'ensemble des travailleurs comme l'indiquent (Armenakis et Bedeian cité in De Zwart, Hansez, Bossut, Vandenberghe, & de Key, 2004,p258). La montée en puissance des nouvelles technologies, l'apparition des nouvelles méthodes de production et de gestion, l'émergence de nouvelles zones de croissance, la mondialisation et l'évolution de la demande au niveau de toutes sortes de production, tout cela introduit les organisations dans un processus de tentatives d'adaptation, d'évolution et de quête de repositionnement permanent, ce qui laisse penser que le changement, plutôt qu'une transition entre deux états stables, est devenu l'état stable lui-même.

Selon la littérature spécialisée, la question du changement organisationnel et de son ampleur est abordée selon quatre composantes, à savoir, le contenu du changement organisationnel, le contexte dans lequel il se produit, le processus de sa mise en œuvre et les conséquences qu'il engage.

Étant donné le caractère dynamique du changement organisationnel, et en harmonie avec l'objet d'étude de la présente recherche, la présentation de l'état de l'art relative au changement organisationnel va être focalisée sur la typologie et le processus du changement, et principalement la perception et l'adaptation au changement organisationnel

I. Le changement organisationnel

Considéré comme polysémique le concept du changement renvoie tantôt à une modification, tantôt à une mutation, aussi il correspond à l'évolution, l'innovation et au bouleversement. Quand on parle en termes de passage d'un état à l'autre, la notion de changement se joigne à la notion de transformation. Cela indique que le terme couvre à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations. C'est l'action d'agir sur la culture, les modes de relations fonctionnelles, hiérarchiques et informelles entre des acteurs. (Brénot & Tuvée, 1996). Cela rend la définition du changement une tâche assez difficile, dans la mesure où il s'agit d'un concept polymorphe qui peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau (Moutot & Autissier, 2013,p6). Ainsi les deux auteurs précisent que pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que soit contraint à un effort d'adaptation, c'est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (le savoir faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs) (Moutot & Autissier, 2013,p7). Ces éléments peuvent être organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques plus ou moins individuelles et du temps nécessaire à leur transformation.(Moutot & Autissier, 2013,p7) (Figure19)

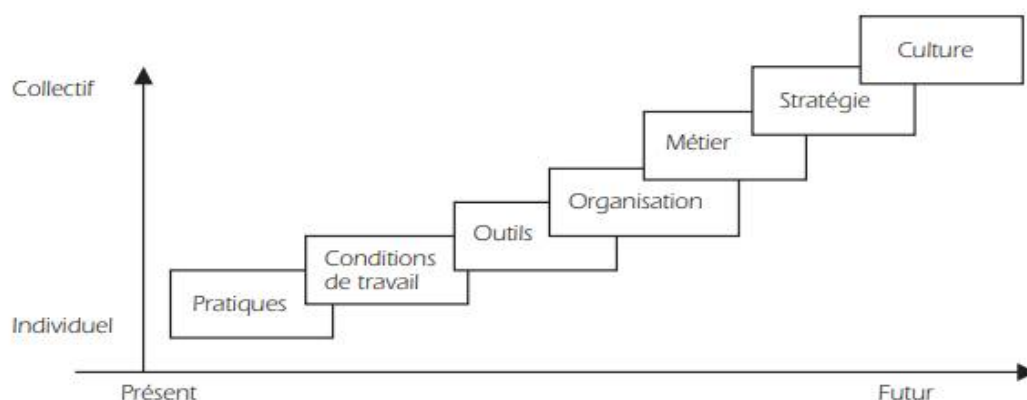


Figure 19: La conceptualisation du CO source (Moutot & Autissier, 2013,p7)

Il s'agit alors de l'interaction de l'individu, du groupe, de l'organisation avec son environnement ayant pour objectif principal d'assurer l'équilibre (Vaillancourt, 2006,p51), et fait référence à, «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système» (Collerette & all, 1997,p20). De leur côté Grouard et Meston (1998), définissent le changement organisationnel en tant que «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations» (Grouard & Meston, 1998,p98). Selon Armenakis et Bedeian, 1999 il s'agit d'un processus qui induit un effort d'adaptation de la part du personnel à différents niveaux, et qui donne lieu à un processus d'intégration de nouveaux modèles dont l'effet sera à rechercher au niveau des « styles cognitifs » ; et finalement au niveau des « comportements » (Veltz & Zarifian, 1994,p54).

L'intérêt porté à ces définitions est animé par le fait qu'elles font ressortir deux éléments important, le premier est en relation avec les formes/typologie du changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent au sein de l'organisation et qui influencent de manière importante cette perception. Le deuxième est relatif aux réactions et à la perception de la personne qui le vit. Ainsi le changement se montre comme phénomène complexe dans la mesure où il influence majoritairement la vie organisationnelle et qu'il se présente sous plusieurs types et plusieurs modes de gestion (Giroux, 1991,p11)

II. Typologie du changement organisationnel

Nous allons consacrer cette partie à la revue de littérature relative aux formes et à la typologie du changement organisationnel. Cependant, il est important de signaler que tout processus de changement est une action dynamique qui varie selon la spécificité de chaque organisation et le champ dans lequel il va être implanté, ce qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. De cela on peut tirer trois types de changement :

- le changement centré sur la structure : il englobe toute action qui touche les méthodes de travail, les modes de relation, et les fonctions.

- le changement centré sur les techniques : ce type de changement a pour objet la modification du savoir et du savoir-faire. Autrement dit, il prend comme but la formation à l'utilisation des outils et des nouvelles procédures opératoires.
- le changement centré sur les personnes : l'action dans ce type de changement cible l'aspect comportemental des personnes et les valeurs qui leur sont propres ainsi que le système des connaissances. (Miramon, 2001)

Auteur(s)	Types de changement
Grouard et Meston (1998)	Le changement provoqué et le changement subi
Demers (1999)/Johson (1966)	le changement radical
Dupuis et Kuzminski (1998)	le changement planifié et le changement spontané
Demers (1999)	l'apprentissage et l'évolution

Tableau 11: Synthèse des différents types de changement

Comme indiqué dans le tableau 11 plusieurs auteurs ont abordé la question des formes et des types de changement. D'après Grouard et Meston (1998) le changement se manifeste via deux typologies, à savoir le changement provoqué ou subi. Le changement provoqué fait référence à l'action volontaire, souhaité etc., il s'agit d'une mesure « décidée soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de l'entreprise alors que les performances de celle-ci demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement » (Grouard & Meston, 1998,p98). Cette forme de changement est souvent perçue comme étant plus confortable et génère moins de résistance dans la mesure où les acteurs disposent de marge de manœuvre et du temps nécessaire pour planifier le changement et les processus de conduite du changement.

Contrairement au changement choisi, les acteurs de la forme subi/imposé du changement souffrent d'une limitation des marges de manœuvre, chose qui les pousse dans la plus part des cas à brusquer le système et les événements, car cette forme de changement est souvent entretenue tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci» (Grouard & Meston, 1998,p99)

Perçu comme générateur d'instabilité et d'incertitude, le changement subi par les personnes met en cause la zone de confort et il les pousse à s'aventurer vers des zones

inconnues. Elles doivent s'adapter au nouveau contexte, à de nouvelles tâches et apprendre des nouveaux comportements, adopter de nouvelles attitudes et surtout, abandonner totalement ou partiellement leurs modes de vie.

Dans la même logique de polarité des formes de changement, des auteurs mettent en relief l'aspect planifié du changement par opposition à l'aspect spontané ou non planifié. Ils considèrent que le changement planifié est synonyme de précision en matière d'objectif et de contenu qui s'articule autour de projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre. Dans l'autre sens, l'aspect aléatoire et l'absence des éléments cités ci-dessus, caractérise la configuration spontanée du changement. (Dupuis & Kuzminski, 1998),

Une autre classification du changement s'est présentée par Balogun et Hope (Giroux, 1991,p11), selon leurs apports, le changement peut être défini en se référant à sa nature et à son ampleur (Tableau 12).L'interaction qui peut être effectuée entre ces deux variables donne naissance à un processus de changement qui se compose de quatre volets ou quatre éléments présentés dans le tableau suivant :

		Ampleur du changement	
		transformation	réalignement
Nature du changement	Incrémentale	Evolution	adaptation
	Radicale	Révolution	reconstruction

Tableau 12:Classification du changement organisationnel selon Balogun et Hope Bailey 1998.

Source : (Giroux, 1991,p11)

Loin de la logique contraste, Demers (1999) évoque une typologie unipolaire du changement généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Il s'agit d'un changement radical dans le système des valeurs de base d'une entreprise, qui se manifeste par deux aspects : il est global et rapide plutôt que graduel et à la pièce (Demers, 1999,p5)

Une nouvelle conception du changement a été initiée par Demers(1999) qui réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui deviennent des parties prenantes initiatrices de changement ayant un projet utile pour l'organisation. Dans cette forme, les

collaborateurs ne se limitent pas à l'exécution ou à la manipulation visant de résister au changement décrété par la direction. De leur côté les dirigeants se transforment en agents de changement parmi d'autres tout en gardant leur pouvoir qui sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler. Le changement dans ce cas ne se réduit à un événement rare ou occasionné par des bouleversements mais plutôt un processus d'apprentissage et d'évolution qui accompagne l'organisation au quotidien.

III. le processus du changement

Dans le contexte chargé de transformation et de modifications totales ou partielles, comme celui du changement, plusieurs types de réaction, dont les fondements sont influencés par des valeurs, des représentations et des attitudes anciennes, se mettent en place. Par conséquent, plusieurs modèles explicatifs du processus de changement ont été présentés visant l'identification des différentes réactions qui constituent le processus de changement.

Selon la littérature, la gestion du processus de changement organisationnel se présente selon deux configurations, le changement épisodique/proactif et le changement émergent. (Kickert W. , 2010,p520)

Dans la configuration épisodique, le processus de changement est orchestré par les acteurs avec une anticipation des différentes étapes. Pour les auteurs issus de ce courant « la tâche essentielle dans tout processus de changement, repose sur la planification et le passage par des étapes obligées. » (Vas, 2005, p22) La plupart des théories conceptualisant le « changement programmé/ planifié » se basent sur l'ouvrage précurseur de (Lewin, 1947), qui a développé un premier modèle de mise en œuvre du changement organisationnel dans trois étapes (1) le dégel ou la décristallisation, (2) la transition et (3) enfin, le regel ou la recristallisation (Lewin, 1975,p130)

Pour Lewin, le comportement humain est basé sur un équilibre quasi-stationnaire soutenu par des champs de force complexes. Pour la modification et l'adoption d'un nouveau comportement, l'équilibre doit d'être déstabilisé. (Lewin, 1975,p130). La phase de dégel correspond alors à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Côté & Jocelyn, 1998)

La deuxième phase fait référence à la transition, c'est l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies pour comprendre et apprendre de nouveaux modes de fonctionnement nécessaire pour le changement. "it is necessary to take into account all the forces at work, and identify and evaluate iteratively the available option" (Lewin, 1975,p130)

Lors de la phase regel ou la recristallisation, un nouvel équilibre quasi-stationnaire se met en place assurant ainsi l'intégration du nouveau comportement, qui doit être congruent avec la personnalité et l'environnement des acteurs. Dans le cas contraire, il risque de mener à un nouveau tour de dysfonctionnement (Lewin, 1975,p130).

Dans une tentative de conceptualiser le processus de changement organisationnel en se basant d'un côté sur le développement du modèle proposé par Lewin, et d'un autre côté sur l'étude des expériences des acteurs qui vivent le changement, (Collerette & all, 1997,p22), ont proposé un modèle constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Il explique les interactions entre les individus et les groupes en situation de changement. L'objet de ce modèle est de comprendre le vécu émotionnel et les stratégies d'adaptions lors du changement organisationnel :

L'éveil : il correspond au processus mental de réflexion et d'interrogation sur l'utilité du changement et des pressions qui en découlent, suite à cette opération de triage l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel.

La désintégration : L'amorçage de cette phase est tributaire du résultat de la phase d'éveil, une fois l'individu accepte d'apporter des changements en sa représentation du réel, la phase de désintégration se met en place. Selon Collerette & all (1997), la désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative». (Collerette & all, 1997,p 26), Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

La reconstruction : Cette phase se déroule simultanément à la désintégration. Il s'agit du moment où l'individu tente de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde via la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent.

L'intégration : Lors de cette phase, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette & all, 1997,p 23), .C'est l'équivalent de la recristallisation dans le modèle de Lewin.

Collerette et al précisent que ce sont les phases d'éveil et de désintégration qui correspondent au début du changement. Cette phase est accompagnée d'interrogation et de questionnement, elle est synonyme d'insécurité et d'anxiété où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération (Collerette & all, 1997,p 26).C'est le moment où les premières attitudes vis-vis du changement se développent orientant ainsi le choix des concernés d'être réceptifs ou réfractaires.

En opposition à cette configuration proactive du changement, et en raison de la difficulté et des effets imprévisibles (Langley & Jean-Louis, 2008,p14) qui accompagnent tous processus de changement, la conceptualisation du changement a progressé graduellement vers l'approche du changement émergent ou continu qui se caractérise par la réactivité au lieu de la pro-activité .Il s'agit ici d'un changement rapide, non planifié et imprévisible (Thiéart & Forgues, 1993,p13), qui se met en place d'une manière spontanée. Selon cette approche le changement est loin d'être un processus linéaire ou comme un événement isolé singulier mais plutôt comme un processus continu, évolutif, cumulatif et imprévisible (Kickert W. J., 2010,p521). Il se compose d'un cumul d'actions et d'une suite continue d'initiatives autonomes, locales, qui apparaissent dans l'organisation (Kickert W. J., 2010,p521). Selon le même auteur le changement émergent se présente sous forme d'une série d'aménagements, d'adaptations et de modifications des variations récurrentes dans la pratique au fil du temps. Dans cette conception le changement est libre de toute action d'orchestration, avec l'absence de discontinuité flagrante. Il s'agit d'un processus de changement sans début et sans fin (Kickert W. J., 2010,p522).

Au regard de cette approche, la réalité organisationnelle est perçue comme un système imprévisible et incertain où l'avenir de la structure n'est plus forcément maîtrisé par les acteurs du système. Dans ce cas le changement peut se présenter comme un processus chaotique dont les résultats deviennent aléatoires du fait que les actions en mouvement dans l'organisation ne parviennent pas à atteindre leur but et engendrent des conséquences inattendues et imprévisibles. (Chanut-Guieu, 2007,p15)

La logique des étapes dans les processus de changement émergent continu se présente différemment, Ainsi la suite «cristallisation-rééquilibrage-décristallisation» remplace le modèle «décristallisation-transition-recristallisation» de Lewin. D'après cette logique l'étape cristalliser le changement continu, fait référence au fait de rendre le changement visible et de mettre en lumière les tendances dans ce qui se passe. L'étape Rééquilibrer est synonyme de réinterpréter, renommer et réordonner les étapes. Il exige un diagnostic et des aptitudes d'interprétation. Et en fin Décristalliser qui est l'action de recommencer le changement émergent (Maurel, 2010,p37).

D'autres auteurs conçoivent le changement organisationnel en tant que processus d'interprétation, selon la vision interprétativiste qui semble mettre le facteur humain au centre de toute action de changement « Le défi dans la gestion de changements organisationnels majeurs, consiste à faire en sorte que les nouvelles représentations créées soient collectivement partagées par les membres de l'organisation » (Simon, 1957 ; Hafsi et Demers, 1991 cités in Chanut-Guieu, 2007,p15).

Sur les mêmes bases (Pettigrew et Whipp, 1993) soulèvent la reconnaissance des porteurs du changement et le contexte dans lequel celui-ci évoluera comme facteurs de réussite du changement (Chanut-Guieu, 2007, p14). Il s'agit d'un processus dit politique dont l'évolution du changement est tributaire des jeux de pouvoir développés par les acteurs qui donne des avantages aux personnes favorables au projet et d'éviter, voire écarter, les opposants ou les réticents (Chanut-Guieu, 2007,p15). De ce fait «le processus de changement s'apparente à un processus de légitimation du projet, qui se construit également autour d'une recherche de coalitions, de supports, de personnes de soutien pour mener à bien le projet » (Vas A. , 2005,p22)

Afin de mieux saisir la différence entre les deux grandes conceptualisations du changement, à savoir le changement émergent et le changement épisodique et tenant compte des différents processus cités ci-dessus nous reprenons le tableau comparatif synthétique élaboré par (Weick et Quinn 1999,p366) (Tableau13)

	Changement épisodique	Changement continu
Métaphore	Les organisations sont inertes et le changement de l'organisation est peu fréquent, discontinu, intentionnel	Les organisations sont émergentes et elles s'organisent seules, et le changement est constant, évolutif, cumulatif
Cadre analytique	Le changement est une interruption occasionnelle de l'écart par rapport à l'équilibre. Il a tendance à être spectaculaire et suscite par l'extérieur. C'est une incapacité de l'organisation à s'adapter au nouvel environnement	Le changement est une tendance aux modifications infinies. Il est suscité par l'instabilité organisationnelle et les réactions alertes aux situations quotidiennes. Un grand nombre de changements mineurs s'accumulent et s'amplifient
Perspective	Globale, éloignée	Local, proche
Priorité	Adaptation à court terme	Adaptabilité à long terme
Concepts clés	inertie, déclic, remplacement et substitution, discontinuité, révolution	Interactions récurrentes, répertoires de réactions, caractéristiques émergentes, improvisation, apprentissage
Théorie de l'intervention	Le changement est créé par l'intention. Le changement est Lewinien : linéaire, progressif, axé sur un objectif, déséquilibre, exige une intervention extérieure : 1. Décristallisation : Absence de confirmation des attentes, grand désir d'apprendre, sécurité psychologique 2. Transition : restructuration cognitive, redéfinition sémantique, élargissement, nouveau jugement 3. Recristallisation : créer des normes sociales favorables, adapter le changement à la personnalité	Le changement est une réorientation de ce qui est déjà en cours. Le changement est confucéen : cyclique, processionnel, sans état final, éternel : 1. Cristallisation : fait apparaître les séquences et les tendances au moyen de cartes, de schémas et de récits. 2. Rééquilibrage : réinterpréter, renommer, réordonner pour réduire les blocs, utiliser la logique de l'attraction 3. Décristallisation : reprendre l'improvisation, traduction et apprentissage selon de nouvelles méthodes mieux pensées
Rôle de l'agent du changement	responsable qui crée le changement	penseur qui réoriente le changement
Processus	privilégie l'inertie et recherche des moyens de pression	reconnu, fait apparaître et redéfinit les tendances actuelles

Tableau 13: Conceptualisation du changement selon de Weick et Quinn 1999p 366).

Source : (Moutot & Autissier, 2013,p6)

Il est à signaler que les recherches sur la gestion du changement s'accordent sur le fait que ces deux conceptions ne sont pas exclusives l'une de l'autre, mais qu'au contraire elles sont complémentaires. Dans une tentative d'avoir une conception intégrative, Vas et al. mettent en avant le processus de changement via un méta-modèle compréhensif (Figure 20) en mobilisant cinq modèles processuels génériques : planifié, politique, procédural, interprétatif et chaotique (Vas & Coeurderoy, 2004,p5).

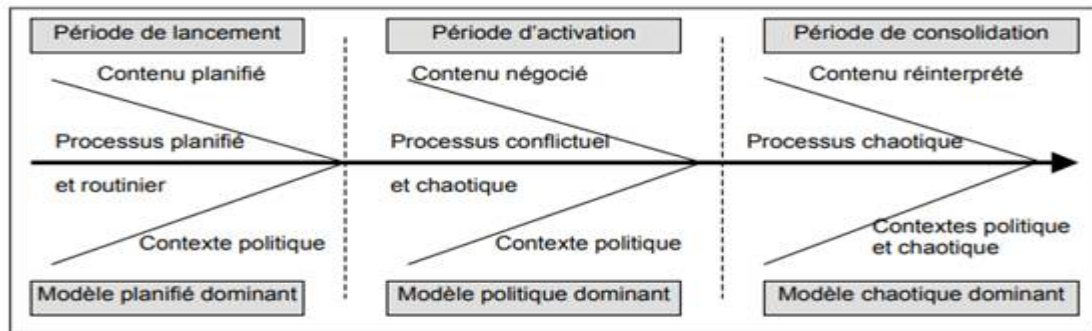


Figure 20: Méta-modèle des processus de changement. Source : (Vas A., 2005,p34)

Toujours en s'inspirant du model de Lewin(1951) et comme l'indique le schéma ci-dessus, Vas représente le processus de changement selon trois phases : «Phase d'Initiation, qui correspond au lancement du projet, où l'on décide de planifier le projet de changement et de le démarrer ; une seconde phase d'Activation, qui repose sur la mise en œuvre du projet, où l'on met en action le changement dans son contexte ; une troisième phase de Consolidation, ou d'instrumentalisation du projet, où le changement est intégré dans la vie organisationnelle » (Vas A. , 2005;p26).

En mettant en relation les indicateurs des processus de changement cités plus haut , et les trois périodes de changements (lancement, activation, consolidation) qu'ils proposent , (Vas, Koenig, & Ingham, 1997,p15) , avancent que la phase d'initiation du changement est caractérisée par la planification, et que la phase d'activation correspond plutôt au modèle politique; les auteurs associent la période de consolidation au modèle chaotique. Les trois périodes se présentent alors sous forme de séquences qui par la suite donnent lieu à des comparaisons entre les cycles du processus de changement.

Pour notre étude cette tentative de répertorier et de classer ces conceptualisations a pour objet de mettre en lumière les dimensions comportementales et psychologique du changement, Ces dimensions font essentiellement référence à un acte très fréquent durant toutes initiations au changement qui est la réaction émotionnelle. Aussi elles peuvent nous servir comme repère explicatif de la perception de changement chez les acteurs concernés et des émotions qui en résultent.

IV. La perception du changement

Malgré le nombre important des recherches consacrées à l'étude du changement organisationnel, peu de références identifient les aspects du changement en relation avec la perception et les attitudes des acteurs (Vas A. , 2005;p 15). Pourtant il est primordial d'approcher le changement en mettant l'emphase sur les individus qui vont l'influencer par leur manière de le percevoir et d'agir, Surtout que le changement organisationnel est associé à l'expérience de conditions de travail stressantes, l'incertitude et l'anxiété. Il peut à la fois engendrer du stress et un impact négatif sur le bien-être physique et psychologique des salariés, (Cherkaoui, Jahmane, & Montargot, 2007,p78) comme il peut être perçu comme un défi positif. Du moment où il peut par exemple créer des opportunités et des occasions qui peuvent influencer positivement l'avenir de l'organisation et des salariés.(Monat & Lazarus, 1985). Il s'agit d'une situation ou le vrai challenge qui affronte la dichotomie individu/organisation consiste à savoir associer correctement les trois facteurs fondamentaux, travail, personne, contexte (Hadiya, 2006)

Synonyme d'enrichissement ou porteur de complexification, plusieurs types de réaction, dont les fondements sont influencés par des valeurs, des représentations et des attitudes anciennes, se mettent en place. Ainsi le profil de changement se trace selon la manière dont il est perçu et interprété, comme un risque ou au contraire un avantage. C'est dans ce sens que Bareil et Savoie soulignent que « nous pensons que certaines personnes sont enthousiasmées par le changement, tandis que d'autres le redoutent d'emblée et y résistent aussi longtemps qu'ils peuvent. Les individus ne sont pas touchés de la même façon ni au même moment par le changement» (Bareil & Savoie, 1999,p92).

Afin de bien saisir la notion de la perception de changement, il nous paraît intéressant de revenir sur le concept de perception, qui, selon la littérature spécialisée désigne l'ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens (Le Grand Dictionnaire de la psychologie, 2002, p551). Elle est aussi présentée tant qu'opération psychologique complexe par laquelle l'esprit, en organisant les données sensorielles, se forme une représentation des objets extérieurs et prend connaissance du réel, de façon à donner un sens à son environnement et se faire une opinion sur eux-mêmes, sur les autres et sur les événements de la vie quotidienne via la transformation des

informations reçues en décisions et en actes (Robitaille & Côté, 1994,p84). Par conséquent chaque individu dispose de son propre filtre par lequel il évalue et interagit avec son environnement.

De ce fait, et si on projette les définitions citées ci-dessus sur le monde du travail et spécifiquement sur le changement organisationnel, la perception de changement peut désigner le mécanisme par lequel le salarié prend connaissance et évalue le changement qui peut avoir lieu dans son environnement de travail. C'est « le précurseur cognitif aux comportements de résistance ou de soutien à un effort de changement » (Vas A. , 2005;p30). Dans une étude datée de 2006, Raymond Vaillancourt s'est intéressé à l'étude de la perception du changement (Figure 21) selon une conception dynamique composée de trois éléments constitutifs de la vision de l'individu l'attitude générale face au changement, la croyance quant aux motivations réelles de ce changement et le niveau de tolérance à l'ambiguïté. Il définit la perception du changement comme « une lumière blanche qui, passant à travers un prisme, se décomposerait en trois éléments qui, chacun à leur façon, influenceraient notre vision du changement » (Vaillancourt, 2006,p51)

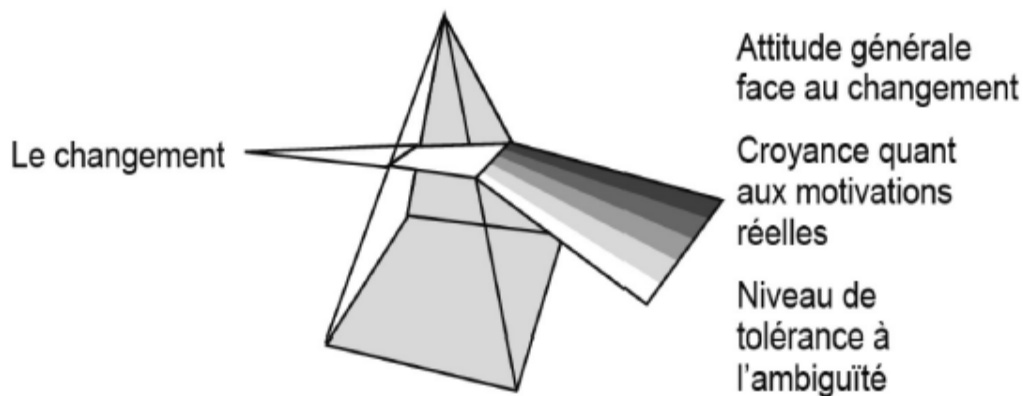


Figure 21: Prisme de la perception du changement (Vaillancourt, 2006 : 25).

Les trois aspects sont propres à chaque individu et influencent de façon déterminante leur manière d'aborder le changement (Vaillancourt, 2006, p25).

L'attitude générale face au changement est un ensemble de tendances et d'acquis confirmés ou infirmés par l'expérience de la vie, En reprenant les mots de (Vaillancourt, 2006 : 26).La première tendance concerne ce que Rotter définit comme « locus of control », il s'agit d'une « caractéristique individuelle qui reflète lors d'un événement ce

que le sujet considère comme relevant de sa personnalité ‘locus interne’ et de celle des autres ou des circonstances extérieures ‘locus externe’ » (Rotter.1966). Il s’agit d’une explication causale qui répond à une exigence disposée chez l’individu à vouloir comprendre et interpréter les actions ou les événements (ayant un rapport avec sa personne ou avec autrui) qui interviennent dans son champ de perception », (Belhaj, 2009, p.75). Autrement dit, c’est avoir l’impression que ce qui lui arrive relève de sa propre responsabilité et que le facteur chance ne présente pas une variable déterminante. Ou bien d’attribuer ce qui lui arrive à des événements externes.

Selon (Vaillancourt, 2006) devant une situation de changement, l’individu avec un locus interne aura tendance à maîtriser et à contrôler ce qui lui donne l’impression d’être en position de force par rapport à l’extérieur. Au contraire le locus externe se manifeste beaucoup plus en référence à la croyance qu’aux facteurs de l’environnement. (Belhaj A. , 2015,p38). La personne aura plutôt tendance à privilégier la chance dans ses faits et gestes, à ne pas chercher à anticiper les effets du changement et à préférer s’en tenir à une prudence accrue en période de relative instabilité (Vaillancourt, 2006,p26). Notons que dans différentes situations qui mobilisent des explications causales relativement à des comportements ou des événements dans lesquels les individus sont impliqués directement ou indirectement, l’orientation externe est souvent affichée au détriment de l’orientation interne. (Belhaj A.2015,p38) Cela nous renvoie aux types d’ajustement face à une situation de changement, il s’agit de l’adaptation qui « suppose que l’événement ou le stimulus échappe au contrôle de l’individu et alors ses comportements doivent s’ajuster aux circonstances » ou bien se tirer d’affaire qui implique que les conséquences de l’action dépendent des décisions de l’individu» (Morin E, Savoie, & Beaudin, 1994,p6).

Quant à la deuxième tendance, elle fait référence aux écarts entre individus en matière de l’intensité et la nature des changements vécus. Ainsi un individu qui a déjà été confronté à des changements aura plus d’occasion d’intégrer les conséquences que ceux-ci peuvent avoir dans le vécu, comparativement à ceux ayant connu une vie « sans histoire » (Vaillancourt, 2006,p26). Pourtant l’auteur précise que ce qui ‘est important ce n’est pas le fait d’être confronté à des changements multiples en terme de type et d’intensité mais plutôt le fait d’en tirer des leçons qui vont servir d’armature lors des nouvelles situations de changements(tendance 3).

La quatrième tendance définie par l'auteur, est celle relative à l'intégration des effets du changement. Il s'agit d'un élément clé qui détermine la capacité de l'individu à « prendre une plus ou moins grande distance affective par rapport à l'objet du changement » (Vaillancourt, 2006,p27).C'est la capacité de faire la distinction entre la personne et le poste qu'il occupe qui génère l'assimilation de l'impact du changement sur la personne et l'impact qu'il peut avoir sur le poste ou l'organisation.

Pour la troisième tendance, l'auteur aborde un autre élément qui joue un rôle important dans notre perception du changement, il s'agit ici de la croyance quant aux motivations réelles du changement. Être convaincu de la nécessité du changement et comprendre les causes réelles de tout processus de changement s'avère un élément très influant dans l'évaluation du changement. L'emphase ici est orientée vers l'interprétation et le sens donné aux événements il s'agit d'assimiler les variables déclencheuses du changement et d'y croire aux motivations annoncées par les managers. Les individus doivent d'abord être convaincus de la nécessité du changement avant d'accepter seulement de s'y intéresser (Vaillancourt, 2006,p31). En d'autres mots, le changement est de nature un stimulant d'évaluation et de réflexion. Ainsi lors d'une situation de changement, l'individu s'engage dans un processus d'évaluation et d'interrogation qui visent la constitution d'une idée sur l'utilité, l'intérêt ou bien la menace que le changement représente pour lui ou pour l'organisation. C'est en fonction des réponses reçues qu'ils peuvent se transformer en facilitateurs du changement ou devenir des freins et des sources de résistance (Moutot & Autissier, 2013, p6). Afin de maintenir son équilibre.

Dans un autre niveau d'analyse Vaillancourt s'intéresse au rôle du manager qui en plus des démarches citées précédemment, il est appelé à gérer non seulement sa propre incertitude et ses émotions, mais il doit aussi être réceptif et attentif aux émotions, réactions et incertitudes des autres acteurs. Il doit porter une attention particulière à la manière de présenter le changement et composer avec ces trois étapes de la nécessité, de l'utilité et de l'intérêt tout au long de la mise en œuvre du changement « Cet état d'esprit qu'adoptera le manager le conduira également, en période de changement, à centrer son attention sur les personnes plutôt que la tâche à accomplir » (Vaillancourt, 2006,p27).

Comme nous l'avons mentionné, l'intérêt porté au processus et à la perception du changement organisationnel est animé par le fait qu'ils orientent et influence la manière dont les acteurs se positionnent au regard du changement. Ainsi à l'instar des émotions qui submergent suite à un processus de changement, les auteurs ont tenté de mettre en relief le positionnement qui peuvent avoir les acteurs en fonction du sens et de la manière de le percevoir. Notamment en termes de source de challenge, de menace, de contrôle ou bien une responsabilité de l'organisation. (Vandenberghe, De Keyser, Vlerick, & D'hoore, 2000,p72)

Comme l'expliquent Perrewé et Zellars, les individus ont souvent tendance à déterminer dans quelle mesure leur bien-être (évaluation primaire) peut être affecté dans une situation donnée .Ainsi ils entament une démarche qui comporte différents types d'évaluation. Lors d'une évaluation primaire, la situation est perçue suivant trois appréciations : en étant non pertinente ce qui provoque une indifférence de la part de l'individu, ou bien la situation est perçue positivement voire souhaitable et finalement qualifiée come menaçante et nuisible. (Perrewé et Zellars cité in Cherkaoui, Jahmane, & Montargot, 2007, p72)

Lors d'une évaluation secondaire, l'individu estime alors dans quelle mesure il lui est possible de remédier a la situation ou d'en atténuer les conséquences. (Cherkaoui, Jahmane, & Montargot, 2007; p72).

Ainsi « les réponses d'un individu, notamment sous la forme d'efforts d'adaptation face à une situation, sont largement déterminées par la perception qu'il aura de cet événement et que certaines caractéristiques, soit individuelles ou environnementales, peuvent influencer tant la perception des situations que les efforts d'adaptation » (Vandenberghe, De Keyser, Vlerick, & D'hoore, 2000,p10) .

Synthèse

Etant donné qu'il s'agit d'un élément important dans la structure de ce travail de recherche, nous avons consacré ce chapitre au cadre conceptuel relatif au changement organisationnel.

Au début nous avons commencé par la présentation des différentes tentatives de définitions et de soulever la nature complexe de ce concept qui selon la littérature peut à la fois désigner une action et ses résultats comme il peut être attribué à une petite modification ou à une transformation majeure.

Par la suite on mettra en relief les différentes approches conceptuelles traitant les typologies du changement organisationnel et aussi les processus de sa conduite ou de sa mise en œuvre. De plus, nous avons présenté l'enjeu qui accompagne tout projet de changement et son impact potentiel sur le comportement humain au sein de l'organisation.

Finalement nous avons consacré la dernière partie de ce chapitre à la question de la perception du changement qui représente « le précurseur cognitif aux comportements de résistance ou de soutien à un effort de changement » (Vaillancourt, 2006,p51).

DEUXIEME PARTIE
METHODOLOGIE ET TERRAIN DE L'ETUDE

Introduction de la deuxième partie

Dans cette seconde partie, nous allons procéder à une présentation des résultats des études préliminaires (Chapitre 1). La logique exploratoire de la phase préliminaire est motivée par le souci de bien cerner le contour de la problématique et aussi de vérifier et maîtriser les outils de recherche. Le deuxième chapitre aura comme objectif d'affiner l'objet de la recherche en complétant la littérature par la mise en place des procédés pratiques, la présentation du terrain de la recherche et des outils empiriques à laquelle on a eu recours pour explorer pratiquement les éléments qui fondent l'objet de notre recherche.

Ensuite nous allons passer à la présentation du cadre méthodologie, des données statistiques relatives à la population sujette de l'étude (chapitre 2) qui se donne pour objectif d'appréhender la dynamique de l'engagement organisationnel, du bien-être des salariés dans un contexte organisationnel en état de changement permanent.

Chapitre I

Etudes préliminaires

Introduction :

Mener des études exploratoires de l'approche méthodologique de ce travail en amont de l'étude quantitative semble primordial. Il s'agit dans cette phase d'affiner la problématique de recherche, de mieux cerner et délimiter le sujet. L'objectif aussi est de clarifier les hypothèses et d'approfondir les idées qui ont apparus au cours des lectures théoriques.

Il est important de signaler que les études menées à ce stade sont du type exploratoire, leur objectif ne vise pas la validation des hypothèses de recherche mais d'apporter un éclairage sur la problématique et les concepts étudiés. Ainsi, Il est apparu nécessaire de recourir à deux phases préliminaires qui ont pour objet dans un premier temps de tracer l'étendue et la pertinence de la problématique à travers l'exploration et l'expérimentation de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel conçue dans le modèle théorique d'Allen et Meyer afin de se familiariser avec l'outil et d'analyser le niveau de clarté des items. Et par la suite approfondir les réflexions théoriques et les résultats préliminaires par des entretiens du groupe auprès des salariés de la MGPAP.

En effet, il est nécessaire de préciser que le choix de mener l'étude exploratoire N° 1 auprès d'une population différente de celle sujette de notre recherche était motivé par un souci méthodologique, essentiellement, l'expérimentation de l'outil de recherche, notamment les items de l'échelle. Aussi le souci d'avoir une confusion entre les répondants faisant partie de l'étude exploratoire et ceux de l'étude principale, autrement dit le fait de conduire l'étude préliminaire auprès des salariés de la MGPAP risque de biaiser les réponses de notre recherche dans la mesure où chaque membre participant à la phase préliminaire fait partie potentiellement de l'échantillon principal de notre étude. D'un autre côté ce choix est animé par la volonté d'élargir l'étendue de l'utilisation de l'échelle et d'expérimenter ses énoncés³⁰

³⁰Ce travail a fait l'objet d'une communication lors du séminaire international sur la sécurité routière et d'une publication dans le recueil des actes du colloque réalisé par le CNPAC

I. Etude préliminaire 1 : l'engagement chez les moniteurs des auto-écoles

L'étude préliminaire N°1 avait pour objet de tester les énoncés de l'échelle de l'engagement organisationnel dans sa version validée et testée au contexte socioculturel marocain par Driouch (2011). Cette phase se montre nécessaire dans la mesure où elle nous a permis d'analyser les divers aspects de l'outil afin de clarifier les composantes de l'échelle et s'assurer de leurs compréhensions.

1. Outils et déroulement de l'étude préliminaire N°1

L'étude de l'engagement professionnel chez les moniteurs des auto-écoles a été réalisée avec l'échelle de Meyer, Allen (1997), qui compte 18 items déterminant trois types d'engagement à mesurer: l'engagement affectif, l'engagement de continuité, et l'engagement normatif, avec des modalités de réponse de type Likert (1-5).

La distribution de l'échelle et la collecte des données a été réalisée auprès d'une population de moniteurs d'auto-école à l'aide de l'association « Almouahidine (les Almoahades) des moniteurs des auto-écoles ».

2. Caractéristiques de la Population de l'étude

L'échantillon de la recherche exploratoire se compose de 50 moniteurs d'auto-école exerçant dans la ville de Rabat et appartenant à l'association « Almouahidine des moniteurs des auto-écoles ».

2.1. La variable genre chez les participants à l'étude préliminaire 1

Genre	Effectifs	%
Femme	3	6
Homme	47	94
Total	50	100,0

Tableau14: Répartition de la population selon le genre

En se basant sur les données collectées, il s'avère que la représentativité du genre féminin est manifestement faible dans le domaine des auto-écoles à la région de Rabat. Le dépouillement de l'échelle a démontré que 94% des participants sont des hommes alors que 6% sont des femmes.

2.2.La variable âge chez les participants à l'étude préliminaire 1

Classe d'âge	Effectifs	%
20-30 ans	9	18%
31-40 ans	27	54%
41-50 ans	10	20%
50 ans et plus	4	8%
Totale	50	100,0%

Tableau15:Répartition de la population selon l'âge

D'après les résultats, plus de la majorité des participants appartient à la tranche d'âge entre 20-30 et 31 -40 ans avec respectivement 18% et 54% des. Alors que la catégorie moniteurs âgés de plus de 50 ans ne représente que 8% de l'échantillon.

2.3.La variable ancienneté chez les participants à l'étude préliminaire1

Ancienneté	Effectifs	%
2-10 ans	23	46%
11-20 ans	13	26%
21-30 ans	5	10%
31-40 ans	12	18%
Totale	50	100,0%

Tableau 16:Répartition de la population selon l'ancienneté

Concernant l'ancienneté et l'expérience professionnelle 18% de la population déclarent une expérience supérieure à 30 ans, 10% et 26 ont une expérience professionnelle comprise entre 10 et 30 ans, 46% ont une expérience inférieure à 10 ans.

3. Présentation et analyse des résultats

3.1.Relation entre degré d'engagement professionnel et la variable âge

Afin de faciliter la lecture des résultats de l'échelle, nous avons procédé à la répartition des réponses en fonction des scores assignés par les moniteurs à chaque dimension de l'engagement organisationnel. Nous avons opté pour un codage du questionnaire : « 1 = pas du tout d'accord » et « 2 = pas d'accord » pour un faible sentiment d'engagement, et « 3 = d'accord » et « 4 =tout à fait d'accord » pour un fort sentiment d'engagement.

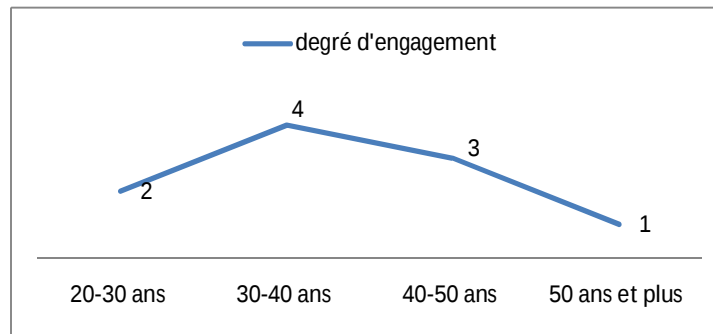


Figure 22 : Engagement des moniteurs selon l'âge

Postulant la présence d'une relation entre le degré d'engagement et les variables âge et ancienneté, comme le montre la figure 22, le degré d'engagement varie en fonction de la variable âge, selon les résultats de l'enquête les moniteurs âgés entre 30 et 40 ans se montrent plus engagés que les moniteurs dont l'âge est inférieur de 30 ans et aussi chez les moniteurs dont l'âge est supérieur à 40 ans.

3.2.Relation entre les construits d'engagement professionnel et les variables âge

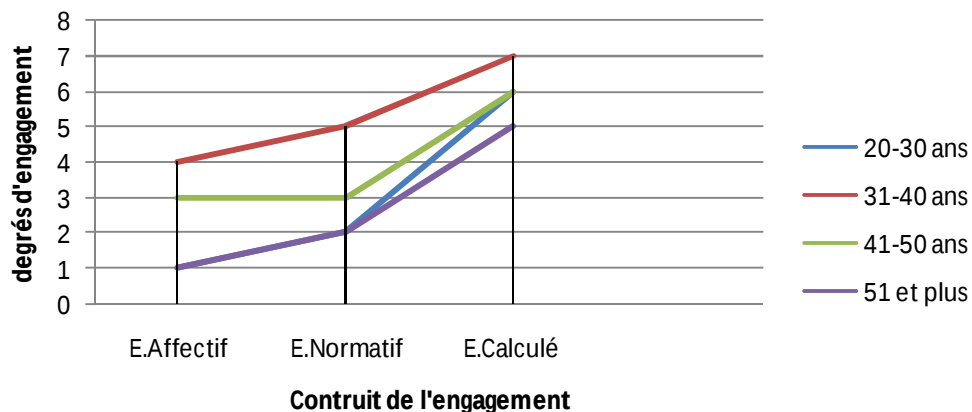


Figure 23: Les construits de l'engagement selon l'âge

La figure 23 illustrant la relation entre les trois construits de l'engagement, à savoir l'engagement affectif, normatif et calculé. Elle révèle que la prégnance dans le processus d'engagement dans le travail chez les moniteurs de différentes tranches d'âge se focalise sur la continuité et la normativité, ce qui montre que leur rapport au travail est maintenu par le sentiment d'obligation et l'internalisation des valeurs et des normes que par l'affectivité

3.3.Relation entre degré d'engagement professionnel et la variable ancienneté

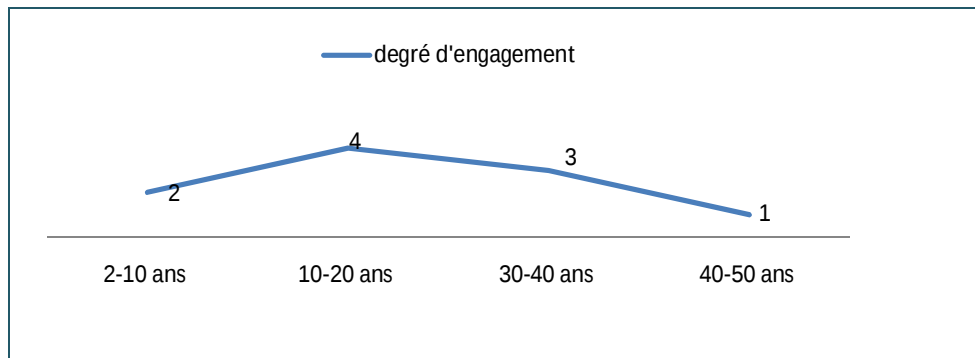


Figure 24: Engagement des moniteurs selon l'ancienneté

La figure 24 montre l'existence d'une relation entre l'ancienneté/ l'expérience professionnelle et le degré d'engagement, selon les résultats, les moniteurs qui ont accumulé une expérience professionnelle comprise entre 20 et 30 ans sont plus engagés alors que les moniteurs qui ont une expérience professionnelle dépassant 30 ans et ceux qui viennent d'intégrer ce domaine se montrent moins engagés.

3.4.Relation entre les construits d'engagement professionnel et les variables ancienneté

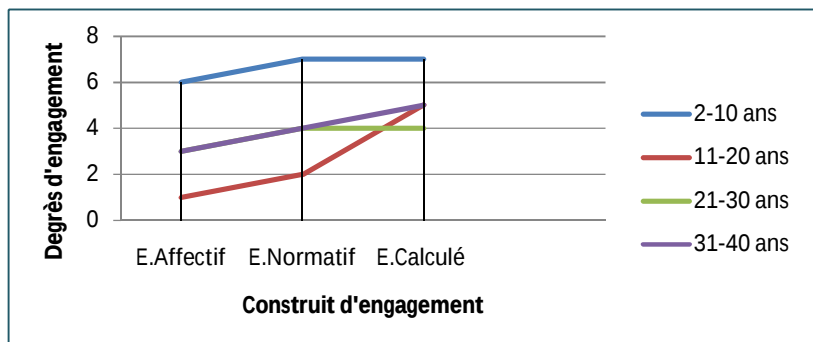


Figure 25 : Les construits d'engagement professionnel et les variables ancienneté

Concernant la relation entre les construits d'engagement et la variable ancienneté, les réponses des moniteurs montrent que l'engagement professionnel s'affiche plus présent dans ses dimensions affectives, normatives et calculées chez les moniteurs dont l'expérience professionnelle est inférieure à 10 ans alors qu'il est faiblement représenté chez les moniteurs ayant accumulé une expérience professionnelle comprise entre 20 et 40 ans.

II. Etude préliminaire 2 : le vécu au travail raconté par les salariés

Pour l'étude exploratoire 2 nous avons procédé par une phase d'observation et des groupes de discussions qui consistent à enquêter auprès des salariés de la MGPAP. Cette phase avait pour but, en premier lieu, de bien définir les termes employés ainsi que de bien comprendre les attitudes et les représentations de la population par rapport au sujet de la recherche. Il est aussi question de mettre en lumière les aspects du phénomène et de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures (Blanchet & Gotman, 1992 cité in trouvé 2007,p181). Cette phase est aussi un moment clef pour repérer et adapter la problématique et le contour du sujet.

En effet, cette étude exploratoire est animée par un ensemble de questions qui nous ont interpellés lors de l'élaboration de la problématique de la recherche. Le choix de réaliser des groupes de discussions repose sur le désir d'appréhender les représentations et la perception des salariés quant aux éléments de la problématique à savoir leur bien-être, leurs perceptions des changements et la nature de leurs relations avec l'organisation où ils travaillent.

Il s'agit de savoir comment les salariés de la MGPAP abordent la question de l'engagement et du bien-être dans le contexte de leurs organisations ? Comment traitent-ils ces concepts spontanément et en quels termes? Comment décrivent-ils la situation du changement permanent dans leur organisation ? Et comment s'organisent leurs systèmes de représentation à l'égard de la problématique de notre étude.

1. Déroulement de la discussion de groupe

Dans le souci de garantir le bon déroulement de la deuxième étude préliminaire et de recueillir un maximum d'informations et de données, nous avons opté pour la tenue de trois groupes de discussion qui se composent de 10 personnes chacun.

La durée de chaque groupe de discussion étant fixée à 40 minutes, nous avons procédé par décrire l'objectif de la discussion et par la suite lancer le débat autour de trois grands axes de discussion qui s'articulent autour des sujets suivants :

Sujet N°1 : Il traite les thématiques en relation avec le changement, la prise de connaissance des changements au sein de leur organisation, leur service et leurs domaines de travail, l'impact de ces changements sur leur travail.

Sujet N°2 : Il tourne autour de la relation des participants avec leur organisation et ce qui les pousse d'y demeurer

Sujet N°3 : A pour objet de recueillir le verbatim des participants concernant leur santé et leur bien-être au travail.

Les participants ont alors été invités à présenter leurs points de vue relatifs à chaque sujet abordés. Avec le consentement des participants, chacun note son avis sur un grand tableau qui résume les axes de discussion, les notes prises ont permis de dégager un ensemble de thématiques qui ont clarifié encore plus notre sujet de thèse surtout en ce qui concerne les caractéristiques dominantes au sein de la MGPAP.

2. Caractéristiques de la Population de l'étude

Au niveau de cette phase exploratoire nous avons opté pour un échantillon composé de deux groupes aléatoires de 30 salariés de la MGPAP. Quoique le choix des participants n'ait pas été soumis à des critères ou des obligations en termes d'âge, d'ancienneté, de profil ou de genre, la divergence des participants à la deuxième phase d'exploration se montre représentative et illustre les grandes caractéristiques des salariés de la MGPAP.

2.1. Présentation des participants selon le temps passé au sein de la MGPAP

Ancienneté	Effectifs	%
5 ans	7	23.33
10 ans	15	50
+10	8	26.67

Tableau 17: Répartition des participants selon l'ancienneté

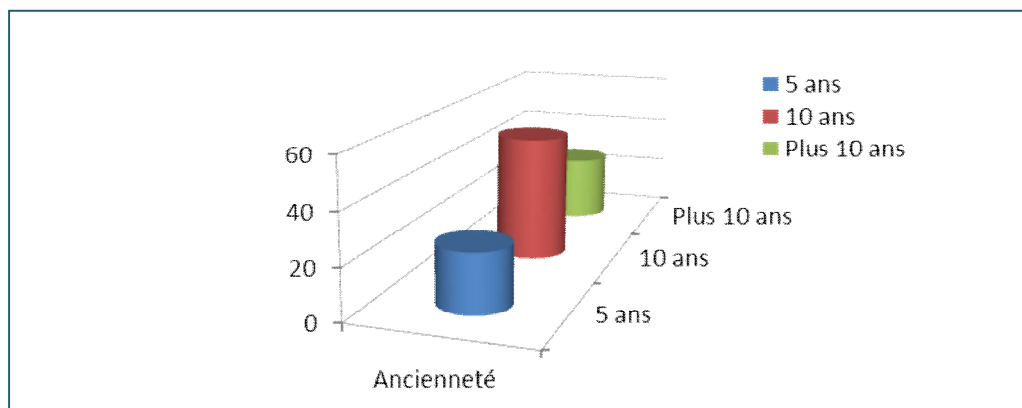


Figure 26 : Présentation graphique des participants selon l'ancienneté

En termes d'ancienneté les participants aux groupes de discussion se présentent en trois catégories. 50% ont cumulé un capital de 10 ans d'ancienneté, alors que le reste du groupe se divise entre 23.33% des salariés ayant 7 ans d'ancienneté et 26.67% de ceux ayant travaillé pendant plus de 10 ans au sein de l'organisation.

2.2. Présentation des participants selon le profil

Profil	Effectifs	%
Métier	17	56.67
Support	13	43.33
Totale	30	100

Tableau 18: Répartition des participants selon le profil

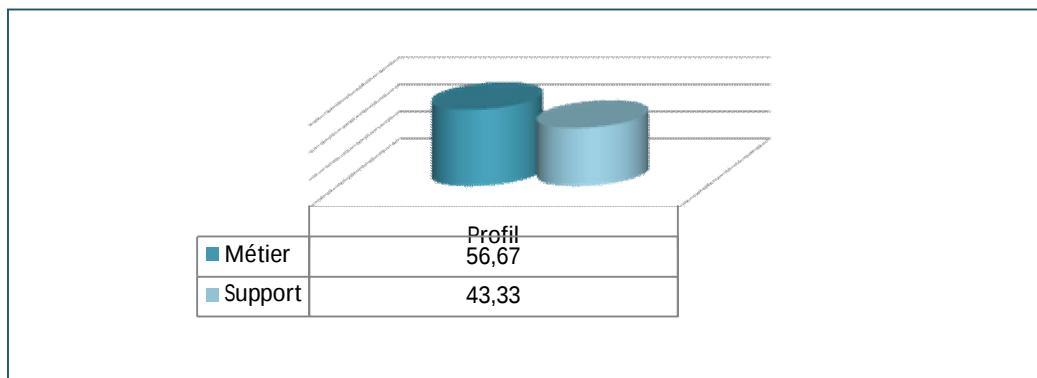


Figure 27 : Présentation graphique des participants selon le profil

Compte tenu de la culture organisationnelle et des nominations adoptées au sein de la MGPAP, les participants aux groupes de discussion gravitent autour de deux catégories : la catégorie des praticiens et des spécialistes dans les domaines relatifs au soin médical , traitement du dossier de maladie et prise en charge des enfants en situation de handicap qui se regroupe sous la nomination « Métier » représenté par 56.67% des participants et la deuxième catégorie de 43.33 % qui représente le corps « Support » regroupant toutes les prestations à caractère administratif ayant pour but d'assurer les besoins en logistique et procédures pour les praticiens « Métier » .

2.1. Présentation des participants selon le statut

Statut	Effectifs	%
Contractuels	9	30
Statutaires	21	70
Totale	30	100

Tableau 19: Répartition des participants selon le statut

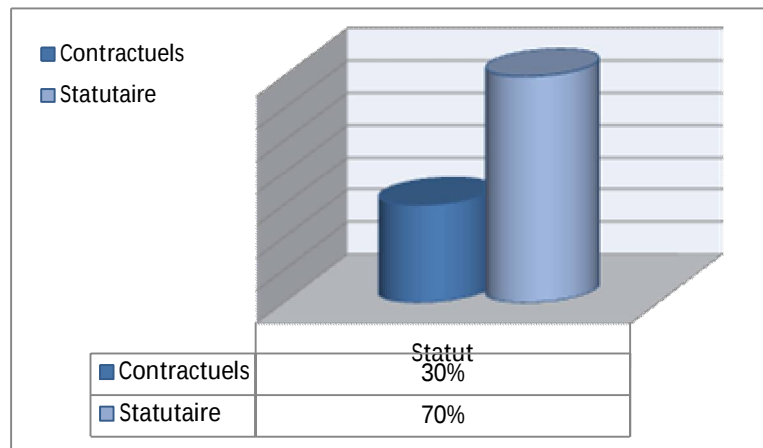


Figure 28 : Présentation graphique des participants selon le statut

70 % des salariés présents lors des discussions de groupe, déclarent avoir le statut de salarié statutaire, cela induit qu'ils n'ont pas de contrat de travail individuel mais ils sont soumis au statut spécifique³¹ de la MGPAP. Alors que 30% des participants sont des contractuels.

3. Présentation et analyse des résultats de l'étude préliminaire 2

Dans l'optique de bien exploiter les données recueillies lors des discussions de groupes, nous avons procédé à une analyse thématique traitant les grands axes de notre recherche, vu qu'il s'agit d'une étude exploratoire, les sujets abordés ont été identifiés d'une manière générale en amont, alors que d'autres sujets et d'autres thématiques sont apparus au cours de la réalisation des discussions.

³¹ La MGPAP dispose d'un statut unifié du personnel assimilé au statut de la fonction publique

Dans un premier temps nous allons procéder au codage des éléments recueillis lors des discussions afin de mettre en avant les différentes unités de sens, par la suite les éléments des discussions retenus ont été regroupés en grands thèmes. Cette étape nous a permis la classification des thématiques ainsi que l'éloignement des sujets qui ne répondaient pas à la problématique.

Pour entamer le processus d'analyse, les thématiques regroupées ont été hiérarchisées à la lumière des soubassements théoriques et aussi suite aux observations qui ont constitué une base à la problématique de l'étude, par ailleurs, le processus de hiérarchisation des thématiques a donné lieu à quatre univers sémantiques stables.: « Le changement organisationnel permanent », « Les conditions du travail », « le travail statutaire et contractuel » et finalement la rubrique relative au « bien-être au travail³² » qu'a été soulevé pendant les discussions par les salariés qui ont accumulé plus de 5 ans de travail à la MGPAP.

- Catégorie 1 : elle concerne les conditions de travail qui représentent 42 % des unités textuelles. Elle est marquée par la dominance des formes telles que « stresse, reconnaissance, équité, justice », « procédures, dialogues instructifs, amélioration », « rémunération ». Nous notons que ces termes sont souvent associés par les mots « manque, faible, absence » ce qui nous renvoie vers un environnement de travail qui peut être qualifié de défavorable
- Catégorie 2 : il s'agit de l'univers sémantique relatif au changement organisationnel permanent/répétitif, On remarque que 29% des unités textuelles font référence à la nature permanente, imposée et unilatérale du changement organisationnel, ainsi la lecture des champs sémantiques a fait ressortir des termes comme « modification, toujours, habitude, mutation, manque, communication, redéploiement, concertation, changement, projet, rebelote ». L'association de ces termes présente la MGPAP comme un lieu de travail où le changement est caractérisé par la répétition, la perte du sens, et la brutalité, cela est en étroite relation avec le système de gouvernance général qui fait que la loi exige le changement de 30% du top management chaque année donnant ainsi naissance à un mouvement permanent de changement.

³² Les salariés ont soulevés des cas des maux de santé chez un grand nombre de salariés qui ont vécu des situations de tension et de stress

- Catégorie 3 : la comparaison entre contractuel et statutaire est la caractéristique dominante quant à la troisième catégorie avec 18% des unités textuelles, de ce fait on soulève la fréquence importante des termes « statutaire, contractuels, stable, risque, insécurité, précarité, avantage, ». La tendance à comparer les deux types de relation d'emploi tire sa raison du débat général qui accompagne l'employabilité au Maroc et qui privilégie le travail statutaire régi par la loi de la fonction publique que le travail contractuel régi par le code du travail.
- Catégorie 4 : 11% de verbatim qui correspondent à cette catégorie, nous renvoie à la notion du bien-être et de la santé au travail, nous constatons qu'il s'agit ici d'un univers sémantique que nous pouvons qualifier de brutal et négatif dans la mesure où dès qu'on a abordé le mot santé et bien être les participants ont évoqué des cas de maladie chroniques qui, selon leurs témoignages, est due au degré très élevé du stress et des pressions psychologiques auxquelles leurs collègues ont été exposés. De ce fait on note la montée en relief des termes « mort, ulcère, dépression, corvée, nervosité, santé ».

Synthèse :

La première recherche exploratoire avait pour objectifs de tester la clarté des énoncés et expérimenter l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel dans le contexte socioculturel marocain, et aussi de tester la présence des relations entre les données sociodémographiques et les trois dimensions de l'engagement. Le déroulement des passations ainsi que les tests de validité des énoncés nous ont renseignés sur les mesures à prendre en considération lors de la passation de l'échelle pour effectuer et synthétiser son analyse avant la mise en forme de la problématique de la recherche.

L'échelle de l'engagement s'est avérée avoir une bonne fiabilité au niveau des corrélations inter-items. L'application du test de validité de Cronbach nous a permis de faire ressortir les degrés de fiabilité générale de l'échelle qui a présenté un coefficient de fiabilité de 0.64.

Lors de cette phase et suite à l'analyse des résultats et aussi des remarques des enquêtés, il nous a paru nécessaire d'opter pour la version paire et de réduire les énoncés de l'échelle de Likert en 4 niveaux de réponses au lieu de 5 niveau de réponses en procédant à l'élimination de la position centrale ou modalité neutre afin de bien démontrer l'intensité des approbations exprimées et éviter la tendance des enquêtés à prendre une position centriste.

D'après les remarques obtenues lors de la passation, des modifications ont été portées aux énoncés de l'échelle. La personnalisation des énoncés en mentionnant le nom de l'organisation dans l'échelle s'est avéré nécessaire pour positionner les participants par rapport au sujet de l'engagement surtout que parmi les enquêtés on trouve des personnes qui exercent d'autres métiers en parallèle avec leurs statuts de moniteur d'auto-école

Il est important ici de noter qu'au-delà des modifications et des remarques tirées lors de l'application exploratoire de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel telle qu'elle a été conçue par les auteurs Allen et Meyer, le fait de mener cette étude exploratoire nous a permis de bien comprendre les différentes composantes de l'échelle et d'acquérir une certaine maîtrise par rapport à l'utilisation et à l'analyse de résultats obtenus.

Lors de la deuxième étude exploratoire, nous avons soulevé les appréciations des salariés quant aux variables de notre recherche. Le fait de mener des discussions de groupe et de donner la parole aux salariés pour qu'ils expriment leurs visions et verbalisent leurs représentations par rapport à la question du bien-être, de l'engagement, et du changement, était révélateur. Les témoignages des salariés et les échanges entre eux ont fait ressortir des éléments qui nous ont servi pour bien tracer les limites de notre recherche

Chapitre II

Cadre méthodologique de la recherche

Introduction

Ce chapitre a pour finalité de présenter le cadre opérationnel et les paramètres permettant la réalisation de cette recherche. Le chapitre est divisé essentiellement en trois parties. La première sera consacrée à la présentation de la problématique et des hypothèses. Par la suite, la deuxième se focalisera sur la description et la présentions des trois outils de mesures retenus, à savoir

- L'échelle de mesure de l'Engagement Organisationnel
- L'échelle de mesure du Bien-être Psychologique au Travail
- L'échelle de mesure de la Perception du Changement

La troisième partie du chapitre sera dédiée à la description du déroulement et à la présentation de la population de l'étude

I. Cadre méthodologique

1. Rappel de la problématique et contexte de l'étude

Appréhender le rapport au travail selon les spécificités organisationnelles est une problématique de taille dans la mesure où elle touche plusieurs aspects de la vie organisationnelle et aussi de la vie de l'individu au travail. Au sein de la MGPAP, l'identification des salariés passe par des filtres organisationnels qui répondent à la nature des activités et aussi à la nature de la relation administrative qui lie le salarié et l'organisation. Dans ce travail nous avons estimé important de prendre en considération la variété des profils et des statuts professionnels dans l'étude du rapport salarié/organisation. Au long de ce travail de thèse nous envisageons d'étudier ce rapport via le prisme de l'engagement organisationnel, de la perception du changement et du bien-être psychologique au travail. Plus précisément c'est comprendre dans quelle mesure, et comment l'engagement organisationnel se manifeste dans une organisation ou le changement se présente comme règle, et vécu quotidien et non pas comme une exception et qu'est le vécu psychologique qui l'accompagne.

Il s'agit d'étudier la relation entre trois composantes clés de la vie organisationnelle des salariés. À savoir ; la nature de l'attachement à l'organisation, la perception de la dynamique organisationnelle entretenue via les projets de changement et finalement le bien-être des salariés au sein de cette conjuncture.

Les questions qui guideront notre recherche se déclinent comme suit :

- ✓ Quel lien existe-t-il entre les dimensions affectives, normatives, de continuité de l'engagement et les profils des salariés d'une part et leurs statuts de l'autre part ?
- ✓ Quelle articulation pourrait avoir la perception du changement avec l'engagement dans ses dimensions normatives, affectives et de continuité ?
- ✓ Quelle est la nature des rapports qui existent entre le bien-être et l'engagement au travail ? et avec quels effets ?

2. Hypothèses de la recherche

A titre de rappel, les hypothèses développées au cours de ce travail de thèse, gravitent autour de la dynamique de l'engagement organisationnel dans son interaction avec la perception du changement et le bien-être des salariés.

La théorie de l'engagement organisationnel développée par Allen et Meyer et la conceptualisation du BEPT traitées dans le cadre de la psychologie du travail et que nous avons développée au niveau de la première partie, sont les modèles sur lequel s'appuie notre étude empirique. Ces auteurs ont en effet démontré dans leurs recherches qu'il existait, pour l'individu, plusieurs positionnements possibles d'attachement à l'organisation: une implication organisationnelle affective, normative ou continue et aussi plusieurs facteurs influençant l'état de bien-être lié au travail.

En nous appuyant sur ces modèles conceptuels, notre problématique est articulée autour des hypothèses suivantes

Hypothèse 1 : Il y a une articulation entre le profil professionnel des salariés et l'engagement, on suppose que l'engagement organisationnel dans sa dimension affective et normative sera plus élevé chez les spécialistes métier, alors que chez les cadres et agents administratifs, la dimension continue paraît plus élevée.

Cette hypothèse a pour objet de mettre en relief la question de l'engagement organisationnel dans la sphère des métiers relationnels versus métiers transversaux ou administratifs

Hypothèse N°2 : Il y a un lien entre le statut professionnel des salariés et leur engagement organisationnel, ainsi la dimension affective sera plus élevée chez les salariés statutaires, alors que la dimension continue et normative serait plus élevée chez les salariés contractuels

Hypothèse N°3 : Les dimensions de l'engagement dans leurs ensembles paraissent être affectées lorsque le changement est perçu comme défavorable, ainsi le changement dans ses éléments à savoir l'ampleur, la conduite, et la perception influence l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP

Hypothèse N°4 : On suppose qu'il y a un lien entre le profil de l'engagement et le bien-être des salariés, ainsi le croisement des dimensions normative et continue s'accordent avec la baisse du bien-être des salariés alors que le croisement des dimensions affective et normative s'accorde avec la présence d'un bien-être au travail

II. Échelle de mesure de l'engagement organisationnel

La partie empirique relative à l'exploration de la dynamique de l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP a été réalisée via l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel développée par Allen et Meyer 1990 comportant dix-huit énoncés, visant à déterminer l'engagement organisationnel dans ses trois formes affective, normative et continue. La version originale de l'échelle que nous avons reçue suite à l'échange direct par email avec M. Meyer étant transcrite en anglais, il nous a paru une condition sine qua non de chercher une traduction française. De ce fait, nous avons eu recours à la mesure de l'engagement organisationnel dans ses trois formes via l'échelle de Meyer, et Allen marquant un coefficient de fiabilité satisfaisant allant jusqu'à $\alpha = 0,80$. (Lebrun, 2007). Il s'agit de l'échelle de mesure de l'engagement la plus utilisée et, qui a connue une vaste validation dans différents contextes socioculturels et organisationnels, y compris le contexte marocain avec l'étude de (Driouch, 2011, p114) avec une valeur Crombach de fiabilité $\alpha = 0,61$.

1. Les items de mesure de l'engagement affectif

L'engagement affectif est abordé via six énoncés qui convergent vers le sentiment d'appartenance et l'identification.

Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans la MGPAP.

1. Je ressens vraiment les problèmes de la MGPAP comme s'ils étaient les miens.
2. Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans la MGPAP(-)
3. Je ne me sens pas affectivement attaché à la MGPAP(-)
4. La M.G.P.A.P a pour moi beaucoup de significations personnelles.
5. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à la MGPAP (-)

2. Les items de mesure de l'engagement Normatif

La dimension normative de l'engagement est appréhendée par une série de six énoncés gravitant autour de l'obligation morale :

1. Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.
2. Même si c'était à mon avantage, je ne m'accorderais pas le droit de quitter mon travail maintenant.
3. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon travail maintenant.
4. La MGPAP mérite ma loyauté.
5. Je ne quitterai pas mon travail à la MGPAP pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.
6. Je dois beaucoup à la MGPAP.

3. Les items de mesure de l'engagement Continu

En diapason avec les soubassements théoriques expliquant l'engagement dans sa dimension continue, les énoncés qui y sont relatifs, sont répartis en deux sous-composants dont le premier fait référence à l'investissement et le deuxième évoque l'alternative :

a. Composante investissement

Si je n'avais pas donné tant de moi-même à la MGPAP, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.

Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter la MGPAP maintenant.

Il serait très difficile pour moi de quitter la MGPAP en ce moment, même si je le voulais.

b. Composante alternative

En ce moment, rester dans la MGPAP est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.

Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter la MGPAP.

Une des conséquences négatives de mon départ de la MGPAP serait le manque de solutions de rechange possibles.

Pour la passation du cahier questionnaire comportant l'échelle de l'engagement, nous avons procédé à la mise en place d'une version électronique distribuée auprès de l'ensemble des salariés via l'intranet.

Les participants ont répondu aux énoncés selon une échelle du type Likert en 4 niveaux allant de (1) tout à fait d'accord au (4) pas du tout d'accord. Une réponse tout à fait d'accord avec les énoncés des trois sous-échelles indiquent un niveau élevé d'engagement organisationnel ressenti par les salariés, alors que la réponse pas du tout d'accord indique un faible niveau d'engagement, à l'exception des items formulés à la négative, auxquels s'applique alors la logique inverse. Ces énoncés ont été recodés afin de conserver le même sens pour chacune des échelles.

III. Échelle de mesure du bien-être au travail

Au vu de la littérature, le choix d'un outil qui peut nous permettre de mesurer le bien-être psychologique dans un contexte professionnel, n'a pas été une tâche facile, vu que la plupart des outils tirés des modèles conceptuels traitent le bien-être généralement et que rare sont les outils empiriques qui visent d'une manière précise le bien-être au travail. Conformément au positionnement théorique adopté, aussi suite aux échanges avec Mme.

Dagenais-Desmarais nous avons pu obtenir une idée claire sur l'échelle de mesure, les conditions de passation ainsi que le cahier questionnaire et, cela grâce aux articles fondateurs et le cahier de cotation que le concepteur de ce modèle nous a envoyé. De ce fait, nous avons opté pour le modèle du bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2009) adapté spécialement pour le monde du travail. Surtout que les instruments actuellement disponibles ne sont pas adaptés spécifiquement pour le travail et que la plupart des questionnaires existant sur le bien-être général avaient été conçus sur des prémisses théoriques plus ou moins explicites (IBPT).

Dans le présent travail, on va se limiter à la version dite courte (IBEPT25)³³ composée de 25 items mesurant le bien-être via des énoncés décrivant des dimensions à caractère positif comme l'épanouissement, l'engagement, l'adéquation interpersonnelle....

De plus, il s'avère pertinent de signaler que le choix de ce modèle conceptuel de BEPT paraît adéquat pour notre recherche, vu qu'il touche les aspects relatifs à la relation avec le milieu de travail, le côté relationnel et l'interaction avec les collègues, et des aspects personnels traitant la performance, le sentiment de compétence, aussi notre choix est motivé par le fait que parmi les éléments de base de cette échelle, on trouve que l'auteur a consacré un item pour explorer l'engagement au travail, ce qui va en harmonie avec notre sujet de recherche.

1. Les items de mesure de l'adéquation interpersonnelle au travail

« Perception de vivre des relations positives avec les individus étant en interaction avec soi dans le cadre de son travail » (Dagenais & Savoie, 2012)

1. J'apprécie les gens avec qui je travaille.
2. Je trouve agréable de travailler avec mes collègues.
3. Je m'entends bien avec mes collègues.
4. J'ai une relation de confiance avec mes collègues.
5. Je me sens accepté comme je suis par mes collègues.

³³Une version longue (IBEPT80) a été utilisée comme version expérimentale originale, voir (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23).

2. Les items de mesure de l'épanouissement dans le travail

« Perception d'accomplir un travail significatif et stimulant à ses yeux, qui permet de s'y réaliser comme individu. » Dagenais & Savoie, 2012)

1. Je trouve mon travail excitant.
2. J'aime mon travail.
3. Je suis fier de l'emploi que j'occupe.
4. Je trouve un sens à mon travail.
5. J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.

3. Les items de mesure du sentiment de compétence au travail

Perception de posséder les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et se sentir en contrôle sur les tâches à réaliser. » Dagenais & Savoie, 2012)

1. Je sais que je suis capable de faire mon travail.
2. J'ai confiance en moi au travail.
3. Je me sens efficace et compétent dans mon travail.
4. J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.
5. Je connais ma valeur comme travailleur.

4. Les items de mesure de la reconnaissance perçue au travail

« Perception d'être apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne.» Dagenais & Savoie, 2012)

1. Je sens que mon travail est reconnu.
2. Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.
3. Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille.
4. J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
5. Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation.

5. Les items de mesure de la volonté d'engagement au travail

« Volonté de s'engager pro-activement dans l'organisation et de contribuer à son bon fonctionnement et son succès » (Dagenais & Savoie, 2012)

1. J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.
2. Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation.
3. J'aime relever des défis dans mon travail.
4. Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation.
5. J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.

Dans l'optique de préserver la validité de l'échelle, et faisant référence aux consignes indiquées par l'auteur, le cahier questionnaire a été administré dans son intégralité en format électronique auprès des salariés de la MGPAP.

Conformément aux procédures d'administration, la cotation des résultats a été soumise au même principe, visant à garantir la fiabilité et la validité des résultats, ainsi, la cotation et le calcul des scores par items ou par dimension a été fait selon une logique mathématique³⁴ qui varie suivant une échelle du type Likert osciller en 4 niveaux, allant de (1) tout à fait d'accord au (4) pas du tout d'accord, ou (1) tout à fait d'accord représente un haut sentiment de bien-être alors que la réponse (4) pas du tout d'accord indique un faible sentiment de bien-être.

IV. Questionnaire de la perception du changement

Dans l'objectif d'identifier les attitudes des salariés de la MGPAP par rapport aux projets du changement, le cahier questionnaire a été alimenté par trois dimensions relatives à la façon dont sont perçus le ou les changements. Inspiré par l'échelle de mesure développée par (Vandenberghe, De Keyser, Vlerick, & D'hoore, 2000,p72)³⁵, notre échelle de mesure de la perception du changement comporte 28 items permettant d'appréhender 3 domaines d'évaluation du changement au sein de l'organisation

³⁴ Voir le cahier questionnaire IBPT

³⁵ projet de recherche Flexihealth qui avait pour but d'identifier les effets des changements dans les environnements de travail et des pratiques de flexibilité sur les indicateurs de bien-être, la santé et la qualité de vie, et les indicateurs de satisfaction des clients

- Evaluation de l'ampleur du changement
- Evaluation de la conduite/participation du changement
- Evaluation de la perception du changement

1. Les items de mesures de l'ampleur du changement

(L'activité de votre organisation a-t-elle été affectée par) :

- Des changements dans son organisation (décentralisation, création de nouvelles structures, changement d'organigramme, procédure.)
- La mise en place d'AGHIR (Nouveaux système de gestion des RH)
- changements législatifs (modification de la structure des prix, du statut juridique)
- Réduction et redéploiement des effectifs
- Evolution des activités et des taches au travail

2. Les items de mesure de la conduite du changement

Est-ce que vous étiez consulté/informé lors du changement dont votre organisation a fait l'objet

- (Pour la mise en place et le suivi des changements votre organisation a utilisé les moyens suivants) :
- Groupe projet, de travail ou de suivi en interne
- Action de formation du personnel
- Recours à un consultant externe
- Réunion d'information

3. Les items de mesure de la perception du changement

(Selon vous, le personnel trouve que le changement est) :

- Menace

- Instabilité
- Opportunité
- Evolution
- Favorable
- Défavorable

Suivant les procédures d'administration prescrites, et en harmonie avec les modalités de réponses des autres échelles de mesures adoptées dans le cadre de ce travail de thèse, la cotation des résultats a été soumise à un principe unifié visant à garantir la fiabilité et la validité des résultats, pour cela la cotation et le calcul des scores par items ou par dimension varient suivant une échelle de type Likert à 4 niveaux allant de (1) tout à fait d'accord à (4) pas du tout d'accord, ou (1) tout à fait d'accord représente une perception négative alors que la réponse (4) pas de tout d'accord une perception positive du changement

V. Présentation de la population de l'étude

Le cahier questionnaire qui comporte les trois échelles de mesure, ainsi que la partie relative à l'identification des participants a été diffusée en ligne dans Google forme et via l'intranet à l'ensemble du personnel constitué de 555 salariés. Sur la base des cahiers questionnaires distribués, nous en avons reçu 150.

Dans cette partie consacrée à l'analyse des données et des informations qui touchent les caractéristiques sociodémographiques recueillies, nous avons procédé au calcul des fréquences et à l'explication des composantes sociodémographiques et professionnelles de la partie identification (âge, sexe, scolarité, statut professionnel, ancienneté...). L'objectif est de donner un aperçu sur les participants à l'étude et aussi d'expliquer des notions et des appellations qui sont propres à l'organisation sujette de l'étude

1. Caractéristiques sociodémographiques

1.1. Répartition de la population selon le genre

Genre	Effectif	%
Femme	83	61.03
Homme	67	38.7
Total	150	100

Tableau 20:Présentation graphique des participants selon le genre

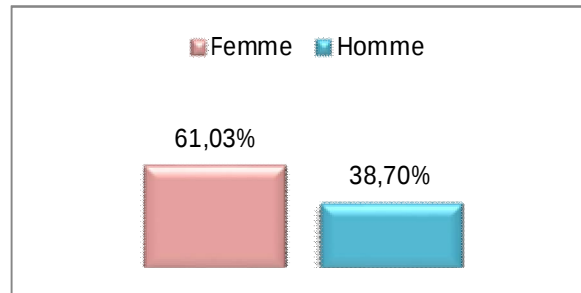


Figure 29: Présentation graphique des participants selon le genre

Selon le tableau ci-dessous, les indicateurs démographiques indiquent que la population de l'étude est majoritairement composée de femmes avec un pourcentage de 61,3% alors que les salariés hommes représentent 38%

Il est à noter que le taux de représentation des salariés femmes dans notre étude rime avec le pourcentage des femmes salariées en général au sein de la MGPAP et qui représentent 60% de l'ensemble des salariés.

1.2. Répartition de la population selon l'âge

Classe d'âge	Effectifs	%
20-35	50	33,3%
36-45	63	42,0%
46 et plus	37	24,7%
Total	150	100%

Tableau 21:Répartition de la population selon l'âge

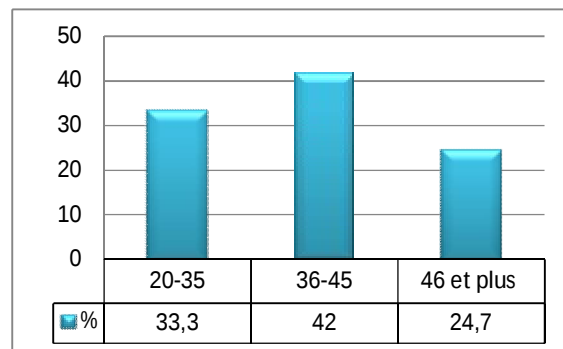


Figure 30: Présentation graphique des participants selon l'âge

Les données recueillies lors de l'étude montrent une variation en matière des classes d'âges des salariés. Ainsi la classe d'âge la plus représentée est celle de 36 à 45 ans avec un taux de 42% suivie de celle de 20 à 35 ans et celle de 46 et plus avec des taux respectifs de 33,3% et 24.7%.

2. Caractéristiques professionnelles

2.1. Répartition de la population selon l'ancienneté au travail

Inclure les caractéristiques professionnelles dans la partie identification est dû au fait que l'identification des salariés au sein de la MGPAP se fait en fonction non seulement des critères d'ancienneté ou de poste, mais en fonction de la nature des tâches réalisées et le type de contrat. Par conséquent les salariés sont répartis selon leur profil et leur statut professionnel. Dans cette partie nous allons présenter les statistiques relatives aux caractéristiques professionnelles de la population de l'étude tout en expliquant leurs connotations opérationnelles.

Ancienneté	Effectifs	%
> 5 ans	35	23%
5-10 ans	61	41%
>= 10 ans	54	36%
Total	150	100%

Tableau 22 : Répartition de la population selon l'ancienneté au travail

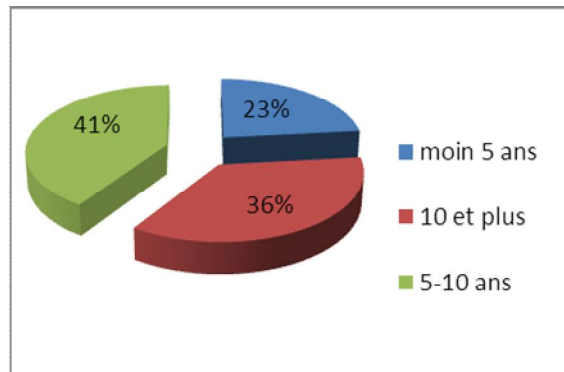


Figure 31:Présentation graphique des participants selon l'ancienneté

La lecture des résultats tirés de la partie identification montre que 41% des enquêtés ont une ancienneté de 5 à 10 ans et 36% ont plus de 10 ans d'ancienneté. Donc la variable ancienneté gravite autour de 5 à 10 et plus, cela s'explique par le fait que dans les 9 dernières années l'évolution de l'effectif n'a pas dépassé 50 personnes avec un taux d'augmentation de 10%³⁶

³⁶ Rapport de la MGPAP

2.2. Répartition de la population selon le statut

Statut	Effectifs	%
Contractuel	69	46%
Statutaire	81	54%
Total	150	100%

Tableau 23 : Répartition de la population Selon le statut

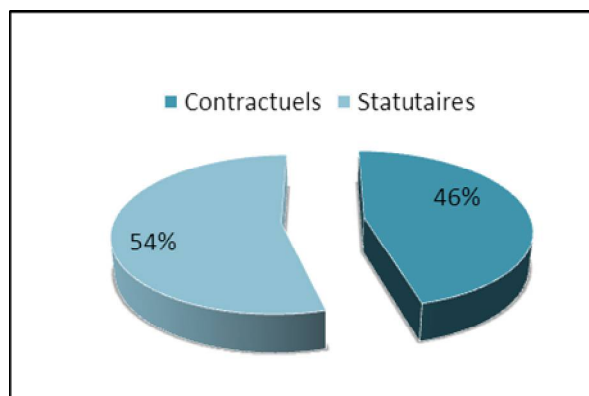


Figure 32:Présentation de la population selon le statut

L'enquête a révélé que 46% du personnel sont statutaires, alors que 54% travaillent dans un cadre contractuel

Cela se montre clairement au niveau du statut unifié du personnel entré en vigueur en 2014. Ce statut stipule que les salariés de la MGPAP se composent de :

a. Salariés statutaires :

Il s'agit des salariés appartenant à la MGPAP et les fonctionnaires mis à la disposition de la MGPAP dont le statut professionnel est assimilé à celui de la fonction publique.

b. Salariés contractuels :

Cette catégorie englobe CDI, CDD sur lesquels s'applique la loi du travail, et qui ne constitue pas un tremplin vers le statut des statutaires.

Le statut unifié a pour objet de motiver et de développer l'institution et les services qu'elle octroie aux adhérents³⁷. Aussi, le statut s'annonce comme charte d'engagement donnant les mêmes droits et imposant les mêmes obligations à l'ensemble du personnel.

Cependant, cette catégorisation divise les salariés en deux types de travail : les appartenant aux emplois stables et ceux exerçant dans un cadre d'emploi précaire.

³⁷ Statut unifié du personnel

2.3. Répartition de la population selon le Profil

Profil	Effectifs	%
Métier	93	62%
Support	57	38%
Total	150	100%

Tableau 24 : Répartition de la population selon le Profil

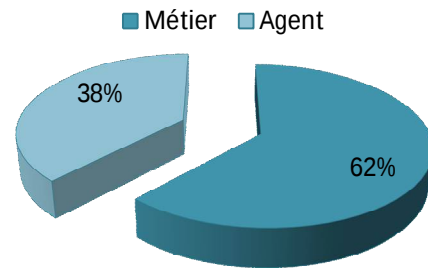


Figure 33 : Présentation graphique de la population selon le profil

Comme c'est indiqué ci-dessus, 93/150 de l'ensemble de la population de l'étude appartiennent à la catégorie Métier alors que 57/150 ont un profil de support.

Dans le vocabulaire quotidien de la MGPAP, le profil métier désigne les salariés qui exercent des métiers spécifiques qui demandent un certain niveau de technicité, à savoir les médecins, les infirmiers, les éducateurs, les liquidateurs, ceux qui traitent les dossiers de maladies /les feuilles de soins

Par profil Support, on envisage un ensemble d'activités dites transversales, il s'agit des métiers qui ne sont pas spécifiques à une catégorie d'organisation. Ils regroupent des activités comme la gestion et l'administration des entreprises, les services commerciaux, marketing et communication, l'informatique, la maintenance, la sécurité et l'entretien nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

Du fait de leur présence dans un vaste éventail de secteurs, les salariés qui ont un profil support sont présents dans la quasi-totalité des secteurs d'activité de la MGPAP. Ils ont comme principales tâches :

- Apporter un appui technique auprès salariés Métier dans la réalisation des objectifs de production.
- Contribuer à l'optimisation des processus, des normes techniques, réglementaires et de la qualité.
- Piloter et réaliser des activités de maîtrise d'ouvrage informatique.

3. Croisement Genre, ancienneté

Genre	Ancienneté			Total
	< 5 ans	5-10 ans	>=10 ans	
Femme	25,0%	39,1%	35,9%	83
Homme	20,7%	43,1%	36,2%	67

Tableau 25 : Croisement genre et ancienneté

Le tableau ci-dessus indique que 35,9% des femmes ont plus de 10 ans d'ancienneté et 39,10 % ont une ancienneté de 5 à 10 ans alors que seuls 25% ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Comme dans le cas des femmes, l'ancienneté la plus représentée chez les hommes est celle de 5 à 10 ans avec 43,1%. L'ancienneté de plus de 10 ans représente 36,2% de l'effectif total des hommes alors que 20,7% du personnel ont une ancienneté de moins de 5 ans.

Synthèse :

Ce chapitre avait pour but d'exposer les choix méthodologiques qui vont servir comme guide pour bien tracer notre pétitionnement théorique et nos outils de travail.

Il s'agit d'un rappel de notre question de départ posée sur l'étude des relations qui existent entre l'engagement organisationnel, le bien-être psychologique au travail et la perception du changement chez les salariés d'une organisation qui se caractérise par deux choses, le changement permanent et le climat organisationnel tendu.

Au niveau de cette étape, nous avons réfléchi sur le choix des outils adaptés avec notre sujet de thèse. C'est ainsi que nous avons procédé avec une orientation descriptive basée à la fois sur la combinaison entre l'analyse quantitative et l'analyse qualitative et sur la conjonction entre les données de terrain et la théorie. Dans l'optique de cerner le contour de notre problématique et de permettre une concentration des données nous avons mené

notre étude au sein d'un seul organisme qui à notre sens, regroupe un ensemble de variables qui peuvent apporter plus d'informations et de clarifications à notre sujet.

Le troisième niveau après le rappel de la problématique et le choix des outils de travail, a trait au protocole d'analyse des données. Ainsi nous avons eu recours à deux logiciels, SPSS pour effectuer les analyses et les rapprochements statistiques et le logiciel Trops pour l'analyse du contenu de verbatim des salariés

TROISIEME PARTIE
PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Introduction de la troisième partie

Dans cette troisième partie, cinq étapes de recherche présenteront le processus statistique, la présentation et l'analyse des résultats. Ainsi la structure de cette partie sera comme suit :

Chapitre 1 : Sera consacré à la présentation des statistiques descriptives visant dans un premier temps à recenser les réponses de l'ensemble de la population de l'étude en ce qui a trait à leurs tendances vis-à-vis de 18 items composant l'échelle de l'engagement organisationnel. Ce chapitre a aussi comme objet de tracer le type et le degré d'engagement chez les salariés de la MGPAP via l'identification et le classement des construits de l'engagement organisationnel en fonction de leurs degrés de prégnance.

Chapitre 2 : Ce chapitre est relatif à la présentation et la vérification de l'hypothèse 1 stipulant l'existence d'une relation significative entre le profil professionnel des salariés et l'engagement organisationnel, et que l'engagement organisationnel dans sa dimension affective et normative sera plus élevé chez les spécialistes métiers alors que chez les cadres et agents administratifs la dimension continue paraît plus élevée.

Chapitre 3 : Au niveau du chapitre 3 il s'agit de la présentation des éléments de réponses relatives à la relation entre le statut professionnel des salariés et leur degré et profil d'engagement organisationnel. À ce niveau l'objectif est de démontrer que la dimension affective est plus accentuée chez les salariés statutaires alors que la dimension continue et normative serait plus élevée chez les salariés contractuels.

Chapitre 4 : Il vise d'appréhender le degré de corrélation que peut exister entre les dimensions de l'engagement dans leur ensemble et la perception du changement, il s'agit plus précisément d'examiner l'impact que peut avoir la perception du changement sur l'engagement organisationnel des salariés.

Chapitre 5 : est centré sur les résultats de l'hypothèse 5 de notre recherche, il s'agit d'observer dans un premier temps le degré du bien-être des salariés et par la suite vérifier l'existence ou non d'une corrélation entre le sentiment de bien-être au travail et les trois dimensions de l'engagement organisationnel

Le dernier chapitre sera consacré à la discussion générale de la recherche entreprise : nous nous interrogerons sur la validité et les possibilités de généralisation des résultats obtenus, ainsi que sur leurs implications au niveau théorique

Chapitre I

Configuration de l'engagement chez les salariés de la MGPAP

Introduction :

Le présent chapitre a pour objet de tracer le portrait des salariés de la MGPAP compte tenu du construit d'engagement le plus prégnant, ainsi nous allons procéder par la mesure et la présentation de la tendance centrale la plus fréquemment utilisée pour les items de chaque dimension de l'engagement organisationnel

Par la suite nous allons enchaîner notre analyse par le classement des construits de l'engagement selon leurs degrés de prégnance chez l'ensemble des salariés de la MGPAP en nous basant sur les résultats des statistiques descriptives ;

La troisième partie de ce chapitre sera consacrée au positionnement de la tendance global des salariés afin de calculer leur degré général de l'engagement organisationnel à l'égard de la MGPAP

Nous signalons que la population d'étude comptait 150 salariés de la MGPAP ayant répondu à toutes les questions de l'échelle de l'engagement organisationnel suivant le modèle conceptuel développé par Allen et Meyer

I. Engagement Affectif

Rappelons que l'engagement affectif est constitué de six items dont chacun représente un énoncé décrivant les liens affectifs existant entre les salariés et l'organisation. Les participants à l'étude ont exprimé leurs appréciations « tout à fait d'accord ou pas du tout d'accord » selon une échelle de Likert de 4 degrés.

La moyenne des items mesurant l'engagement affectif varie entre 1 et 3.25 sur une échelle de 4. L'échelle mesurant l'engagement affectif affiche un alpha de Cronbach de 0,64, indiquant ainsi une cohérence interne acceptable.

Tenant compte que la fréquence des indicateurs de l'engagement affectif donne une image plus significative par rapport aux liens affectifs existant entre les salariés et leur organisation et, dans l'optique d'avoir une image détaillée des sentiments de l'employé envers son organisation. Il nous a paru intéressant de présenter la tendance des choix de réponses pour chaque énoncé en effectuant plusieurs croisements, notamment pour relever les relations entre chaque énoncé et les profils des salariés.

1. l'engagement affectif basé sur la volonté de passer le reste de la vie professionnelle à la MGPAP

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	77	51,4
Pas d'accord	24	16
D'accord	23	15,3
Tout à fait d'accord	26	17,3
Total	150	100

Tableau 26 : Fréquence des réponses à l'item 1 de l'EA

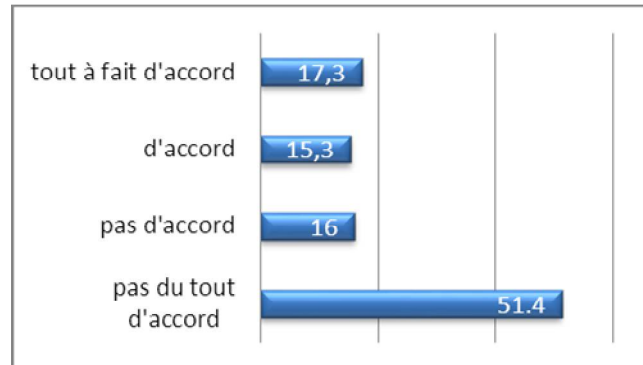


Figure 34 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 1 de l'EA

Le tableau 26 démontre que **51.4 %** et **16%** de l'effectif total enquêté sont en désaccord de passer le reste de leur vie professionnelle à la MGPAP. Par contre **15.3%** et **17.3%** seulement sont d'accord à tout à fait d'accord de passer volontiers le reste de leur vie à la MGPAP.

Il s'agit ici d'un énoncé qui reflète l'une des caractéristiques principale de l'engagement affectif qui est le désir de rester dans l'organisation. La confirmation ou l'infirmité de ce propos nous donne un premier aperçu sur la nature de la relation qui lie le salarié à son organisation, dans la mesure où une relation affectivement forte se traduit par l'expression du désir d'y demeurer membre. Dans le cas de notre étude la majorité des salariés expriment via leurs réponses à cet énoncé la volonté de ne pas rester membre ou de couper les liens qui existent avec leur organisation.

2. L'engagement affectif basé sur l'appropriation des problèmes MGPAP

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	87	58%
Pas d'accord	26	17,3%
D'accord	29	19,3%
Tout à fait d'accord	8	5,4%
Total	150	100,0

Tableau 27 : Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EA

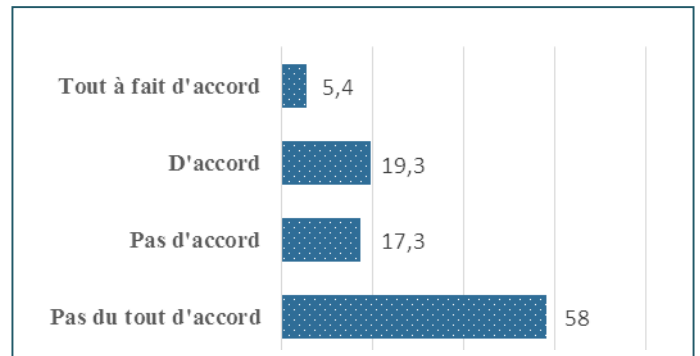


Figure 35 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EA

Le tableau et la figure ci-dessus illustrent les réponses des enquêtés concernant l'un des énoncés à travers lesquels on examine la présence d'un attachement affectif au travail, et le fait de s'approprier le vécu et les problèmes de son organisation, 58% et 17.3% des salariés se montrent indifférents et se sentent non concernés par les problèmes de la MGPAP. Alors que seuls 19.3% et 5.4% des participant jugent que les problèmes de la MGPAP les concernent aussi.

3. L'engagement affectif basé sur le sentiment d'appartenance

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	19	12,7
Pas d'accord	15	10
D'accord	27	18
Tout à fait d'accord	89	59,3
Total	150	100,0

Tableau 28: Fréquence des réponses à l'item3 de l'EA

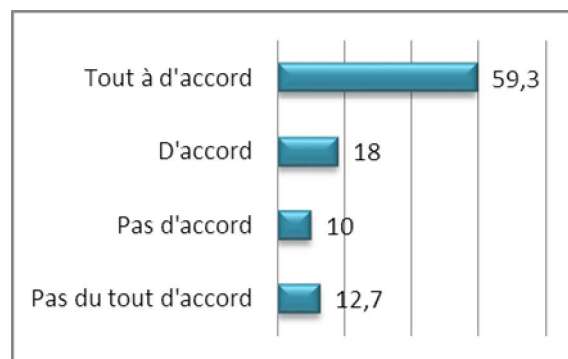


Figure 36:Présentation graphique de la fréquence des réponses à l'item 3 de l'EA

L'analyse de la figure ci-dessus rejoint la tendance générale soulevée dans les items précédents et confirme le non-attachement émotionnel de la majorité des participants à leurs organisation puisque 59.3% et 18% des enquêtés déclarent qu'ils ne se considèrent pas comme un membre de famille à cet organisme contre 12.66% et 10% qui affirment respectivement qu'ils ne sont, pas d'accord à pas du tout d'accord avec l'énoncé

La lecture des réponses attribuées à cet item nous renvoie vers le concept de l'appartenance/sentiment d'appartenance qu'un salarié peut développer à l'égard de son organisation/lieu de travail. Il s'agit du degré d'identification et d'attachement de l'individu face à son travail/ organisation.

4. l'engagement affectif basé sur le sentiment d'attachement

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	19	12.66
Pas d'accord	15	10
D'accord	27	18
Tout à fait d'accord	89	59.34
Total	150	100,0

Tableau 29:Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EA

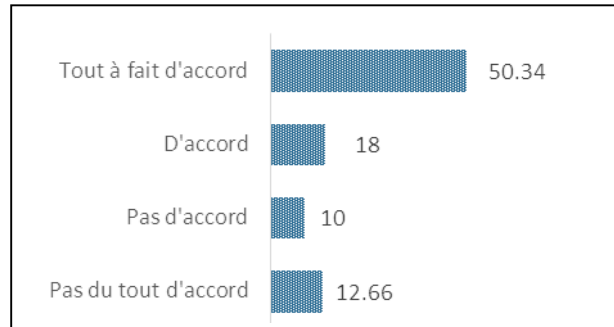


Figure 37:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EA

En accord avec la tendance générale des réponses, la lecture du tableau 29 et la figure d'accompagnement démontre l'absence d'un sentiment d'attachement à la MGPAP, La figure ci-dessus montre que la majorité des salariés qui ont participés à notre étude ne se sentent pas affectivement attachés à la MGPAP.

5. L'engagement affectif basé sur le sens attribué au travail à la MGPAP

Réponse	Effectifs	%
Pas Du Tout d'accord	86	57,3%
Pas d'accord	28	18,7%
D'accord	27	18%
Tout A Fait d'accord	9	6%
Total	150	100%

Tableau 30:Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EA

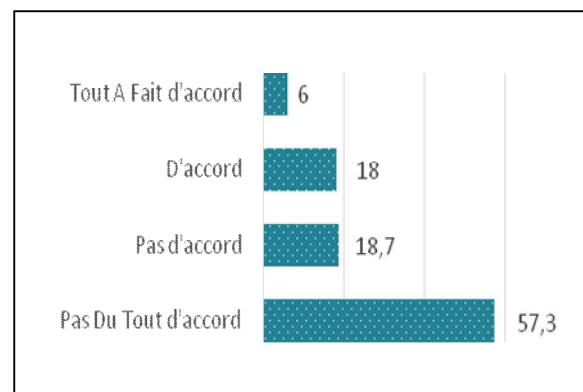


Figure 38:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EA

Les questions relatives à l'attachement émotionnel à la MGPAP font ressortir la même tendance des réponses et confirment les mêmes résultats. Le grand nombre des participant respectivement 57.3% et 18.7% avouent que la MGPAP n'a pas de signification personnelle pour eux alors que 18% disent le contraire.

6. L'engagement affectif basé sur le sentiment d'appartenance

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	10	6,7
Pas d'accord	20	13,3
D'accord	18	12
Tout à fait d'accord	102	68
Total	150	100,0

Figure 39 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EA

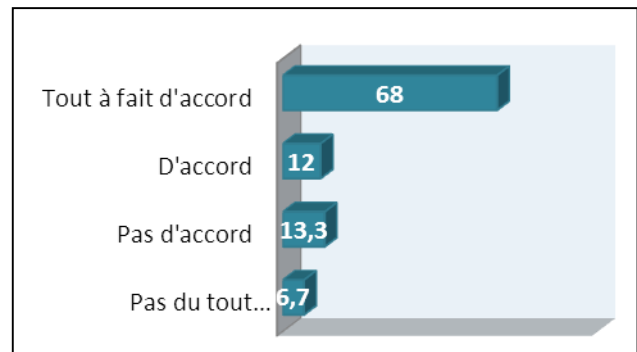


Tableau 31:Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EA

Le sentiment d'appartenance des salariés envers la MGPAP est caractérisé par des réponses allant du « d'accord » à « tout à fait d'accord » avec un pourcentage cumulé de 80% des répondants qui sont d'accord ou complètement d'accord. En effet, les constats montrent une tendance plutôt négative que positive quant à l'appartenance à l'organisation.

II. Engagement continu

Il convient de rappeler que l'engagement continu, est une dimension de l'engagement organisationnel qui reflète le degré de conscience du salarié qu'il est obligé de rester à l'organisation en raison des coûts associés au départ,(Allen 2003, p242). Il s'agit d'une dimension qui englobe deux aspects, le premier est associé au manque d'alternatives de rechange qui peut s'offrir au salarié et le deuxième aspect fait référence aux sacrifices personnels que devrait consentir l'individu s'il devait quitter son organisation (Vandenberghe, Stinglhamber, & Bentein, 2000).

Les affirmations des salariés quant au calcul de la dimension continue répondent à une échelle de 4 degrés allant du «tout à fait d'accord à pas du tout d'accord ». Les items mesurant l'engagement continu affichent un alpha de Cronbach de 0,68, indiquant ainsi une cohérence interne acceptable.

La moyenne des items mesurant l'engagement continu varie entre 1.29 et 3.51 sur une échelle de 4.

1. Il serait très difficile pour moi de quitter cette organisation en ce moment, même si je le voulais

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	19	12.67
Pas d'accord	24	16
D'accord	27	18
Tout à fait d'accord	80	53.33
Total	150	100,0

Tableau 32: Fréquences des réponses à l'item 1 de l'EC

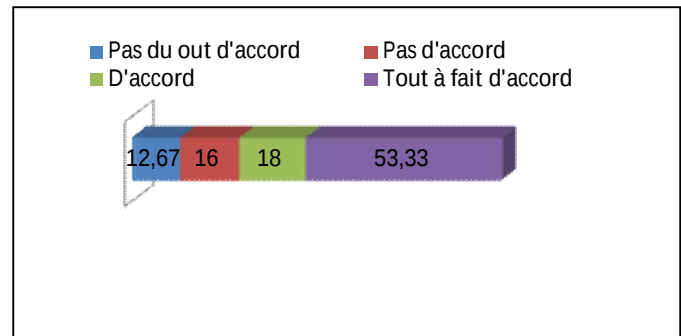


Figure 40: Présentation graphique de la fréquence des réponses à l'item 1 de l'EC

La lecture de la représentation graphique ci-dessus et du tableau d'aide à l'interprétation qui l'accompagne, révèle qu'en répondant à cette question, 53,33% et 18% des participants, prétendent qu'il est difficile pour eux de quitter leurs lieux de travail, en opposition seulement 16 % et 12.67 ont déclaré qu'ils ont des difficultés pour quitter la MGPAP. Autrement dit, en termes de consolidation des pourcentages- 71.33% de la population enquêtée, abstraction faite de leur vocation, demeurent au sein de la MGPAP car elles trouvent des difficultés pour quitter.

2. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter la MGPAP maintenant.

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	82	54.7%
Pas d'accord	21	14%
D'accord	19	12.7%
Tout à fait d'accord	28	18.6%
Total	150	100%

Tableau 33:Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EC

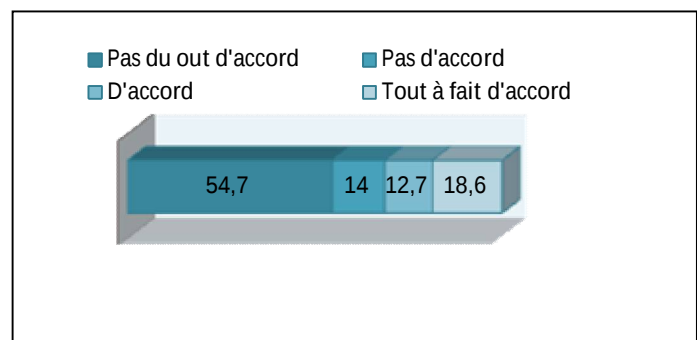


Figure 41:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EC

Les données figurant sur le tableau, et la présentation graphique illustrent les tendances des salariés quant à la perception des conséquences de leur départs de la MGPAP, selon les valeurs numériques attribuées à cet item, on constate que 54.7 % et 14 % des salariés - tous profils confondus- déclarent qu'actuellement, leur vie ne serait pas dérangée s'ils quittent la MGPAP. Par contre, seulement 12.7% et 18.6% répondent positivement à cette question.

3. En ce moment, rester à la MGPAP est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	24	16%
Pas d'accord	16	10.66%
D'accord	42	28%
Tout à fait d'accord	68	45.33%
Total	150	100%

Tableau 34: Fréquence des réponses à l'item 3 de l'EC



Figure 42: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 3 de l'EC

Les résultats qui s'affichent au niveau du tableau et de la représentation graphique ci-dessus représentent les affirmations des salariés en fonction de ce qui anime leurs choix de rester ou quitter la MGPAP. En analysant les données de ce tableau, il s'avère que la nécessité de travailler anime le comportement de 45.33% et 28% de l'effectif enquêté alors que le désir de travailler dans cet organisme est éprouvé par 26.66%.

4. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette organisation

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	25	16.66%
Pas d'accord	27	18%
D'accord	40	26.66%
Tout à fait d'accord	58	38.68%
Total	150	100%

Tableau 35: Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EC

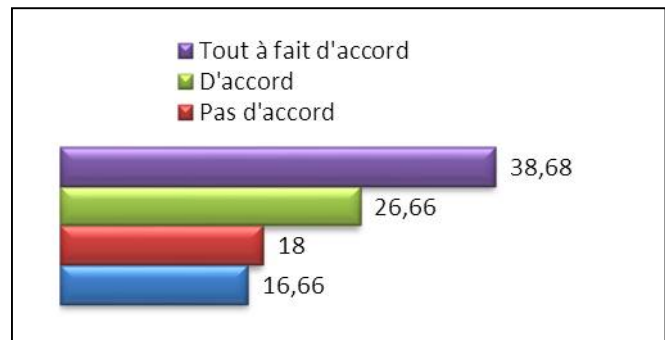


Figure 43: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EC

Le tableau ci-dessus, illustre les valeurs numériques relatives à l'engagement continu dans la configuration manque d'alternative. Il en ressort des résultats cumulés que 38.68% et 26.66% de la population de l'étude, pensaient avoir peu de possibilités, leur permettant d'envisager de quitter la MGPAP. En se basant sur la littérature théorique de l'engagement organisationnel, cela signifie que 65.32% des salariés demeurent au sein de la MGPAP parce qu'ils n'ont pas de solution alternative.

5. Une des conséquences négatives de mon départ de cette organisation serait le manque de solutions de rechange possibles

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	20	13.35%
Pas d'accord	38	25.33%
D'accord	31	20.66%
Tout à fait d'accord	61	40.66%
Total	150	100%

Tableau 36: La Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EC

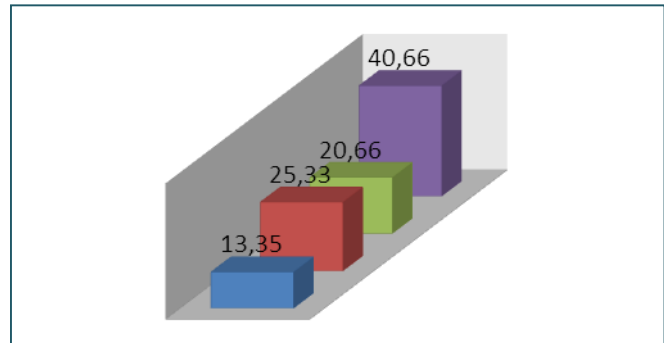


Figure 44:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EC

Dans un ordre homogène avec les résultats de l'item N° 4, cette figure démontre que 40.66% et 20.66% déclarent que le manque de solutions alternatives de rechange est l'une des conséquences négatives de leur départ de la MGPAP. Pour ces derniers, leur départ de cet organisme, dépend de l'existence d'emploi alternatif dans le marché du travail. Par contre, 25.33% disent que leur départ ne dépend pas de manque de solutions de rechange possibles. De ces résultats, on peut déduire que plus de la moitié de la population d'étude reste dans son emploi, non pas suite à la volonté d'y rester, mais par peur de ne pas trouver un emploi de rechange

6. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette organisation, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	29	19.3%
Pas d'accord	30	20%
D'accord	41	27.3%
Tout à fait d'accord	50	33.4%
Total	150	100%

Tableau 37: La Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EC

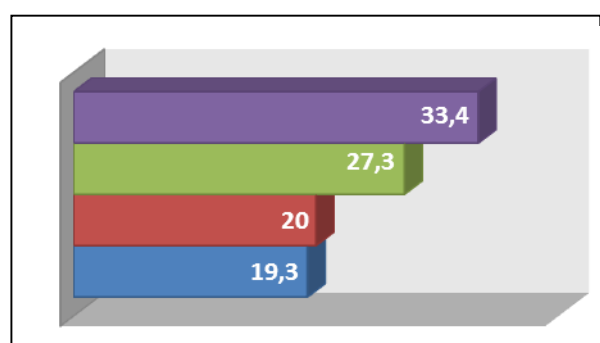


Figure 45:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EC

Cet énoncé prend sa source dans la théorie des investissements ou « side-bets » de Becker (1960), pour qui l'engagement envers un comportement, augmente en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait. Selon la littérature d'engagement continu, est associé au volume des investissements qu'un individu aura accumulé dans l'organisation » (Savoie et Martin, 1990, p.291 cité in Patesson, 1994,p280)

Comme l'indique la figure 45, la plupart des réponses sont situées entre «d'accord» et «tout à fait d'accord »60.7% des salariés enquêtés confirment que c'est les investissements qu'ils ont engagés qui les empêchent de quitter la MGPAP, alors que seulement 19.3 et 20% déclarent leur désaccord par rapport à cet énoncé.

III. Engagement Normatif

D'après la conceptualisation théorique, l'engagement normatif fait référence à une obligation pour respecter une norme personnelle, professionnelle ou sociale. Il s'agit d'un lien qui se développe lorsque le salarié intériorise des normes concernant les conduites appropriées à adopter à l'égard de son organisation (Bentein & all, 2004,p72)

Afin d'explorer les appréciations des salariés de la MGPAP et leurs affirmations quant au calcul de la dimension normative, nous avons situé les différents items sur un continuum allant «tout à fait d'accord à pas du tout d'accord » permettant ainsi de mieux décrire, expliquer la manifestation de l'engagement normatif.

La répartition des réponses a été soumise à un codage donnant lieu à une échelle de 4 degrés. De manière générale les items de l'engagement des salariés dans la dimension normative, ont enregistré une moyenne qui varie entre 1.62 et 3.16 sur une échelle de 4 et ils font état d'un degré de fiabilité considérable avec un $R = 0.75$ ce qui indique que cette dimension dispose d'une cohérence interne satisfaisante.

1. Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	17	11,3
Pas d'accord	14	10,7
D'accord	33	17,3
Tout à fait d'accord	86	60,7
Total	150	100

Tableau 38:Fréquence des réponses à l'item 1de l'EN

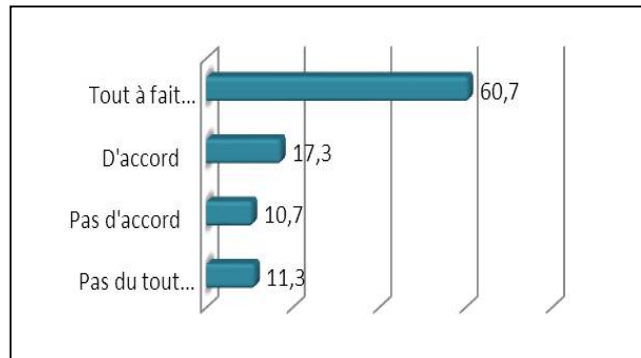


Figure 46:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 1de l'EN

A travers les affirmations relatives au premier item de la dimension normative, nous pouvons constater que les tendances de réponses se montrent révélatrices, vu que généralement il ressort de ce tableau, que 60.7% et 17.3 de l'effectif total n'éprouvent aucune obligation de rester avec leur employeur actuel, alors que seulement 11.3% et 10.3% qui ont répondu avoir un sentiment d'obligation de rester membre à la MGPAP

2. Même si c'était à mon avantage, je ne m'accorderais pas le droit de quitter mon travail maintenant

Réponse	Effectifs	Pourcentage
Pas du tout d'accord	67	44,7%
Pas d'accord	22	14,6%
D'accord	21	14%
Tout à fait d'accord	40	26,7%
Total	150	100

Tableau 39 : Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EN

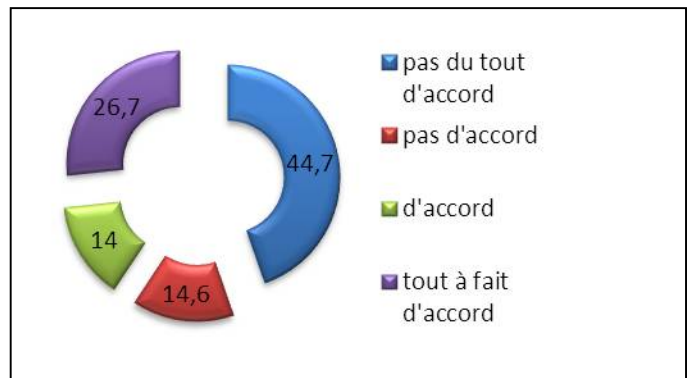


Figure 47:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EN

Lorsque nous analysons les illustrations numériques des appréciations de l'ensemble des salariés de la MGPAP en commençant par les valeurs maximales, nous retrouvons que 44.7% des salariés expriment leur désaccord par rapport à cet énoncé. C'est-à-dire qu'ils ne trouvent pas incommodant le fait de quitter la MGPAP si une occasion plus avantageuse se présente. Tandis que seulement 26,7% déclarent leur accord avec cet énoncé.

3. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon travail maintenant

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	73	48.7%
Pas d'accord	28	18.7%
D'accord	20	13.3%
Tout à fait d'accord	29	19.3%
Total	150	100%

Tableau 40: La Fréquence des réponses à l'item 3 de l'EN

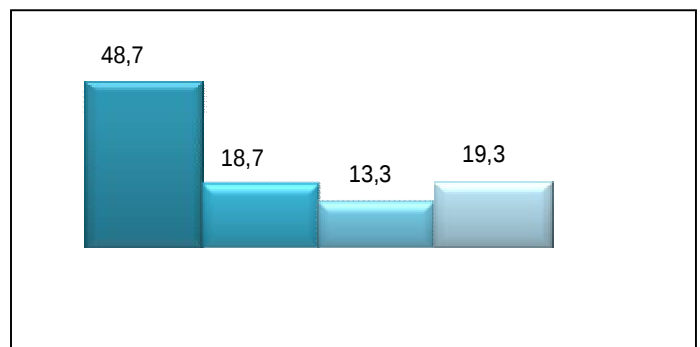


Figure 48: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 3 de l'EN

Cette figure montre que respectivement 48.7% et 18.7% des enquêtés déclarent qu'ils n'éprouvent aucun sentiment de culpabilité s'ils décident de « quitter maintenant » la MGPAP soit 13.3% et 19.3% sont d'accord à tout à fait d'accord d'éprouver de la culpabilité s'ils quittent cet organisme.

Notant que le sentiment de culpabilité éprouvé dans une telle situation est un indicateur qui nous informe, d'un côté, sur le niveau de la reconnaissance à l'égard de l'organisation. D'un autre côté, cela nous renvoie à la perception faite par les salariés quant au principe de l'équité ou l'adéquation contribution/rétribution selon lequel, la rétribution (ce que l'employé reçoit de l'entreprise, donc le salaire, les primes et les augmentations) doit être proportionnelle à la contribution (ce que l'employé apporte à l'entreprise). Autrement dit, le sentiment de culpabilité ou de redevance émerge en fonction de la tendance des perceptions développées quant à l'équité organisationnelle. (Boundenghan, 2014,p60)

4. L'organisation mérite ma loyauté

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	88	58,7
Pas d'accord	23	15,3
D'accord	20	13,3
Tout à fait d'accord	19	12,7
Total	150	100,0

Tableau 41: La Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EN



Figure 49 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EN

Concernant l'item relatif à la loyauté, la figure montre que respectivement **15.3%** et **58.7%** de l'effectif total, n'est pas d'accord à pas du tout d'accord, que l'organisation où ils travaillent mérite leur fidélité et leur loyauté. Par contre **12.7%** déclarent que la MGPAP mérite leur sincérité et leur loyauté. Les résultats de cet item nous interpellent quant à la qualité de la relation salarié/organisation, dans la mesure où la loyauté organisationnelle est synonyme de l'adhésion aux objectifs de l'entreprise.

5. Je ne quitterai pas mon travail pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	67	44.67%
Pas d'accord	31	20.66%
D'accord	29	19.34%
Tout à fait d'accord	23	15.33%
Total	150	100%

Tableau 42: La Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EN

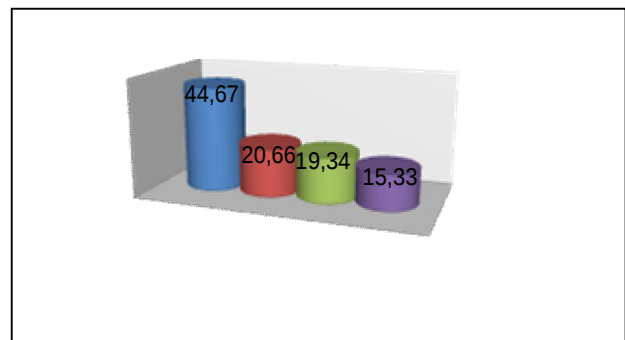


Figure 50: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EN

Eprouver un sentiment d'obligation envers les gens qui font partie du travail, est parmi les sentiments qui montrent un fort attachement du personnel envers la structure dans laquelle il travaille. La thématique de l'engagement ayant comme cible, les collègues du travail, a fait l'objet d'un ensemble d'études, et par conséquent, plusieurs tentatives de définition, à titre d'exemple, on cite celle conçue par (Randall & Cote, 1991) définissant le sentiment d'obligation envers le groupe de travail, comme étant «l'identification et le sentiment de cohésion d'un individu face aux autres membres de l'organisation/ The individual's identification and sense of cohesiveness with other members of the organization.» (Randall & Cote, 1991,p201)

Dans le cas de la MGPAP, 44.67% et 20.66 ne sont pas d'accord à pas du tout d'accord par le fait, que ne pas quitter le travail, serait la conséquence de sentir l'obligation envers les gens qui y font partie, alors que seulement 19.34% éprouvent ce sentiment. Ce qui nous renvoie à la notion des relations interpersonnelles et le climat du travail à la MGPAP et fait référence à la citoyenneté organisationnelle.

6. Je dois beaucoup à cette organisation

Réponse	Effectifs	%
Pas du tout d'accord	25	16.67%
Pas d'accord	20	13.33%
D'accord	24	16%
Tout à fait d'accord	81	54%
Total	150	100%

Tableau 43: La Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EN

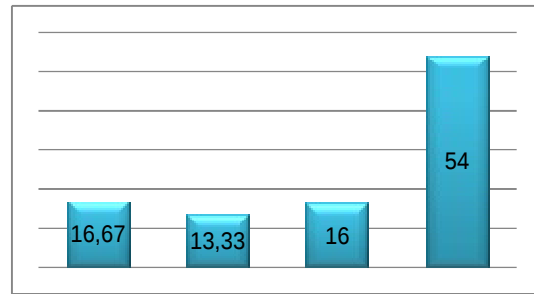


Figure 51:Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EN

Le Tableau et la présentation graphique rapportent les appréciations de l'ensemble des participants par rapport à l'item traitant le sentiment de reconnaissance à l'égard de la MGPAP. Les différentes modalités de réponses confirment la tendance générale décrivant la relation salariés/MGPAP comme étant une relation où les liens sont faibles. Il convient de préciser que les pourcentages enregistrés à ce niveau, s'élèvent à 54% disant pas du tout d'accord avec l'énoncé en plus de 16% affirmant n'être pas d'accord.

IV. l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP, indices quantitatifs et qualitatifs

1. Paramètres quantitatives de l'engagement

Pour investiguer plus ce lien, qui rattache les salariés à l'organisation, la présentation d'une vue d'ensemble relative à l'engagement des salariés de la MGPAP tous profils confondus en se basant sur la consolidation des résultats obtenus pour chaque dimension s'avère indispensable pour initier le corpus des résultats constituant la configuration de l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP. Rappelons ici que les dimensions de l'engagement représentent la perception développée par l'individu de la relation qui le lie à l'organisation.(Zayani., 2016,p21).

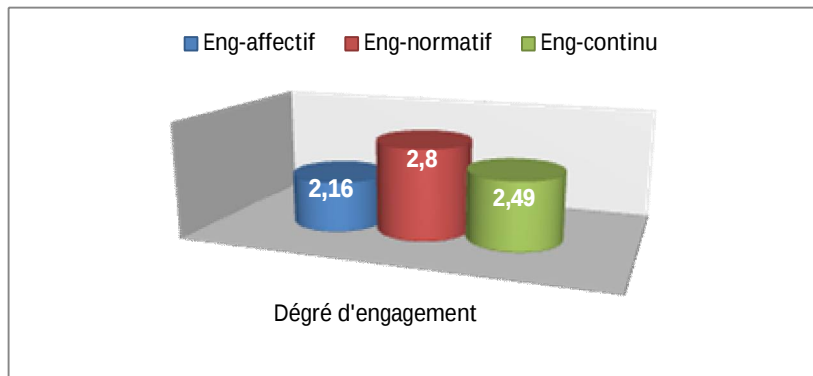


Figure 52: Configuration des trois dimensions de l'EO chez les salariés

La figure 52 représente les résultats des mesures de la tendance centrale la plus fréquemment utilisée en se basant sur les moyens enregistrés au niveau de chaque dimension de l'engagement organisationnel.

Il apparaît à travers cette figure que la population de l'étude dévoile une structure d'engagement centrée sur la normativité avec un score de 2.80, suivie de la tendance du calcul des avantages et des pertes qui a enregistrée un score de 2.49 ; alors que la dimension affective se positionne en troisième lieu avec le score de 2.16

Les résultats révèlent aussi un score global relativement faible pour l'ensemble des dimensions de l'engagement vue que pour les trois dimensions on remarque que le score moyen est inférieur au seuil moyen fixé à 3.

Réponse	Effectifs	%
Engagé	30	20%
Faiblement Engagé	120	80%
Total	150	100%

Tableau 44: La configuration de l'EO chez les salariés

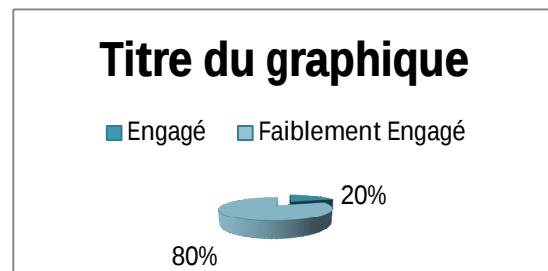


Figure 53: Présentation graphique de la configuration de l'EO chez les salariés

S'agissant du degré général d'engagement, et au regard des résultats présentés au long de ce travail de recherche et de l'examen des caractéristiques de la distribution de l'engagement organisationnel, on constate que les salariés de notre échantillon présentent un degré d'engagement manifestement faible, 80% de la population de l'étude ont enregistré un score d'engagement inférieur à la moyenne théorique de l'échelle.

Par conséquent, il s'avère intéressant de faire une lecture des résultats évoqués ci-dessus en s'appuyant à la fois sur les éléments présentés dans la revue de littérature et aussi sur l'analyse de contenu des commentaires et remarques exprimés par les participants à l'étude.

2. Les indices qualitatifs tirés de l'analyse de contenu

Le devis qualitatif a été utilisé dans un deuxième temps afin d'enrichir l'analyse et approfondir la compréhension du contexte dans lequel s'inscrivent les résultats obtenus à partir des données quantitatives et, ainsi, offrir le plus grand nombre possible d'explications sur les résultats obtenus précédemment (Fortin & Gagnon)

Nous avons choisi d'adopter une approche méthodologique qui relève de trois niveaux d'analyse. En premier lieu, le centre de gravitation de verbatim des personnes interviewées. En second lieu, l'objet de l'analyse, ici c'est la mise en liaison entre le verbatim et le cadre général de notre étude. Il s'agit donc en troisième lieu d'examiner en quoi les objets d'analyse ainsi construits s'inscrivent-ils dans des variables plus ou moins centrales dans le cadre conceptuel adopté.

Pour la réalisation de différentes concordances visant à relever les segments répétés et aussi de faire ressortir schématiquement la concentration des relations entre concepts, nous avons eu recours au logiciel Tropes qui nous a fourni des relevés et des graphiques représentatifs des centres de gravitation pour l'ensemble de verbatim.

Pour constituer les univers sémantique, nous avons consolidé les commentaires des salariés. Le corpus est constitué de 8635 occurrences. Il s'agit du nombre total des formes contenues dans le corpus, avec 5269 formes distinctes et 1032 formes réduites analysées avec une fréquence supérieure ou égale à 5. Ainsi le traitement par le logiciel a fait ressortir 3 classes stables différentes.

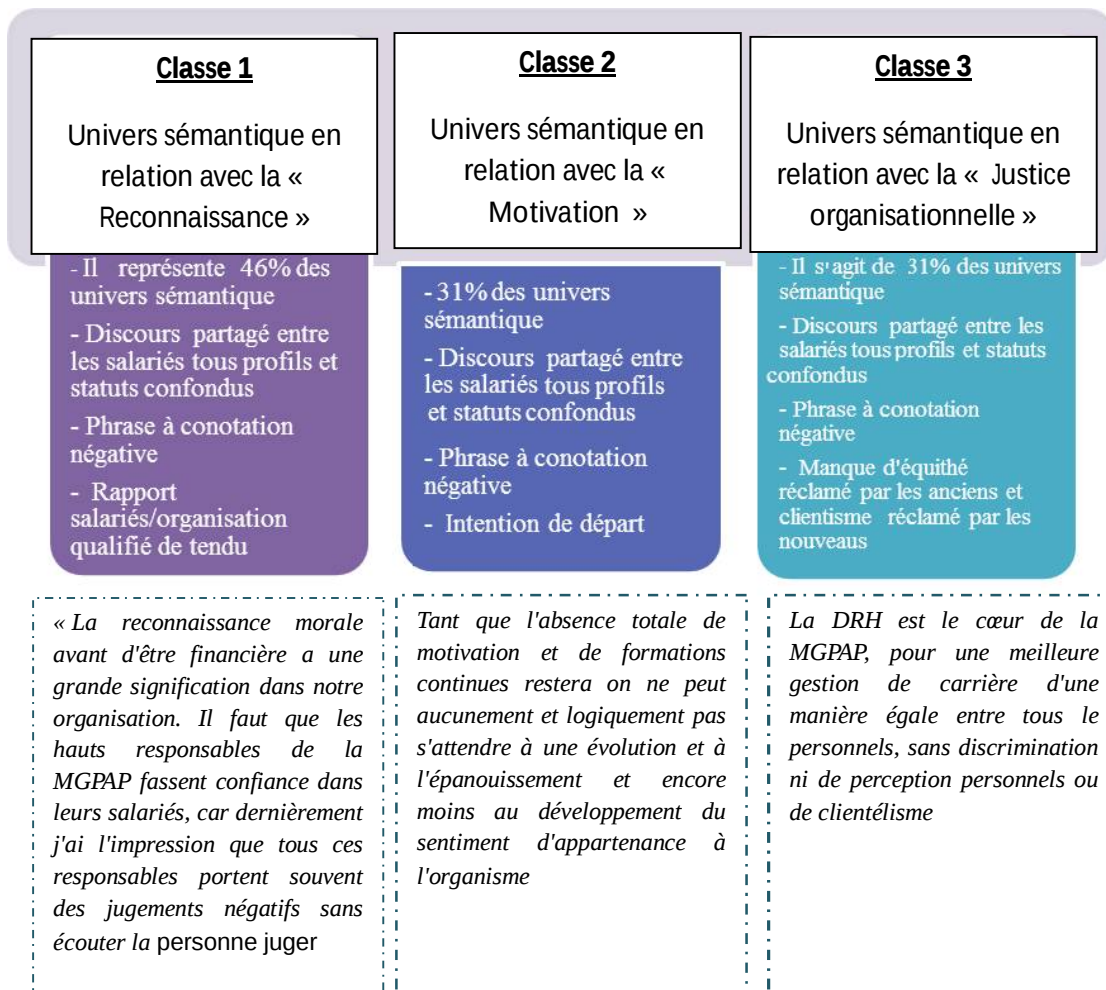


Figure 54:Présentation du corpus des mots significants

La lecture des univers référentiels soulevés par le logiciel Topes, nous a permis d'explorer plusieurs variables et de déterminer des facteurs qui semblent influencer la relation des salariés à la MGPAP. La figure 54 représente les termes du corpus étudié rassemblé en 3 classes a permis de percevoir directement le réseau de concepts manifesté dans le discours des sujets et de mettre en évidence les mots essentiels dans leurs discours concernant les thématiques abordées dans le cahier questionnaire de la recherche

Ainsi l'analyse nous permet de dire que, lors de dépouillement des commentaires, ces thèmes sont ceux qui ont été le plus abordés. **La reconnaissance** occupe la première position dans le classement par le retour incessant des salariés sur ce terme soit en l'évoquant comme élément qui manque dans leurs relations à l'organisation, ou bien comme facteur qui pourrait améliorer leurs vécus relationnel et organisationnel au sein de la MGPAP.

«la reconnaissance de la personne, de l'effort, des résultats et des compétences sont des conditions "sine qua non" de tout développement, de toute amélioration et de toute évolution potentielle »

Dans la même logique, un autre concept fait surface en permanence dans les commentaires des participants qui est **la motivation**. Considérée comme pierre angulaire dans toutes les stratégies organisationnelles, la motivation semble occuper une grande importance chez les salariés de la MGPAP qui affirment d'une part, que (*...La motivation du personnel = un facteur clé de succès des entreprises.*

D'un autre côté, les salariés considèrent que *« tant que l'absence totale de motivation et de formations continues restera on ne peut aucunement et logiquement pas s'attendre à une évolution et à l'épanouissement et encore moins au développement du sentiment d'appartenance à l'organisme »*.

L'analyse sémantique a fait ressortir d'autres concepts qui font référence à la justice organisationnelle, ainsi les participants ont évoqué *la discrimination, le clientélisme, et le manque d'équité* comme pratiques managérielles qui influencent négativement l'évolution de l'organisation et le climat organisationnel donnant naissance au sentiment d'insécurité et de manque de confiance.

(.....pour une meilleure gestion de carrière d'une manière égale entre tous les personnels, sans discrimination ni de perception personnelle ou de clientélisme, la direction doit rétablir la confiance et le manque de sécurité qui règne actuellement)

Les commentaires des salariés comportent aussi des propos qui sont moins fréquentes dans le corpus soumis à l'analyse : ce sont des formes qui ne sont cités qu'une seule fois dans l'ensemble du corpus analysé, mais qui sont très révélateurs en ce qui concerne l'explication de la relation salarié/ organisation. Dans ce sens on cite le commentaire d'un des participants dont le vécu organisationnel semble porteur de frustration.

*« Libérer ceux qui veulent partir puisque vous refusez d'améliorer la situation du personnel *changer le responsable du service du personnel et donner des réponses à toutes les demandes de départ formulées par les employés. »*

Dans l'optique d'approfondir l'analyse des propos issus des commentaires des salariés, nous avons procédé à l'analyse de la concentration de relations entre concepts acteurs.

Cette démarche permet de faire une comparaison visuelle du poids des relations entre les principales références.

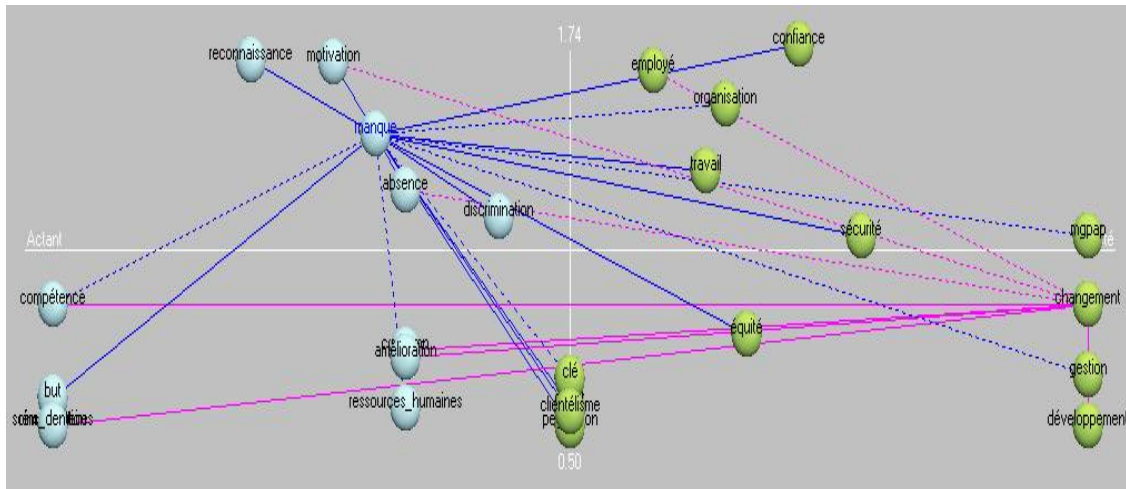


Figure 55:Présentation des poids relationnels entre les concepts

Les traits figurant sur la figure 55 indiquent les relations entre la variable sélectionnée et les autres références affichées. Un trait en pointillé indique une relation peu fréquente, alors que les relations ayant un poids significatif sont représentées par un trait continu.

Il convient d'indiquer que seules les références présentant un grand nombre de relations sont représentées sur le graphe.

D'après la lecture de la présentation schématique des poids des relations et de ce qui précède, on remarque que les concepts qui décrivent la relation salariés organisation semblent être les plus abordés par les participants, vu que leurs propos se focalisent sur une logique basée sur des valeurs contrastes, reconnaissance/ manque de reconnaissance, motivation/ absence de motivations, équité/ clientélisme,... Aussi on constate que les propos des participants font état de vives critiques contre leur organisation, notamment concernant le climat organisationnel, la gouvernance, la sécurité, ainsi que l'équité et la justice organisationnelle dont les mécanismes d'évaluation, de motivation et de récompenses. Plusieurs réclamations à ce niveau sont manifestées autant par les salariés contractuels que statutaires qui ont abordé le sujet de manière unanime. Le manque de reconnaissance et de motivation, la qualité de management, l'absence de l'équité et la justice organisationnelle et le climat organisationnel sont des facteurs qui influencent leurs vécus au travail et par conséquent leurs relations à l'organisation.

Synthèse :

Dans ce chapitre nous avons jugé nécessaire de tracer la configuration générale de l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP tous profils et statuts confondus avant d'entamer la validation de nos hypothèses de recherche. Il s'agit de l'assise conceptuelle qui donne un aperçu global sur le degré et le type d'engagement qui caractérise notre population d'étude

Sur la base d'analyse quantitative effectuée, nous avons relevé que les salariés de notre échantillon présentent un degré d'engagement manifestement faible. D'après l'étude empirique de la configuration des trois dimensions de l'engagement, les salariés de la MGPAP présentent une structure d'engagement centrée sur la normativité, le calcul des avantages et des pertes ; alors que le rapport à l'organisation basé sur le développement des liens affectifs se montre faible.

L'étude de verbatim a apporté des éléments explicatifs quant au degré et à la configuration de la relation salariés/MGPAP. À travers l'analyse du contenu nous avons soulevé que les salariés réclament de manière générale le climat organisationnel et soulèvent un ensemble d'éléments qui constituent en grande partie les antécédents de l'engagement et les bases de la relation avec l'organisation.

Chapitre II

La configuration de l'engagement selon le profil professionnel

Introduction

S'intéresser à l'étude de la variation des construits de l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP en fonction de leur profil professionnel est un objectif animé, d'un côté par l'intérêt scientifique porté à la question des métiers dits relationnels qui réclament plus d'engagement et de technicité de la part des salariés, dans la mesure où avec leur situation en interface avec l'extérieur, ils véhiculent une part de l'image de marque de l'organisation. Aussi par le fait que l'usager est devenu objet d'un traitement causal échelonné (Belhaj, A, 2010) expliquant des faits professionnels et relatant des réalités organisationnelles.

D'un autre côté par, le constat que la MGPAP en tant qu'organisme faisant partie du secteur mutualiste en plein processus du changement s'affiche via une vision stratégique basée essentiellement sur deux grands slogans :

1. L'Amélioration de la qualité des services et prestations rendus aux adhérents³⁸
2. La mise à niveau et le développement du capital humain³⁹

Dans le cadre de l'opérationnalisation de sa vision stratégique, comme c'est indiqué dans le plan d'action stratégique de la MGPAP, et parallèlement aux processus du changement technique et organisationnel entamés par ses instances décisionnelles, les salariés assistent à un déploiement accentué des métiers relationnels à vocation adhérents, avec une montée en puissance de l'intérêt vers le renforcement des activités de service. Chose qui a donné lieu à une transformation profonde touchant l'organisation de leurs activités professionnelles.

Une telle évolution qui conduit à des modifications dans les relations d'emploi et à des bouleversements dans la manière de travail (Lacroux A. , 2008,p 9) des salariés de la MGPAP en général et plus spécifiquement les salariés ayant le profil « Métier » qui assurent le FrontOffice, mobilise notre questionnement sur l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP en tenant compte de leur profil professionnel.

³⁸ Voir Plan stratégique de la MGPAP sur <http://www.mgpap.org.ma>

³⁹ La MGPAP annonce l'année 2017 comme année des RH

Étant donné la nature dichotomique du profil professionnel des salariés de la MGPAP et afin de mieux cerner les différences entre les salariés ayant le profil métier et ceux exerçant des fonctions dites transversales ou administratives en ce qui a trait à leur engagement affectif, normatif et continu, nous allons recourir -dans un premier temps- à la présentation des items relatifs à chaque construit d'engagement, cette étape a pour but de tracer une vue d'ensemble des appréciations des salariés par rapport à chaque énoncé et de faire ressortir les propos autour desquels gravite l'engagement des salariés en fonction de leurs profil professionnel. Par la suite un examen des degrés de différence des construits d'engagement entre les salariés selon leur profil professionnel. La vérification de l'hypothèse N°1 présentée dans la figure 56 et traitant la relation entre le profil des salariés et les construits de l'engagement sera ensuite vérifiée à travers l'analyse des coefficients de corrélation afin de déterminer l'absence ou la présence d'une relation significative entre les variables.

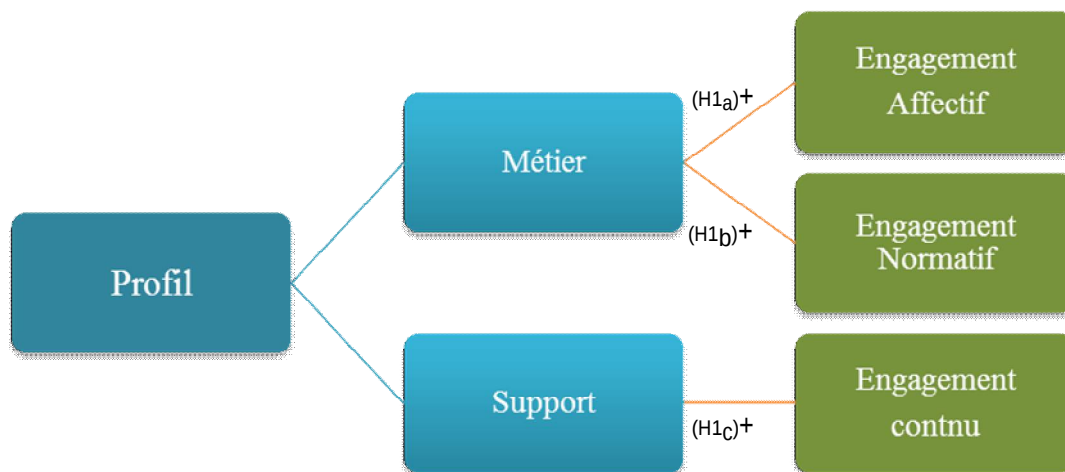


Figure 56:Hypothèse H1.Relation entre l'EO et le profil professionnel

I. Représentation des trois dimensions de l'engagement selon le profil professionnel

Avant d'entamer la présentation des résultats relatifs à la configuration de l'engagement organisationnel en fonction du profil professionnel, il est nécessaire de préciser que dans l'optique de faciliter la lecture des données numériques enregistrées pour chaque item de l'échelle, et afin de déterminer des centres de gravitation des affirmations, nous avons opté pour un codage des appréciations qui a donné lieu à deux grande tendances : une tendance positive = d'accord – tout à fait d'accord et une tendance négative= pas d'accord à pas du tous d'accord. Chaque tendance est alors calculée sur la base du pourcentage cumulé des deux appréciations qui la composent.

1. Engagement affectif

En se basant sur la figure 56, l'objectif de cette séquence est de présenter les données statistiques relatives à la première partie de notre hypothèse visant à vérifier l'impact de la variable profil professionnel sur la configuration de l'engagement dans sa dimension affectif.

a. Croisement profil x volonté de rester à la MGPA

Profil	Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle à la MGPAP						Total Par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé	
Métier	42	13	59.13%	20	18	40.86%	93
Support	35	11	80.70%	3	8	19.29%	57
Total							150

Tableau 45: Croisement profil et l'item 1 de l'EA

La lecture des données ressortie du croisement entre le désir de rester à la MGPA et le profil des salariés démontre que 59.13 % des spécialistes « Métier » et 80.70% des salariés ayant le profil « Support » expriment une tendance négative par rapport à l'item 1 de l'engagement affectif et éprouvent leurs désaccords par rapport à la volonté de rester dans la MGPA. À titre comparatif le croisement des données illustre que même si la volonté de rester à la MGPA est généralement faible chez l'ensemble de la population, les spécialistes « Support » se montrent plus en désaccord avec cet énoncé que les spécialistes « Métier ».

b. Croisement profil x appropriation des problèmes de la MGPA

Profil	Je ressens vraiment les problèmes de la MGPAP comme s'ils étaient les miens.						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé	
Métier	51	22	78.49%	16	4	21.50%	93
Support	36	4	70.17%	13	4	29.82%	57
Total							150

Tableau 46: Croisement profil et l'item 2 de l'EA

Comme c'est indiqué dans le tableau 46 ; l'appropriation des problèmes de la MGPAP ne concerne pas seulement une catégorie de profil donné, mais elle est partagée en parts égales entre le profil « Métier » et « Support », avec respectivement un pourcentage de 78.49% et 70.17%. Les salariés de la MGPAP ayant participé à l'étude, déclarent que les problèmes de leur organisation ne les concernent pas.

c. Croisement profil x sentiment d'appartenance à la MGPAP

Profil	Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" à la MGPAP						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé	
Métier	15	8	24.73%	18	52	75.26%	93
Support	8	7	26.31%	6	36	73.48%	57
Total							150

Tableau 47 : Croisement profil et l'item 3 de l'EA

L'examen du tableau des croisements nous permet de constater l'existence d'un alignement au niveau des tendances affirmées par l'ensemble des salariés, Ainsi - abstraction faite- du profil professionnel, les salariés de la MGPAP n'éprouvent pas un sentiment d'appartenance à l'organisation,

d. Croisement profil x attachement à l'organisation

Profil	Je ne me sens pas affectivement attaché à la MGPAP.						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	14	11	26.88%	15	53	50.48%	93
Support	5	4	15.78%	12	36	63.15%	57
Total							150

Tableau 48: Croisement profil et l'item 4 de l'EA

A l'instar des autres items, l'attachement à la MGPAP semble modérément influencé par le profil des salariés, on constate que 50.48% des salariés disposant d'un profil « Métier » ne sont pas affectivement attachés à l'organisation et qu'avec la même tendance 63.15 % des salariés support n'éprouvent pas de lien affectif à l'égard de la MGPAP.

e. Croisement Profil x signification de la MGPA

Profil	La MGPA a pour moi beaucoup de signification personnelle						Total par personne
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	51	19	75.26%	18	5	40.35%	93
Support	9	4	22.80%	35	9	77.19%	57
Total							150

Tableau 49: Croisement profil et l'item 5 de l'EA

En nous basant sur les résultats figurant sur le tableau des croisements (49), on constate que les salariés de profil « Métier » déclarent que la MGPA ne représente aucune signification personnelle pour eux, contrairement aux salariés de profil support pour lesquels la MGPA a une signification personnelle.

f. Croisement profil x sentiment d'appartenance

Profil	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette organisation						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	6	16	23.65%	12	59	76.34%	93
Support	4	4	14.03%	6	43	85.96%	57
Total							150

Tableau 50: Croisement profil et l'item 6 de l'EA

D'après les valeurs affichées au niveau du tableau ci-dessus, et relativement à la question du sentiment d'appartenance à la MGPA, on constate que 85.96% des enquêtés appartenant à la catégorie support expriment leur accord avec cet énoncé et déclarent qu'ils n'éprouvent pas de sentiment d'appartenance à la MGPA. Avec la même tendance 76.34% des salariés exerçant des métiers relationnels affirment qu'ils n'ont pas un fort sentiment d'appartenance à la MGPA.

1.1. Croisement engagement affectif x profil

Dans l'optique de mettre en rapport les données relatives à l'engagement Affectif et le profil des salariés, Il nous a semblé utile, de situer les réponses relatives à chaque énoncé de l'engagement affectif par rapport à chaque catégorie de salariés afin de savoir si le rapprochement entre ces deux variables est porteur d'information. Nous avons donc tenté

d'élaborer un tableau mettant en exergue les moyens obtenus pour chaque énoncé de l'engagement affectif. Pour ce faire, nous avons pris comme point de départ le codage du questionnaire, une opération qui a consisté précisément à attribuer des valeurs numériques aux énoncés : « 1 = pas du tout d'accord » et « 2 = pas d'accord » pour un faible sentiment d'engagement, et « 3 = d'accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort sentiment d'engagement. Ainsi un score / moyen inférieur à 3 fait référence à un faible niveau d'engagement Affectif alors qu'un score supérieur à 3 signifie un fort sentiment d'engagement affectif. Ce classement nous a permis d'identifier l'aspect le plus dominant en matière d'engagement affectif chez chaque profil de salariés.



Figure 57: La configuration de l'engagement organisationnel selon le profil professionnel

La figure ci-dessus présente les statistiques descriptives des scores attribués au construit affectif de l'engagement organisationnel. D'après l'examen des données statistiques et la comparaison des scores relatifs au profil « Métier » et ceux en relation avec le profil « Support » pour chaque énoncé, nous constatons que le score moyen le plus élevé chez les salariés exerçant des métiers relationnels est celui de l'item N°5 « *La MGPAP a pour moi beaucoup de signification personnelle* » $X = 2.94$. Alors que leur sentiment d'appartenance se montre très faible vu que le score octroyé à l'énoncé N°6 « *Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette organisation* » est visiblement le plus faible $X = 1.67$.

En concordance avec les résultats observés chez les spécialistes métier, au niveau des moyens enregistrés. Du côté des salariés ayant le profil « Support » travaillant en backoffice, l'item N°5 qui a enregistré le score le plus élevé $X = 3.24$ démontre que pour cette catégorie des salariés la MGPAP a beaucoup de signification personnelles.

Dans le même ordre d'idées, l'appréciation des salariés appartenant à la catégorie « Support » quant à l'item N°6 s'aligne - d'une manière plus accentuée - avec celle des salariés œuvrant dans des activités à caractère relationnel avec un score de $X=1.05$.

Les données statistiques soulevées dans cette section nous ont servi comme base pour opposer des salariés dont l'activité professionnelle nécessite une confrontation directe avec les adhérents à des salariés qui assurent des tâches administratives au backoffice en ce qui a trait aux appréciations de chaque item de l'engagement affectif. Aussi l'analyse et la consolidation des résultats amorcées (tableau 51) nous ont permis de dresser le profil d'engagement affectif chez les salariés de la MGPAP.

Malgré que l'ensemble des salariés constituant notre population d'étude, font preuve d'un faible niveau d'engagement affectif $X = 2.17$ sur l'échelle de Meyer et Allen, nous avons procédé à une comparaison entre le degré d'engagement enregistré chez les deux catégories. Dans le même ordre de notre hypothèse de départ postulant que l'engagement affectif est plus élevé chez les salariés de profil « Métier » en comparaison avec les salariés de profil « support », on constate la présence d'un écart entre le degré d'engagement affectif. Autrement dit, les professionnels de la relation humaine (Driouch, 2011, p114) à la MGPAP se montrent plus impliqués affectivement que les professionnels des métiers administratifs. Cela peut être expliqué par le fait que selon Aranya et Al, pour les salariés de profil Métier, il s'agit « d'une identification à une profession qui inclut l'acceptation des buts et des valeurs de la profession, la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans cette profession et le désir de rester dans cette profession ». Ce concept concerne essentiellement les salariés spécialisés, les « professionnels » en d'autres termes les personnes détenant des compétences distinctives, une technicité, un savoir-faire pour qui, peu importe l'organisation au sein de laquelle ils travaillent, tant que ces derniers disposent des moyens nécessaires pour exercer leur métier.

1.2. Corrélation profil et engagement Affectif

Le coefficient de corrélation ou corrélation de Pearson constitue une mesure de l'intensité de liaison linéaire entre deux variables.

Le coefficient de corrélation sert avant tout à caractériser une relation linéaire positive ou négative. Il s'agit d'une mesure symétrique. Plus il est proche de 1 (en valeur absolue), plus la relation est forte (Rakotomalala, 2015,p13)

Corrélation		Engagement Affectif	Profil
Engagement Affectif	Corrélation de Pearson	1	,163*
	Sig. (bilatérale)		,047
	N	150	150

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 51:Corrélation entre profil et EA

En plus des croisements et des analyses de la variance des moyens, un calcul de la matrice générale de corrélation existant entre l'engagement affectif et le profil professionnel a été réalisé. Ce calcul permet de répondre directement à la première partie de l'hypothèse N°1 de l'étude, postulant une relation directe entre l'engagement organisationnel dans sa dimension affective et le profil des salariés de la MGPAP.

D'après le tableau ci-dessus présentant les résultats de cette analyse, le coefficient de corrélation entre « l'Engagement Affectif » et « Profil » est de $r = 0,163$ avec une signification (p) de 0,047 ($<0,05$), c'est-à-dire que l'existence d'une liaison significative est statistiquement validée

2. Engagement continu

L'objectif de cette partie est de tester une partie de l'hypothèse H1 relative à l'existence d'une relation entre l'engagement organisationnel dans sa dimension continue et le profil des salariés et que cette forme d'engagement est plus accentuée chez les salariés dont l'activité professionnelle est centrée sur les tâches administratives.

a. Croisement profil x Facilité perçue de quitter l'emploi

Profil	Il serait très difficile pour moi de quitter cette organisation en ce moment, même si je le voulais.						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	% Cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% Cumulé	
Métier	12	19	32.43%	17	45	65.38%	93
Support	7	5	15.77%	10	35	71.40%	57
Total							150

Tableau 52 : Croisement profil et l'item 1 de l'EC

Le tableau 52 permet de constater que les salariés appartenant à la catégorie « Support » trouvent plus de difficultés à quitter la MGPAP en comparaison avec leurs collègues

exerçants des métiers relationnels avec respectivement 71.40% contre 65.38%. La différence des tendances par rapport à la facilité perçue de quitter l'organisation s'illustre aussi dans le fait que 32.43% des salariés « Métier » déclarent ne pas avoir des difficultés à quitter leur travail à la MGPAP alors que seuls 15.77 % de ceux ayant le profil « Support » sont prêts à quitter l'organisation.

b. Croisement profil x perception des conséquences de départ

Profil	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette organisation maintenant.						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	44	12	56.90%	13	16	30.20%	93
Support	38	9	54.78%	6	12	22.52%	57
Total							150

Tableau 53: Croisement profil et l'item 2 de l'EC

En harmonie avec les résultats consolidés au niveau du tableau 53, la répartition des réponses relatives aux conséquences du départ de la MGPAP en fonction du profil professionnel, démontre que la tendance générale des salariés de la MGPAP reflète une certaine facilité quant aux conséquences de leurs départs de la MGPAP. 56.90 % des spécialistes Métier et 54.78 % des agents Support trouvent que le départ de la MGPAP n'aura pas des conséquences négatives sur leurs vies.

c. Croisement profil x motivation de rester au sein de la MGPAP

Profil	En ce moment, rester dans cette organisation est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	14	6	20.45%	33	40	78.49%	93
Support	8	10	31.57%	6	33	68.42%	57
Total							150

Tableau 54: Croisement profil et l'item 3 de l'EC

Ce tableau démontre que 78,49% des salariés de profil « Métier » répondent positivement à cette question. C'est-à-dire qu'ils sont d'accord à tout à fait d'accord qu'ils demeurent

membres à la MGPAP par obligation et non pas par désir. De leurs coté, les salariés ayant le profil « Support » confirment aussi que ce qui les motive pour rester à la MGPAP est l'obligation, et non pas la volonté ou le désir avec un taux de 68.42%.

Ceci nous amène à dire qu'il y a une certaine harmonie de réponses entre les salariés de profil « Métier » et ceux de profil « Support ».

a. Croisement profil x manque de solutions alternatives

Profil	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette organisation.						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	22	20	45.16%	23	28	54.83%	93
Support	3	7	17.54%	17	30	82.45	57
Total							150

Tableau 55: Croisement profil et l'item 4 de l'EC

Sur la base des résultats des croisements figurant sur le tableau 55, un constat marquant émerge quant à la mise en commun des profils professionnels aux réponses des salariés qui s'inscrivent en effet, par rapport à la question de l'équation difficile entre « rester » à la MGPAP ou « quitter ».

Selon la lecture du tableau, il semble que 82.45 % des salariés de profil « Support » déclarent avoir des difficultés à quitter leur travail par manque de solutions alternatives, alors que l'appréciation des salariés « Métier » paraît plus modérée par rapport aux capacités de quitter l'organisation avec un pourcentage de 54.83%

b. Croisement profil x conséquences du départ

Profil	Une des conséquences négatives de mon départ de cette organisation serait le manque de solutions de rechange possibles						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	15	30	48.38%	21	27	51.61%	93
Support	5	8	22.80%	10	34	77.19%	57
Total							150

Tableau 56: Croisement profil et l'item 5 de l'EC

Le tableau (56) démontre clairement la divergence de réponse entre les deux profils « Métier » et « Support » quant au manque d'alternative. Il est convenable ici de rappeler que selon (Vandenberghe, Christian; Stinglhamber, Florence; Bentein, Kathleen, 2000, p.134), en cas de manque d'alternatives, le collaborateur perçoit la difficulté de trouver un emploi comparable dans une autre entreprise.

Concernant l'échantillon de l'étude, on constate que 77.19% des salariés qui ont des activités professionnelles gravitant autour des métiers de la relation humaine, déclarent que le manque de solutions alternatives, serait une conséquence négative de leur départ de cet organisme, alors que juste 51.61% de ceux exerçant des fonctions administratifs expriment leur accord avec cet énoncé.

c. Croisement profil x perception des coûts d'investissements

Profil	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette organisation, j'aurai pu envisager de travailler ailleurs						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	25	25	53.76%	21	22	46.23%	93
Support	10	5	16.12%	14	28	73.68%	57
Total							150

Tableau 57: Croisement profil et l'item 6 de l'EC

En ce qui concerne la mise en relation des profils professionnels et le coûts des investissements déployés par les salariés de la MGPAP, les données disponibles montrent que 73.68% des salariés « Supports » jugent que les coûts de leurs investissements au sein de la MGPAP dépassent le gain qu'ils peuvent avoir si ils décident de quitter leur lieu de travail, tandis que plus de 46.23% des salariés à profil « Métier » déclarent que leurs investissements au sein de l'organisation ne représentent pas un obstacles s'ils envisagent quitter ou changer leur lieu de travail .

2.1. Configuration de l'engagement continu en fonction du profil professionnel

Les tableaux présentent les moyens assignés par les salariés à chaque dimension de l'engagement organisationnel dans sa dimension continue. A l'instar de la méthode de traitement adoptée pour l'analyse des réponses relatives à l'engagement affectif, Nous

avons procédé au codage des affirmations attribuées par les participants à chaque énoncé constituant la dimension continue de l'engagement. Le classement des réponses selon des valeurs numériques « 1 = pas du tout d'accord » et « 2 = pas d'accord » pour un faible sentiment d'engagement continu, et « 3 = d'accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort sentiment d'engagement, nous a permis d'identifier l'aspect le plus dominant en matière d'engagement continu chez chaque profil de salariés. Ainsi un score /moyen inférieur à 3 fait référence à un faible niveau d'engagement continu alors qu'un score /moyen supérieur à 3 signifie un fort sentiment d'engagement continu.



Figure 58: Score de l'EC selon le profil professionnel

Comme nous l'avons vu précédemment, l'engagement de continuité est présenté en tant qu'une "ligne d'action cohérente", basée sur la reconnaissance des "coûts" associés au fait de quitter l'organisation et la faiblesse des alternatives de travail (Charles-Pauvers, Brigitte, & Guillard, 2012, p4), qui découle « des investissements qu'un individu aura accumulés dans l'organisation » (Savoie et Martin, 1990, cité in Patesson, 1994, p280). La comparaison des moyennes obtenues par les salariés en matière de l'engagement continu, nous révèle la tendance générale des salariés quant aux items de construit calculé/continu de l'engagement. Ils traçant ainsi une représentation graphique des tendances qui représentent les composantes constituant la dimension continue de l'engagent à savoir le manque d'alternative et le coût des investissements.

En nous basant sur la lecture des valeurs numériques attribuées à chaque item, nous remarquons une divergence entre l'appréciation des salariés exerçant des métiers dits « de la relation humaine » et des salariés ayant le profil « Support » par rapport à l'ensemble des items. De ce fait, on enregistre que, du côté des spécialistes métier, le score le plus élevé est celui relatif à l'item N°7 $X=2.93$ via laquelle ils déclarent qu'ils ne trouvent pas de difficulté à quitter leur poste au sien de la MGPAP, alors que le score le plus faible est celui relatif aux éléments qui animent leurs choix de rester membre à la MGPAP pour lequel les salariés manifestent que c'est l'obligation qui les poussent à préserver leur poste de travail et non pas le désir d'y être membre .

La manifestation de l'engagement continu chez les salariés de profil « Support » se montre plus accentuée en comparaison avec leurs collègues assurant des métiers relationnels. A travers la figure58, on remarque la présence d'une tendance (positive) quant à l'ensemble des items de l'engagement continu avec un petit décalage au niveau de l'item N° 10 qui enregistre le score le plus élevé $X= 3.51$ où les salariés déclarent avoir des difficultés de quitter leur travail par manque de solutions alternatives.

Le constat fait via l'analyse générale des données figurant sur la figure58,démontre que les salariés dont l'activité professionnelle est centrée autour des tâches administratives agissant comme support, se montrent plus engagés sur des bases calculées en comparaison avec leurs collègues exerçant des métiers relationnels, comme c'est indiqué dans le schéma, les salariés appartenant à la catégorie « Support » ont enregistré un niveau d'engagement continu égal à $X=2.92$ tandis que leurs collègues assurant le front office adhérents, ont un niveau d'engagement aux limites de $X= 2.07$

2.2. Corrélation profil et dimension continue

Les résultats préliminaires tirés de l'analyse corrélationnelle, vont nous servir comme indicateur de la présence d'une corrélation entre l'engagement organisationnel dans sa dimension continue et le profil professionnel des salariés

Corrélation		Engagement continu	Profil
Engagement Continu	Corrélation de Pearson	1	,793**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 58:Corrélation profil x EC

D'après le tableau ci-dessus, le coefficient de corrélation entre « l'Engagement Continu » et « Profil » est de $r = 0,793$ avec une signification (p) de 0,000 ce qui nous amène à conclure qu'il semble exister une relation positive entre ces deux variables. C'est-à-dire que la réponse aux différentes modalités relatives à l'engagement continu dépend du type du profil en question, ceci est démontré par la divergence des réponses entre ces deux profils.

3. Engagement Normatif

Il s'agit ici d'appréhender la dimension normative de l'engagement organisationnel chez les salariés de la MGPAP en tenant compte de leur profil professionnel

a. Croisement profile x obligation de rester au travail

Profil	Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	11	13	25.80%	21	48	74.20%	93
Support	6	5	19.28%	10	36	80.70%	57
Total							150

Tableau 59 : Croisement profil x l'item 1 de l'EN

Le tableau 59 montre, par croisement, où se situent les tendances des salariés par rapport à cet item au regard des divers profils professionnels sur un continuum de valeurs allant de 1 à 4,

On constate que 80.70% des salariés ayant un profil « Support » confirment qu'ils n'éprouvent aucun sentiment d'obligation de rester à la MGPAP. De leur côté, les salariés de profil « Métier » partagent la même appréciation avec un pourcentage de 74.20%

b. Croisement profil x sentiment de redevance à l'égard de la MGPAP

Profil	Même si c'était à mon avantage, je ne m'accorderais pas le droit de quitter mon travail maintenant						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	33	20	56.98%	17	23	43.01%	93
Support	34	2	63.15%	4	17	36.84%	57
Total							150

Tableau 60 : Croisement profil x l'item 2 de l'EN

Comme nous pouvons le constater au niveau des croisements, le tableau ci-dessus indique que 56,98% des salariés disposant d'un profil « Métier », déclarent leur prédisposition à quitter la MGPAP une fois une opportunité plus adéquate se présente, dans le même ordre, 63,15% des salariés exerçant des métiers de « Support » ont exprimé leur désaccord avec cet affirmation.

c. Croisement profil x sentiment de culpabilité

Profil	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon travail maintenant						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	36	25	65.60%	14	18	34.40%	93
Agent	37	3	70.17%	6	11	29.82%	57
Total							150

Tableau 61: Croisement profil x l'item 3 de l'EN

D'après la lecture des résultats du croisement du profil « Métier » versus « Support » en matière des appréciations attribuées au fait d'éprouver de la culpabilité s'il quittent leur lieu de travail, on peut soulever que les deux profils s'accordent sur le fait que « quitter maintenant » la MGPAP ne génère pas chez eux un sentiment de culpabilité, avec respectivement 65.60% des « Métiers » et 70.17% des « Support ».

d. Croisement profil x loyauté

Profil	L'organisation mérite ma loyauté						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	49	18	72.04%	16	10	27.95%	93
Support	39	5	77.19%	4	9	22.80%	57
Total							150

Tableau 62: Croisement profil x l'item 4 de l'EN

A la lumière de la lecture des valeurs numériques attribuées à l'énoncé expliquant le degré de loyauté des salariés à l'égard de leur organisation, on perçoit que, majoritairement, le profil « Métier » et « Support » ne sont pas d'accord à pas du tout d'accord sur la question de la loyauté avec, respectivement 72.04% pour le profil « Métier » et 77.19% pour le profil « Support ». Il est convenable de rappeler que selon la littérature, l'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Ainsi, un individu engagé de façon normative demeure dans l'organisation parce qu'il le doit (Allen & Meyer, 1990,p14), par conséquent on peut considérer que les réponses relatives a cet énoncé reflètent en partie l'image du construit normatif de l'engagement chez les salariés.

e. Croisement profil x engagement envers les collègues

Profil	Je ne quitterais pas mon travail pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	%cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	%cumulé	
Métier	47	10	61.26%	17	19	38.74%	93
Support	20	21	71.92%	12	4	28.08%	57
Total							150

Tableau 63: Croisement profil x l'item 5 de l'EN

De point de vue de la littérature définissant l'engagement envers les collègues comme étant l'attachement émotif d'un employé aux buts, aux valeurs et aux objectifs de ses collègues de travail(Naulleau, M, 2005,p9) d'un côté et des résultats du croisement des appréciations exprimés par les salariés de profil « métiers » versus les salariés ayant le

profil « Support » on peut déduire que la cohésion, le partage et l'adhésion aux valeurs entre collègues est manifestement faible chez les salariés de la MGPAP. Ce constat prend forme via les tendances des deux catégories qui gravitent autour de « pas du tout d'accord » avec un pourcentage de 61.26% chez les spécialistes « métier » et 71.19% chez les salariés de profil « Support.

La deuxième remarque qu'on peut tirer du tableau, c'est que 38.70% des spécialistes métier estiment que leurs relations avec les collègues sont positives au point de sentir l'obligation de rester à la MGPAP par attachement aux gens avec qui ils travaillent, en revanche, le pourcentage se baisse chez les salariés de profil « Support » vu que le pourcentage d'accord avec l'énoncé est de 28.07%

f. Croisement profil x sentiment de reconnaissance à l'égard de la MGPAP

Profil	Je dois beaucoup à cette organisation						Total par profil
	Tendance négative			Tendance positive			
	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	%cumulé	Tout à fait d'accord	D'accord	% cumulé	
Métier	22	44	70.96%	16	11	29.04%	93
Support	2	37	68.42%	9	9	31.58%	57
Total							150

Tableau 64: Croisement profil x l'item 6 de l'EN

Les spécialistes métier (70.96%) ont exprimé leur désaccord, quant au sentiment de reconnaissance envers leur organisation, selon les réponses, la majorité des participants appartenant au profil « Métier » estiment qu'ils ne doivent rien à la MGPAP. Dans la même tendance, 68.42% des salariés exerçant des activités administratives ou « Support » déclarent leur désaccord avec l'énoncé disant « qu'ils doivent beaucoup à la MGPAP ».

3.1. Configuration de l'engagement normatif en fonction du profil professionnel

La dimension normative de l'engagement organisationnel, est présentée avec 6 items qui décrivent la relation salariés MGPAP en appréhendant le sentiment de loyauté de l'individu envers l'organisation, basé sur une compréhension de l'obligation de l'individu vis-à-vis de son organisation (Meyer & Allen, 1991,p63). Ce sentiment de loyauté est examiné via une échelle en 4 valeurs de type likert, qui va nous permettre d'estimer jusqu'à quel degré, les salariés sont en accord ou en désaccord avec chaque énoncé.

Suivant cette logique, les répondants sont amenés à choisir la valeur qui reflète le mieux leur classement des réponses selon des valeurs numériques « 1 = pas du tout d'accord » et « 2 = pas d'accord » pour un faible sentiment d'engagement continu, et « 3 = d'accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort sentiment d'engagement. L'objectif de cette procédure est de mettre en lumière, la tendance dominante en matière d'engagement normatif chez chaque profil de salariés. Le seuil qui distingue le niveau d'engagement faible de l'engagement fort est fixé à la valeur 3, ainsi un score / moyen inférieur à 3 fait référence à un faible niveau d'engagement normatif alors qu'un score /moyen supérieur à 3 signifie un fort sentiment d'engagement normatif.

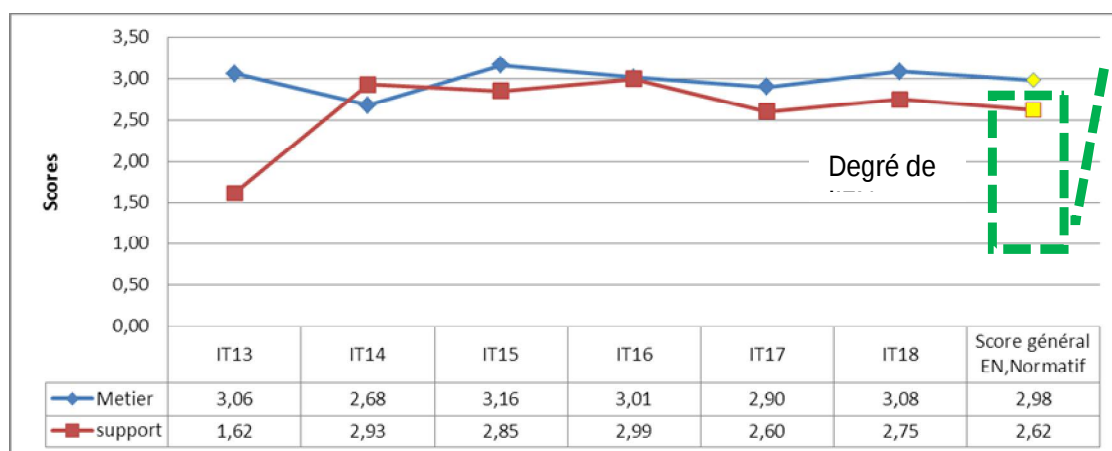


Figure 59: Score de l'EN selon le profil

Le tableau montre les valeurs qui représentent la composante morale de l'engagement, selon le profil professionnel des enquêtés. Il convient de noter qu'en examinant les résultats, mis à part l'item 13 chez les salariés de profil « Support » qui a marqué la valeur minimale de 1.62 « Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel », les autres items se distribuent entre des cotes similaires chez les deux catégories professionnelles, à savoir une moyenne entre 2.68 et 3.16 chez les spécialiste métier, alors que chez les salariés ayant le profil « support » les moyennes varient entre 2.60 et 2.99. Notons que la dimension normative montre l'indice de cohérence interne le plus élevé des trois autres, soit un coefficient de l'ordre de 0.75.

Selon les résultats affichés dans le tableau, l'ensemble des valeurs varient d'un minimum de 1.62 pour l'item 13 - « Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel », et de 3.16 valeur maximale attribuée par les spécialistes « Métier » pour exprimer leur opinion quant à l'énoncé N° 15 « J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon travail maintenant »

De ce qui précède, nous pouvons retenir la présence d'une discordance entre les salariés de profil métier et ceux de profil support sur tous les items, ce qui engendre une différence en ce qui concerne le degré d'engagement normatif chez les participants à notre étude, en fonction de leurs profils professionnels, ainsi l'engagement normatif se montre plus fort chez les spécialistes métier avec une moyenne de 2.98 ; a contrario, les salariés dont l'activité professionnelle est centrée sur les tâches administratives /support manifestent un degré d'engagement plus faible sur les bases normatives soit une valeur de 2.62.

De point de vue général, il faut signaler que les moyens obtenus matérialisent un déficit d'engagement chez l'ensemble de la population de l'étude vu qu'ils ont enregistré un degré d'engagement normatif en dessous du seuil théorique (3) soit un degré d'engagement de 2.80.

3.2. Corrélation profil x Engagement Normatif

Dans l'optique d'approfondir les résultats soulevés dans l'analyse descriptive, nous avons procédé au calcul du coefficient de corrélation existant entre l'engagement normatif et le profil professionnel des rependant.

Corrélations		Profil	Engagement Normatif
Profil	Corrélation de Pearson	1	,699**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 65: Corrélation profil/EN

Le coefficient de corrélation entre « l'Engagement Normatif » et « Profil » est de $r = 0,699$ avec une signification (p) de 0,000 ce qui nous amène à dire que ces deux variables sont corrélées. Cette corrélation est démontrée par les tendances divergentes des réponses des deux profils sur les modalités relatives à l'engagement normatif.

II. Exploration des construits d'engagement via le profil professionnel des salariés

La section suivante présente les résultats des analyses statistiques effectuées à l'aide des calculs de la corrélation entre le profil professionnel des répondants et les moyens des construits d'engagement qu'ils ont enregistrés. C'est donc, à partir de ce qui précède, que nous avons été en mesure de confirmer nos hypothèses de recherche. Rappelons qu'en ce qui concerne la relation entre l'engagement organisationnel dans ses trois configurations et le profil professionnel des salariés nous avons formulé une hypothèse générale postulant la présence d'une corrélation significative entre l'engagement organisationnel et le profil professionnel des salariés de la MGPAP (H1). Dans une posture plus spécifique on suppose que l'engagement organisationnel dans sa dimension (H1a) affective et (H1b) normative, sera plus élevé chez les spécialistes métier, alors que chez les cadres et agents administratifs la dimension continue paraît plus élevée (H1c).

1. Corrélation Profil professionnel et Engagement organisationnel

Dans l'optique de démontrer la corrélation entre le profil professionnel et l'engagement en tant qu'état psychologique, qui permet de décrire la qualité de la relation entre une personne et son organisation, à l'intérieur d'une orientation théorique proactive et positive, nous avons procédé au calcul de la corrélation existante entre l'engagement organisationnel et le profil professionnel des salariés de la MGPAP (Tableau 66). Il est important de rappeler que le calcul des corrélations qui se manifestent entre le profil professionnel et les trois dimensions de l'engagement organisationnel a démontré, d'une manière générale, que la corrélation la plus forte et celle qui existe entre le profil professionnel et la dimension continue de l'engagement $r = 0,793$ avec une signification (p) de 0,000. La tendance normative quant à sa corrélation avec le profil professionnel, a enregistré une corrélation significative $r = 0,699$ avec une signification (p) de 0,000. La corrélation entre l'engagement affectif et le profil professionnel s'est montrée la plus faible en comparaison avec les autres dimensions $r = 0,163$ avec une signification (p) de 0,047 ($<0,05$).

Corrélations		Profil	Engagement Général
Profil	Corrélation de Pearson	1	,773**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 66:Corrélation profil et EO

D'après le tableau ci-dessus, le coefficient de corrélation entre « l'Engagement général » et « Profil » est de $r = 0,773$ avec une signification (p) de 0,000 ce qui nous amène à dire que ces deux variables sont positivement corrélées

Cette corrélation indique que l'engagement général au sein de la MGPAP dépend du type de profil en question.

2. Configuration des construits d'engagement chez les professionnels « métiers » et « support »

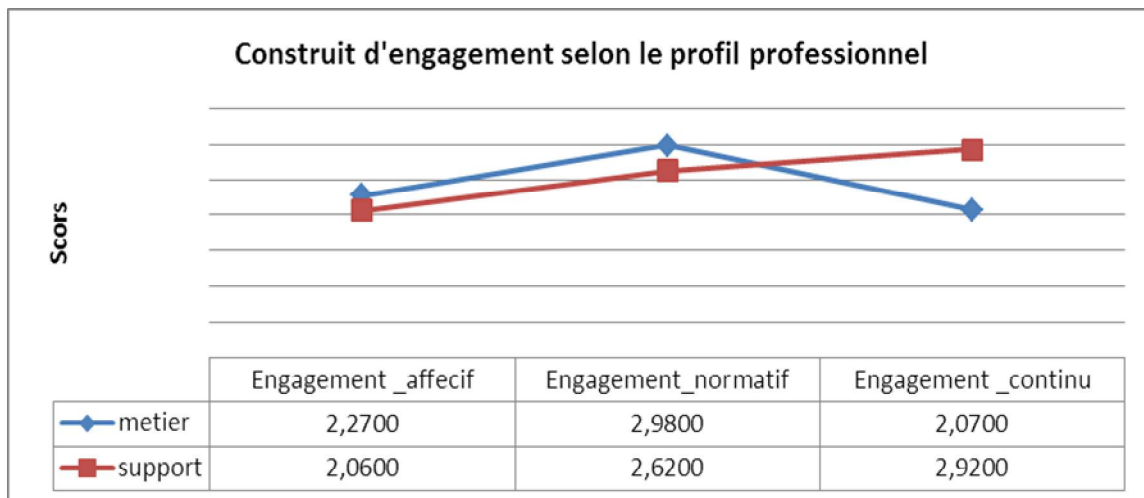


Figure 60:Construit d'engagement selon le profil professionnel

Afin d'explorer la configuration des construits d'engagement chez les salariés de la MGPAP nous avons distingué les réponses en fonction du corps d'emploi, soit les salariés de profil « Métier » et ceux de profil « Support »

Les comparaisons des scores d'engagement effectuées en fonction de l'appartenance professionnelle, se montrent significatives. Ces résultats suggèrent l'existence d'une

différence entre les configurations des construits d'engagement enregistrées chez les spécialistes Métiers de celles manifestées par les salariés « Support »

Nous constatons à travers la comparaison multiple des scores moyens de l'ensemble de la population de l'étude, que le degré d'engagement varie selon le type du profil professionnel.

De ce fait, en ce qui concerne l'engagement affectif (H1a) on observe que les salariés qui exercent des activités appartenant à la catégorie « Métiers relationnels) font preuve d'engagement affectif ($X=2.27$) plus que les salariés qui ont un profil professionnel de catégorie « Support » ($X=2.06$).

Selon la littérature, le développement de cette forme d'attachement à l'organisation se ressource principalement des caractéristiques organisationnelles, en relation avec le rôle de l'employé dans l'organisation et aussi via les variables liées aux expériences de travail (Vandenberghe C. , 1998,p38). Cela peut nous servir comme base pour expliquer à la fois le faible engagement affectif qui se manifeste chez l'ensemble de la population, et aussi la divergence qui existe entre la tendance affective des salariés de profil métier et de profil Support, surtout que dans leurs commentaires⁴⁰ les enquêtés ont exprimé leur mécontentement vis-à-vis du climat organisationnel comme ce que déclare l'un des salariés de profil Métier en décrivant le vécu psychologique au sein de la MGPAP de frustrant « *A ce titre les enquêtes d'opinion ne sont qu'un outil de diagnostic, des mesures concrètes et réalistes doivent suivre pour ne pas en faire une source d'attentes et de frustrations supplémentaires du personnel* ».Selon les spécialistes Métier, l'intervention des non-spécialistes dans leur domaine de travail est l'une des causes du sentiment de frustration « *la gestion efficiente des CDM⁴¹ ne peut être accomplie sans la supervision immédiate et sans équivoque du Médecin, toute autre manière de procéder risque d'entraver le déroulement des prestations fournies et les rendements de ces unités* »l'expérience vécue au travail, et le climat s'avèrent être des variables que les salariés de la MGPAP revendiquent en unanimité « *On n'est là que pour travailler mais dans des conditions saines* » « *Créer un bon climat de travail est devenu indispensable* ».

Une autre explication de ce résultat pourrait résider dans les relations entretenues entre les salariés, surtout que plusieurs auteurs ont mis en évidence la place des relations

⁴⁰ Voir analyse de contenu page 183

⁴¹ Cabinet dentaire mutualiste

professionnelles dans le renforcement de l'engagement, affirmant qu'un individu affectivement engagé envers son groupe de travail, et donc, désireux de continuer à travailler dans ce groupe, il n'a pas d'autres choix que de rester membre de l'entreprise (Vandenberghe, C, 2015). Dans ce sens les chercheurs affirment que la formation de liens, est particulièrement importante, et l'intensité des relations qui existent entre les individus d'un groupe donné est un puissant indicateur de la santé de ce groupe, de son degré d'engagement émotionnel. Au niveau des enquêtés, on remarque que dans l'ensemble des énoncés des salariés appartenant à la catégorie Métier, on constate la présence d'une certaine personnalité de groupe, du corps métier, ce qui fait référence à la présence d'une certaine cohésion résultante du partage de vécu organisationnel. Les scores obtenus par les deux catégories quant au sentiment d'obligation à l'égard de leurs collègues de travail, appuient une telle tendance, vu que les spécialistes métier, ont marqué une tendance plus positive en comparaison avec les salariés de profil « Support ». Pourtant et dans l'ensemble, le score obtenu, reste au-dessous du seuil moyen fixé à la valeur 3.

Quant au sentiment d'obligation moral, de devoir et de congruence des valeurs qui caractérisent la dimension normative de l'engagement, on constate une dissimilitude significative entre les salariés de profil « Métier » et de profil « Support » en ce qui a trait à la relation morale avec la MGPAP. En effet, on peut alors supposer une pertinence de l'hypothèse (H1b), pour rendre compte des configurations différentielles de l'engagement normatif des salariés en fonction de leurs profils professionnels.

Les résultats de la figure 60, montrent que l'engagement des salariés exerçant des métiers relationnels est plus centré sur la normativité comparativement aux salariés ayant le profil support. Avec manifestement un score moyen de $x=2.98$ enregistré chez les salariés « Métier » contre un score moyen de $x=2.62$ chez la catégorie professionnelle « Support ». Notons ici, que l'engagement normatif, se développe via l'intégration des normes et des valeurs de l'organisation par le biais d'un vécu professionnel évolutif, il s'agit selon (Allen & Meyer, 1990, p14) d'un processus motivationnel,

Toutefois, le degré d'engagement enregistré par les deux catégories, reste toujours inférieur à la moyenne, ce qui nous renvoie à dire que les salariés enquêtés, présentent un faible degré d'engagement normatif à l'égard de leur organisation. Les affirmations des salariés, nous apportent quelques éclaircissements, par rapport à ce résultat, en indiquant la présence d'un écart entre les prescriptions organisationnelles et le travail réel des

professionnels, qui génère un malaise croissant vis-à-vis des contraintes de l'organisation (Lhuillier, 2006,p180). Les mêmes auteurs expliquent qu'entre, le trop demandé et le pas assez, le ressentiment mine au long des jours, car le sujet fait l'expérience de ce qu'il considère comme une indifférence de sa hiérarchie par rapport à son savoir professionnel et à son potentiel créatif. C'est non seulement le sujet qui s'en trouve affecté, mais également l'ensemble de son métier à travers lui-même, générant ce que (Doucet & Viviers, 2016,p2) appellent une souffrance identitaire de métier; un vécu subjectif partagé, issu d'une mise en impasse d'un désir d'accomplissement de soi professionnel, par les contraintes réelles de travail, qui fait qu'on ne reconnaît plus sa profession dans son expérience du travail (Doucet & Viviers, 2016,p2) cela se manifeste clairement dans les paroles d'un salarié appartenant à la catégorie « Métier » affirmant que « *Dans le cas particulier des Médecins dentistes travaillant à la MGPAP il serait illusoire et très préjudiciable à l'organisme et à son personnel - notamment celui des cabinets dentaires- de croire qu'une gestion efficiente des CDM⁴² peut être accomplie sans la supervision immédiate et sans équivoque du Médecin, toute autre manière de procéder risque d'entraver le déroulement des prestations fournies et les rendements de ces unités* », un autre salarié fait référence à la perception positive des investissements engagés par l'organisation vis-vis du salarié et l'intériorisation de ce principe d'échange par ce derniers (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2015,p151) qui estime que demeurer au sein de l'organisation permettrait de maintenir un équilibre entre ce qui est reçu et donné de la part des deux parties (Meyer & Allen, 1997 ,p.62)et indique la présence d'une carence en matière de l'équilibre entre investissement et récompense disant « *la reconnaissance de la personne, de l'effort, des résultats et des compétences sont des conditions "sine qua non" de tout développement, de toute amélioration et de toute évolution potentielle, on fournit beaucoup d'effort pour promouvoir le rayonnement de la MGPAP mais en contre partie l'administration est ingrate* »

En outre, et conformément à notre hypothèse de départ (H1c), on observe une tendance variante quant à la manifestation de la dimension continue, de l'engagement en fonction du profil professionnel. Ainsi les salariés dont le domaine professionnel est centré sur des activités « Support » manifestent un niveau d'engagement continu significativement plus élevé $x=2.92$ que leurs collègues assurant les activités professionnelles à caractère relationnel, qui démontrent un faible niveau d'engagement calculé avec un score moyen de $x=2.07$.

⁴² Cabinets dentaire mutualiste

Un tel résultat peut trouver son sens, dans le fait que les professionnels de la relation, sont représentés à la MGPAP par une catégorie de métiers qui connaissent une forte demande au niveau du marché de l'emploi, à savoir, des médecins, des éducateurs spécialisés, des rééducateurs, des spécialistes de traitement des dossiers de maladie, de ce fait leur attitude vis-à-vis de la MGPAP en matière d'engagement continu est animée probablement par l'idée d'avoir d'autres alternatives et d'autres opportunités, aussi par le fait de ne pas considérer les années d'ancienneté à la MGPAP comme investissement, qui sera perdu en cas de départ mais plutôt comme expérience qui nécessite la capitalisation, surtout, en ce qui a trait à la fidélisation des clients et à la constitution d'un agenda professionnel.

Cependant, il s'avère important de noter qu'à ce propos, théoriquement, les recherches indiquent la présence d'impacts de l'investissement perçus sur le développement de l'engagement de continuité. Signalons que pour Allen et Meyer, cette dimension se définit comme une conscience des investissements et des coûts liés au départ de l'organisation (Meyer & Allen, 1991,p63)

Synthèse

L'analyse des résultats relatifs à la variation de l'engagement organisationnel en fonction du profil professionnel des salariés nous a conduits à la validation de notre hypothèse de recherche. Ainsi nous avons démontré que la différence des tâches et des conditions de travail des salariés « support » et salariés « métier » donne lieu à deux types de relation avec l'organisation.

Le rapport à l'organisation chez les salariés « métier » est basé sur la normativité et l'attachement affectif. Il s'agit d'une relation salarié/organisation qui se base en premier lieu sur l'intériorisation des normes et des valeurs. Il s'appuie principalement sur un lien affectif, bien que faible, mais il trace le contour d'un rapport plutôt à tendance positive, dans la mesure où, sous la prégnance de la moralité et de l'affectivité, le salarié qualifie son rapport au travail de « positif ».

Du côté des salariés « ayant le profil support, le lien à l'organisation est animé par le calcul des coûts avec une prégnance de la dimension normative. Le rapport à l'organisation, dans ce cas est marqué par un processus d'obligation : obligation de rester membre suite au calcul des pertes et des gains, et aussi obligation morale.

Chapitre III

La configuration de l'engagement des salariés en fonction du statut professionnel

Introduction :

Le chapitre III est consacré à la présentation des résultats de l'hypothèse 2, dans laquelle on s'intéresse à la compréhension de la dynamique d'engagement organisationnel en fonction du statut professionnel. L'intérêt porté à la relation engagement et statut professionnel est animé par d'un côté la divergence des statuts professionnels au sein de la MGPAP (Statutaires, CDD, CDI, mises à la disposition....), le verbatim des salariés soulevés lors de l'étude exploratoire 2 associant les transformations au sein de la MGPAP et la notion de travail précaire. Et d'un autre côté l'intérêt des chercheurs quant à la question des nouvelles relations d'emploi qui se traduisent Selon (Kissler, 1994,p340), par une individualisation et une imprévisibilité plus grande des trajectoires professionnelles

En se référant au statut unifié du personnel de la MGPAP entré en vigueur en 2014. On constate que la structure salariale à la MGPAP est constituée principalement de deux grandes catégories :

Salariés statutaires dont le statut professionnel est assimilé à celui de la fonction publique. Il s'agit de la relation l'emploi classique offrant ainsi aux salariés une certaine stabilité et visibilité professionnelle.

Quand à la deuxième catégorie, elle se compose de **Salariés contractuels** sur lesquels s'applique la loi du travail adoptée dans le secteur privé. Et qui ne constitue pas un tremplin vers le statut des statutaires.

Le travail dans un cadre statutaire est l'emploi de référence que chaque salarié espère. Au Maroc, Il s'agit de la norme à atteindre qui confère au travailleur l'assurance d'une stabilité d'emploi et un sentiment de sécurité. Dans le cas des travailleurs statutaires, l'entreprise a des devoirs administratifs et légaux par conséquent le licenciement est plus difficile que dans les autres formes de contrat qui exposent le travailleur à une vulnérabilité économique. Il s'agit alors de deux types de salariés, ceux appartenant aux emplois stables et ceux exerçant dans un cadre d'emploi précaire

La notion de précarité ou de la précarisation a été sujet d'un ensemble de travaux dans le champ de la sociologie du travail (ex : Beaud,1993 ; Castel ,1995 ; Sennet –,2000 ; Glaymann,2005). Prenons comme exemple l'un des ouvrages classiques de R. Castel, où l'auteur affirme que l'émergence des emplois flexibles remet en cause la prévisibilité et la durabilité de la relation d'emploi, au profit d'un emploi à la tâche, étroitement ajuste aux besoins conjoncturels, et qui constitue un facteur, alimentant la vulnérabilité sociale. (Lacroux 2008, p8). D'autres acteurs ont tenté de mettre l'emphasis sur l'association entre la transformation des relations d'emploi et la notion de précarité déclinée sous différentes facettes à savoir précarité de l'emploi (Barbier & Nadel, 2003), insécurité sociale (Castel, 2005,p150). Ces auteurs ont mis en lumière les conséquences déstabilisantes engendrées par l'évolution des relations d'emploi. Particulièrement lorsqu'il s'agit d'une la relation d'emploi caractérisée par de faibles liens organisationnels. Dans se sens la précarité du travail est à l'opposé du contrat stable, a pour conséquence de ne pas conférer à l'individu cette sécurité du statut, mais bien de l'incertitude quant à l'avenir, le sentiment d'insécurité et de précarité.(Mazzi 1987 cité in Oudot,2008,p66)

Selon la définition proposée par (Cingolani, 2004) la précarité perçue fait référence à un « sentiment d'incertitude et d'inquiétude quant à l'avenir de l'emploi, combiné à une sensation de discontinuité subie » (Lacroux 2008, p213). Dans leur approche opérationnelle du concept d'insécurité (Ashford & al. Cité in Lancry, 2007,p290) considèrent qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel qui comporte une dimension d'inquiétude (la crainte de perdre son emploi), combinée à une dimension d'incertitude (l'incapacité de prévoir cette perte) et un sentiment d'impuissance et de manque de contrôle (l'incapacité à se prémunir contre les difficultés attendues) (Lacroux 2008, p213). Cette configuration qui résulte de l'appréciation faite par le salarié quant à son statut professionnel, intègre une dimension cognitive (l'insécurité est liée à la croyance par le sujet que son emploi ou ses conditions de travail sont menacés) et une dimension affective (la perte ou la modification des conditions d'emploi est considérée comme grave par le sujet (Lacroux, 2009, p 60)

Sur la base de ce qui précède, et dans l'optique d'explorer des pistes qui peuvent nous servir pour comprendre la dynamique de l'engagement organisationnel, dans sa relation avec le statut professionnel des salariés de la MGPAP et les différences qui peuvent exister en matière de degré et de profil d'engagement, nous avons opté pour une démarche

graduelle traçant dans un premier temps, une vue d'ensemble des appréciations des salariés quant à chaque énoncé et de soulever les propos sur lesquels se base l'engagement des salariés en fonction de leur statut professionnel. Dans un deuxième temps, nous avons eu recours à l'examen des écarts entre les construits d'engagement des salariés selon leur statut professionnel. Une analyse des coefficients de corrélation entre le statut des salariés et les construits de l'engagement sera ensuite entretenue afin de vérifier notre hypothèse (Figure 61) et de déterminer l'absence ou la présence d'une relation significative entre les variables.

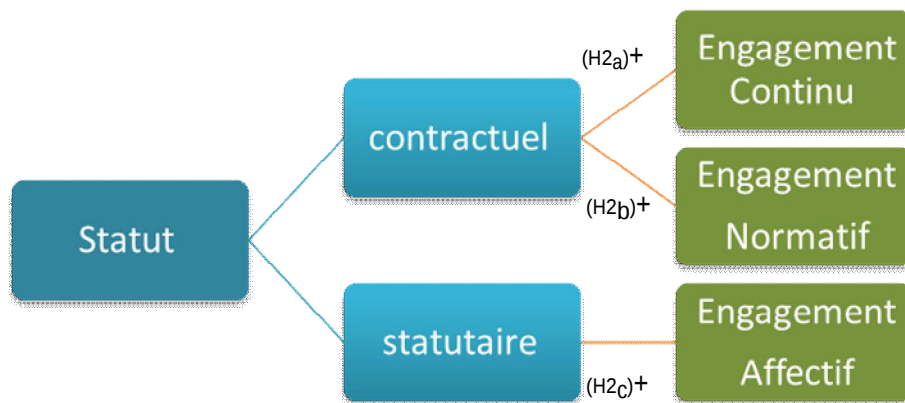


Figure 61:Hypothèse H2.Relation entre l'EO x le statut professionnel

I. Croisement Statut professionnel x construit d'engagement

1. Engagement affectif x statuts:

Dans l'objectif d'explorer les données statistiques relatives aux appréciations des salariés de la MGPAP et leur tendance quant au calcul de la dimension affective, nous avons procédé au codage des réponses suivant une échelle de 4 degrés allant de «tout à fait d'accord à pas du tout d'accord » permettant ainsi de présenter la configuration de l'engagement Affectif chez les salariés en fonction de leur statut professionnel.

N°	Items de mesure de la dimension Affective	Tout a fait d'accord				Pas du tout d'accord			
		Statutaires		Contractuels		Statutaires		Contractuels	
		N	%	N	%	N	%	N	%
IT1	Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle à la MGPAP	8	17.39%	28	51.85%	38	82.61%	26	48.15%
IT2	Je ressens vraiment les problèmes de la MGPAP comme s'ils étaient les miens	6	13.04%	21	39.13%	40	87.65%	33	60.86%
IT3	Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" à la MGPAP	10	21.73%	15	27.77%	36	78.26%	38	72.22%
IT4	Je ne me sens pas affectivement attaché à la MGPAP	7	15.21%	17	32.48%	39	84.78%	36	67.52%
IT5	La MGPAP a pour moi beaucoup de significations personnelles	40	86.95%	32	59.25%	6	13.04%	22	40.74%
IT6	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette organisation	9	19.60%	13	24.07%	37	80.40%	41	75.92%

Tableau 67: Croisement statut professionnel x EA

Le tableau illustre la consolidation des résultats des croisements statistiques effectués entre le statut professionnel des répondants et les items de la dimension affective de l'engagement organisationnel. Le premier item qui manifeste l'expression de la volonté de rester et de continuer la carrière professionnelle au sein de la MGPAP, dévoile que 82.61% des statutaires affichent une tendance négative vis-à-vis de l'énoncé N°1. Autrement dit, la majorité déclare qu'ils n'a pas envie de passer le reste de leur vie professionnelle à la MGPAP. Cette même déclaration est ressentie chez environ la moitié (48.15%) des contractuels. Chez les statutaires, seulement 17.39% sont prêts à passer le reste de leur carrière à la MGPAP. Par contre 51.85% des contractuels affirment leurs accords à travers cet item.

Les salariés de la MGPAP contractuels et statutaires partagent en commun le fait de ne pas s'approprier les problèmes de leur organisation. Mais à différents degrés, Ce sentiment est déclaré respectivement par 60.86% des salariés contractuels contre 87.65% du personnel statutaire. Autrement dit majoritairement les salariés se partagent le vécu de l'organisation et n'éprouvent pas le sentiment d'être impliqués dans les différents événements

En matière de la force des liens entre salariés et groupes du travail et au fait de se considérer en tant qu'un membre de famille à la MGPAP, les attitudes des participants se situent sur un continuum allant de tout à fait d'accord à pas du tout d'accord. Il ressort de ce tableau une certaine similitude en matière de sentiment d'appartenance à la MGPAP, selon les données descriptives on constate que 72.22% des contractuels et 78.26% des statutaires ne se considèrent pas comme membre de famille à la MGPAP.

Par contre seuls 27.77% et 21.73% respectivement, ont le sentiment d'appartenance à la famille MGPAP.

Lorsque nous analysons ce continuum en commençant par l'extrême gauche, nous retrouvons que les participants n'accordent aucune valeur au lien affectif avec l'organisation. C'est-à-dire que leur relation à la MGPAP est caractérisée par l'absence totale d'attachement. Cette tendance se manifeste par le taux élevé d'affirmation rejetant la présence d'un attachement affectif vis-à-vis de la MGPAP. Selon les pourcentages, l'attachement affectif à la MGPAP est perçu négativement aussi bien par les contractuels que par les statutaires avec respectivement 67.52% et 84.78%.

En se déplaçant vers la droite, on remarque que le nombre des salariés contractuels qui ont exprimé leur sentiment d'attachement à la MGPAP sont deux fois plus nombreux que les salariés statutaires ayant confirmé la présence de ce lien à l'égard de leur organisation (contractuels 32.48% / statutaires 15.21%)

Au niveau de l'item N°5 on remarque que, contrairement aux autres items, les salariés affichent une tendance positive vis-à-vis de leur organisation. D'après le tableau la majorité des statutaires déclarent que la MGPAP a de signification personnelle pour eux avec 86.95%, ceci est déclaré aussi par 59.20% des contractuels mais à un degré moindre.

Les valeurs numériques attribuées à cet item sont des indicateurs qui révèlent le sens du travail dans leurs représentations dans la mesure où le sens du travail se comprend à partir de la signification, de l'orientation et de l'effet de cohérence. Cette signification selon (Karnas & Hellemans, 2002p8) prend son sens dans le travail à partir des valeurs qu'elle véhicule. C'est la perception de l'individu et les représentations sociales établies qui donnent l'ampleur au travail, son sens et sa valeur.

Les résultats relatifs à l'item N°6 se montrent cohérents avec l'ensemble des items de la dimension affective dans la mesure ils démontrent que les contractuels et les statutaires ne se structurent pas dans un cadre de référence qui est la MGPAP.

Selon le calcul des pourcentages on remarque que 75.92% des contractuels et 80.40% des statutaires déclarent ne pas avoir un sentiment d'appartenance à l'organisation.

1.1. Croisement engagement affectif x statut

Le croisement de la dimension affective de l'engagement avec le statut professionnel des salariés est effectué à la base de la tendance centrale la plus fréquemment utilisée. Celle-ci sert à mesurer la moyenne des données pour la comparer à une échelle d'intervalle permettant de connaître le degré d'application de chaque dimension.

Ainsi les réponses des participants sont transformées en valeurs numériques selon un continuum illustrant l'aspect le plus dominant en matière d'engagement affectif chez chaque statut professionnel.

La présentation graphique affiche les moyens des réponses attribués à chaque item de la dimension affective. Les valeurs des énoncés sont consolidées selon la logique suivante : « 1 = pas du tout d'accord » et « 2 = pas d'accord » pour un faible sentiment d'engagement, et « 3 = d'accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort sentiment d'engagement. Ainsi un score / moyen inférieur à 3 fait référence à un faible niveau d'engagement Affectif alors qu'un score supérieur à 3 signifie un fort sentiment d'engagement affectif.



Figure 62: Score de l'engagement affectif par statut professionnel

Quant à la composante affective de l'engagement organisationnel, on constate que les cotes moyennes sont à la fois faibles (Figure 62) et plus dispersées chez les deux catégories. La moyenne des indicateurs formant la composante affective chez les salariés contractuels gravite autour de 2.03, avec une variation allant de 1.69 comme la moyenne la plus basse pour l'item (IT6) - Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette organisation à 2.54 comme la moyenne la plus élevée pour l'indicateur (IT2) - Je ressens vraiment les problèmes de la MGPAP comme s'ils étaient les miens. Du côté des salariés statutaires, on remarque un certain rapprochement entre la moyenne générale de leurs engagement affectif qui est de 2.30 et la moyenne enregistrée chez les salariés contractuelle (2.03), la même tendance de rapprochement entre les deux catégories s'affiche au niveau de l'item N° 6 (IT6) qui présente la moyenne la plus bas aussi bien chez les contractuels que chez les statutaires avec un score moyen de 1.29.

La lecture de la figure 62 démontre que l'engagement affectif basé sur la prégnance de la signification personnelle de la MGPAP chez les salariés statutaires est manifestement élevé avec un score moyen de 3.31.

La lecture générale des valeurs numériques attribuées aux différentes composantes de l'engagement affectif de la part des salariés tous statuts confondu, soulève la présence d'un rapprochement entre les attitudes des salariés statutaires et les contractuels à l'égard de la MGPAP malgré les écarts enregistrés au niveau des items.

Corrélations		Statut	Engagement Affectif
Statut	Corrélation de Pearson	1	,253**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	150	150

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 68: Corrélation EA x Statut professionnel

D'après le tableau ci-dessus, le coefficient de corrélation entre « l'Engagement Affectif » et « Statut » est de $r = 0,253$ avec une signification (p) de 0,002 ($< 0,05$). La liaison entre ces deux variables se montre faible. De plus, la corrélation entre ces deux variables est

positive mais elles sont très peu dépendantes. Ceci nous amène à conclure que l'engagement affectif est indifférent au type de statut qui répond à ses modalités.

Le croisement « engagement affectif x statut » démontre que les statutaires et les contractuels éprouvent les mêmes sentiments quant à l'engagement affectif mais ce dernier est plus ressenti chez les statutaires affirmant ainsi l'hypothèse 2 élaborée dans l'introduction

2. Engagement continu x statuts:

Pour ce qui est de la dimension continue de l'engagement organisationnel, et afin d'avoir une idée globale sur la configuration de cette dimension chez les salariés de la MGPAP, les réponses des participants ont été soumises à une codification selon une échelle de deux tendances.

N°	Items de mesure de la dimension Continu	Tout a fait d'accord				Pas du tout d'accord			
		Statutaire		Contractuels		Statutaire		Contractuels	
		N	%	N	%	N	%	N	%
IT7	Il serait très difficile pour moi de quitter cette organisation en ce moment, même si je le voulais.	8	17.39%	19	35.18%	38	82.60%	35	64.81%
IT8	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette organisation maintenant	12	26.08%	21	38.88%	34	73.91%	33	61.11%
IT9	En ce moment, rester dans cette organisation est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	35	76.08%	22	40.74%	11	23.91%	32	59.25%
IT10	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette organisation.	25	54.34%	17	36.195%	21	45.65%	37	68.51%
IT11	Une des conséquences négatives de mon départ de cette organisation serait le manque de solutions de rechange possibles	28	60.86%	25	46.29%	18	39.13%	29	53.70%
IT12	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette organisation, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs	27	58.69%	31	57.40%	19	41.30%	23	42.59%

Tableau 69: Croisement Statut professionnel et EC

L'étude de l'engagement organisationnel basé sur le calcul des coûts, indique la présence d'un certain rapprochement quant à la tendance générale en matière d'engagement calculé. Pourtant la lecture détaillée des réponses enregistrées pour chaque item soulève une différence au niveau des items traçant le composant investissement et le composant alternatif. D'après l'étude des valeurs numériques relatives aux réponses attribuées aux 6 items constituant la dimension continu de l'engagement organisationnel, on remarque que 64.81% des contractuels et 82.60% des statutaires expriment leur désaccord sur la question de la difficulté de quitter leur lieu de travail actuel.

Cette tendance s'affirme par la représentation qu'ils ont quand aux conséquences d'un départ immédiat de leur lieu de travail, ainsi on remarque que 61.11% des contractuels et 73.91% des statutaires déclarent que leur départ immédiat de la MGPAP ne constitue pas un dérangement ou bien que cela risque de perturber leur vie.

Le troisième élément du composant investissement démontre que 58.69% des statutaires et 57.40% des contractuels jugent que leurs investissements au sein de l'organisation est un obstacle quant à leur départ.

En ce qui concerne la composante alternative, on remarque que 76.08% des statutaires déclarent que la nécessité de travailler les oblige à rester dans cet organisme alors que 59.25% des contractuels disent que le désir de travailler à la MGPAP les amène à rester à cet organisme. Ce résultat se croise avec les pourcentages enregistrés au niveau de l'item 10. Ainsi 54.34% des salariés statutaires répondent positivement à cet item « je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette organisation », alors que 68,51% des salariés contractuels réagissent négativement au même item.

La différence remarquée au niveau des attitudes des deux catégories de salariés au niveau des items relevant de la composante « alternative » de l'engagement continu, se renforce par les réponses relatives à l'item 11. D'après le tableau ci-dessus ; le manque de solutions de rechanges ou alternatives possibles comme conséquence négative de départ de la MGPAP est ressenti plus chez les statutaires que chez les contractuels avec respectivement 60.86% et 46.29%.

A l'issue des résultats de ce tableau, on remarque que les salariés statutaires et contractuels démontrent un certain niveau de similitude quant au degré d'investissement au sein de l'organisation, par contre la différence s'affiche au niveau des possibilités ou de solutions alternatives qui semblent animer leurs décisions de rester ou de quitter l'organisation.

2.1. Croisement engagement continu x statut professionnel

Dans l'optique d'avoir plus de visibilité quant à la tendance des salariés en matière d'engagement Continu, nous avons eu recours à une illustration graphique qui consolide et affiche les valeurs numériques des énoncés et les moyens des réponses attribués à chaque item de la dimension affective. Ainsi : « 1 = pas du tout d'accord » et « 2 = pas d'accord » pour un faible sentiment d'engagement, et « 3 = d'accord » et « 4 = tout à fait d'accord » pour un fort sentiment d'engagement. Un score / moyen inférieur à 3 fait référence à un Faible niveau d'engagement Affectif alors qu'un score supérieur à 3 signifie un fort sentiment d'engagement affectif.



Figure 63: Score de l'engagement continu par statut professionnel

La figure 63 symbolise les attitudes des salariés tous statuts confondus vis-à-vis de chaque item constituant la dimension continue de l'engagement.

Afin de mieux saisir la signification des scores enregistrés, nous allons tous d'abord procéder à la présentation des résultats relatifs au composant investissement et à la composante alternative de l'engagement continu chez les deux catégories des salariés. En considérant le statut d'emploi, nous observons que les scores enregistrés par les salariés contractuels varient entre 3.20 au niveau de l'item N° 9 constituant une des composantes de la partie alternative, où ils déclarent que ce qui maintiens leur engagement avec

l'organisation c'est beaucoup plus la nécessité que le désir. Alors qu'ils s'alignent avec les salariés statutaires au niveau du score le plus faible qu'est celui de l'Item N° 8 « Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette organisation maintenant. ». Le score qui a plus de poids chez les salariés statutaires est celui relatif à l'item N°7 « Il serait très difficile pour moi de quitter cette organisation en ce moment, même si je le voulais. »

La lecture générale des scores obtenus à la base des deux composantes de la dimension continue soulève une variance selon le statut professionnel, ainsi le composant investissement basé sur la perception des coûts liés au fait de quitter l'organisation semble plus imprégnant chez les salariés statutaires $x=2.44$ contrairement à la composante alternative $X= 2.23$.

Les salariés contractuels se montrent plus influencés par l'absence perçue d'autres possibilités d'emploi $X=2.71$ comparativement au composant investissement $X=2.58$.

Corrélations		Statut	Eng_continu
Statut	Corrélation de Pearson	1	,463**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 70 : Corrélation engagement continu et statut professionnel

Comme nous montre le tableau, le coefficient de corrélation de pearson entre « l'Engagement Continu » et « Statut » est de $r= 463$ et significative au seuil $p = 0,000$. L'association est donc confirmée.

Les résultats des croisements et de la corrélation entre la dimension continue de l'engagement et le statut des salariés fait apparaitre que ce dernier influence positivement le degré d'engagement chez les salariés. Et que les salariés contractuels sont plus imprégnés par la dimension continue de l'engagement comparativement à leurs collègues statutaires.

3. Engagement Normatif

Le tableau ci-dessus nous informe d'une manière globale sur les propos des salariés contractuels et statutaires quant à la relation avec l'organisation sur des bases normatives.

N°	Items de mesure de la dimension Normative	Tout a fait d'accord				Pas du tout d'accord			
		Statutaire		Contractuels		Statutaire		Contractuels	
		N	%	N	%	N	%	N	%
IT13	Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel	37	80.43%	41	75.92%	9	19.56%	13	24.07%
IT14	Même si c'était à mon avantage, je ne m'accorderais pas le droit de quitter mon travail maintenant	16	34.78%	25	46.29%	30	65.21%	29	53.70%
IT15	J'éprouverai s de la culpabilité si je quittais mon travail maintenant	11	23.91%	24	44.45%	35	76.09%	30	55.55%
IT16	L'organisation mérite ma loyauté	6	13.04%	21	38.88%	40	86.95%	33	61.11%
IT17	Je ne quitterais pas mon travail pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	7	15.21%	30	55.55%	39	84.78%	24	44.44%
IT18	Je dois beaucoup à cette organisation	38	82.60%	28	51.85%	8	14.81%	26	48.14%

Tableau 71: Croisement statut professionnel et EN

D'après les résultats des indicateurs numériques calculés en fonction des fréquences des réponses attribuées par les enquêtés aux 6 items illustrant la dimension normative de l'engagement ; les salariés contractuels et statutaires, en majorité et avec 75.92% et 80,43% déclarent qu'ils ne ressentent aucune obligation de rester avec leur employeur actuel. Pour eux, rester avec l'employeur est un choix qui dépend de chacun d'eux. Les propos des salariés quant au fait de s'accorder le droit de quitter l'organisation abstraction faite des avantages qui peuvent avoir se synchronisent avec l'item N° 13, ainsi 46.29% et 34.78% des contractuels et statutaires respectivement qui sont d'accord à tout à fait d'accord de ne pas se donner le droit de quitter leur travail actuellement même si c'est à leur avantage. Alors que 53.70% et 65.21% affirme le contraire

L'item N°15 illustre une grande différence en ce qui concerne les propos des salariés contractuels et statutaires, selon les résultats, il s'est montré que 55.55% des contractuels et 76.09% des statutaires n'éprouvent pas de la culpabilité en quittant leur travail maintenant. Autrement dit ; le sentiment de culpabilité relatif au fait de quitter le travail s'affiche plus chez les salariés contractuels en comparaisons avec les salariés statutaires. Les réponses enregistrées au niveau de l'item N°16 viennent confirmer les tendances des salariés quant à leurs organisations, selon le tableau 86.95% des statutaires déclarent que l'organisme où ils travaillent ne mérite pas leur loyauté. Alors qu'il est ressenti de manière moins accentuée chez les contractuels avec 60.11%.

La même tendance s'enregistre au niveau de l'item N° 17 et l'item N°18 où 84.78% des salariés statutaires répondent négativement à l'énoncé « Je ne quitterais pas mon travail pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie » et 82.60% déclarent qu'ils ne doivent rien à leurs organisation, alors que seulement 51.85% des contractuels confirment positivement cette énoncé

3.1. Croisement engagement normatif x statut professionnel

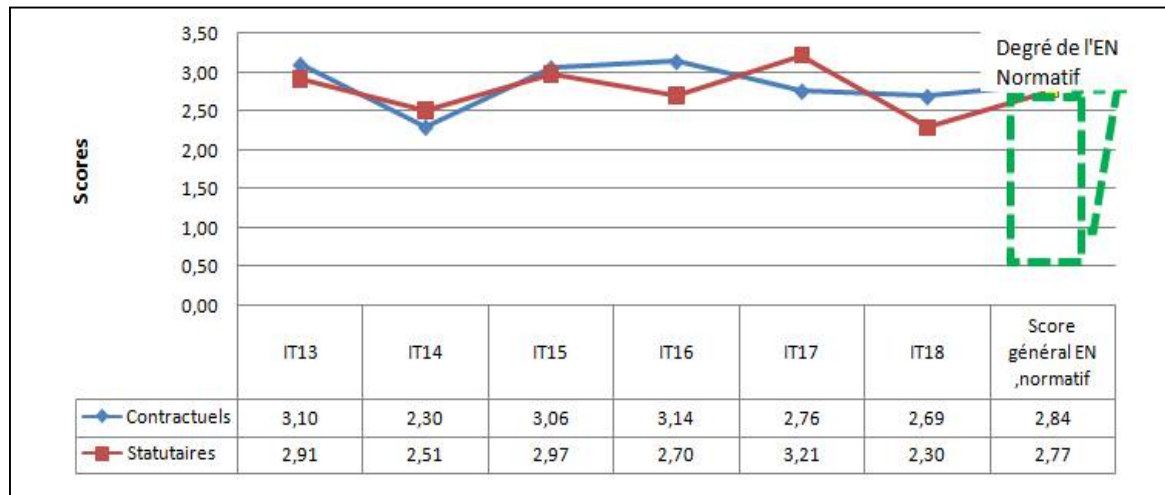


Figure 64 : Score de l'engagement normatif par statut professionnel

D'après les scores moyens enregistrés par les deux catégories des salariés, on constate que les salariés contractuels ont légèrement plus tendance à s'engager sur le plan normatif $X=2.84$ en comparaison avec les salariés statutaires $X=2.77$

Corrélations		Statut	Engagement normatif
Statut	Corrélation de Pearson	1	,388**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 72:Corrélation Statut professionnel et EN

D'après le tableau ci-dessus, le coefficient de corrélation entre « l'Engagement Normatif » et « Statut » est de $r = 0,388$ avec une signification (p) de $0,000(<0.05)$, ce qui nous amène à dire que ces deux variables sont faiblement corrélées. La liaison entre ces deux variables est faible.

Cette corrélation est démontrée par la tendance similaire des réponses des statutaires et contractuels sur les modalités relatives à l'engagement normatif.

De plus, comme dans le cas de l'engagement continu, l'engagement normatif est ressenti de plus chez les contractuels.

II. Configuration de l'engagement organisationnel selon Statut professionnel

Nous avons proposé comme hypothèse qu'il y a un lien entre le statut professionnel des salariés et leur engagement organisationnel et que la dimension affective sera plus élevée chez les salariés statutaires alors que la dimension continue et normative serait plus élevée chez les salariés contractuels, pour vérifier notre hypothèse nous avons entamé, dans un premier temps, l'analyse de la corrélation entre le statut d'emploi et l'engagement chez les salariés de la MGPAP (Tableau 73) et après nous avons procédé à l'analyse des résultats à la lumière de verbatim et de la revue de littérature.

Corrélations		Statut	Engagement Général
Statut	Corrélation de Pearson	1	,262**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	150	150

**. La corrélation est significative au niveau 0.001 (bilatéral).

Tableau 73:Corrélation Statut professionnel et EO

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le coefficient de corrélation entre « l'engagement général » et « Statut » est de $r = 0,262$ avec une signification (p) de 0,001 (<0.05) ce qui confirme l'existence d'une corrélation positive entre les deux variables, mais reste une corrélation faible.

Nous rappelons que selon les corrélations entre le statut professionnel et les trois dimensions de l'engagement organisationnel la corrélation la plus forte et celle enregistrée entre le statut et la dimension continue de l'engagement $r = 0,463$ et significative au seuil $p = 0,000$. ($<0,05$).Suivi de la dimension normative $r = 0,388$ avec une signification (p) de 0,000(<0.05),

Quant à la dimension affectif et au même titre que la corrélation engagement Affectif et profil professionnel, nous signalons que la corrélation entre cette dimension et le statut professionnel est la plus faible $r = 0,253$ avec une signification (p) de $0,002 (<0,05)$.

Il est à noter que les corrélations enregistrées entre l'engagement dans ses trois dimensions et le statut des salariés sont généralement les plus faibles en comparaison avec celles soulevées pour le profil professionnel,

Rappelons ici que la formulation de notre hypothèse a été basée sur les résultats des questionnements soulevés lors des groupes de discussion, révélant l'existence d'une différence entre les salariés de la MGPAP en matière de statut professionnel et que cette différence est souvent abordée lors des réunions et des discussions ou les contractuels soulèvent l'aspect stabilité et visibilité de carrière chez les statutaires à contrario de leurs cas qui se caractérisent par l'imprévisibilité des trajectoires professionnelles (Kissler, 1994, p340)

Les résultats montrent que du côté des salariés contractuels, le profil d'engagement est centré sur la normativité et la logique d'échange et de calcul des coût avec respectivement $X = 2.84$ et $X = 2.65$ alors que le poids des deux dimensions est moins influant chez les salariés statutaires $X = 2.77/X = 2.65$.

La lecture de ces résultats via la grille de la littérature, précise que la forme de l'engagement organisationnel basé sur la pesanteur des pressions du sentiment de devoir et de moralité vis-à-vis de l'organisation se développe suite à l'influence de plusieurs facteurs, à savoir la justice organisationnelle qui influence selon Meyer & al. (2002) de manière significative l'implication normative, en particulier la justice interactionnelle, c'est-à-dire les relations interpersonnelles entre l'employé et ses supérieurs hiérarchiques.

Du côté des salariés statutaires, la composante affective se montre plus prégnante $X = 2.32$ en comparaison avec les contractuels $X = 2.03$. Il est à noter que le développement de la dimension affective de l'engagement est tributaire du désir exprimé par le salarié pour poursuivre sa relation d'emploi, et que ce désir est créé suite à un sentiment fort d'appartenance et d'identification à son organisation alimenté surtout par leurs ancienneté car la notion de statuaire s'applique plus sur les salariés qui ont passé plus de 15 ans au sein de la MGPAP et que le recrutement sous l'angle contractuel est une pratique qui date pas de loin.

Comme nous l'avons souligné au départ malgré que notre hypothèse soit validée, la corrélation entre l'engagement et le statut est très faible, ce qui nous impose de considérer

avec précaution cette validation, Par contre il nous paraît essentiel de s'arrêter sur la signification non de l'existence de la corrélation mais surtout au niveau des informations fournies par cette faiblesse de relation.

Synthèse

En somme, et à la lumière des résultats cités dans ce chapitre, nous avons soulevé plusieurs remarques. En premier lieu, nous constatons que les liens entre les variables ne sont pas très forts : les effets mis en lumière sont donc généralement limités.

Quoique nous ayons pu valider une grande partie de notre hypothèse, mais l'ampleur limitée des effets identifiés réduit le potentiel prédictif des hypothèses relatives à la dualité statut d'emploi/engagement organisationnel. Le tableau N° 72 qui résume les relations considérées comme significatives, montre que les coefficients de corrélation entre les deux variables ne dépassent pas $r=.262$.

Nous estimons que ce résultat est dû au climat organisationnel tendu qui a régné et qui règne au sein de la MGPAP, la détérioration des conditions de travail qui a touché les salariés statutaires et contractuels met ces deux catégories au pied d'égalité. Le partage de ce vécu organisationnel sort clairement dans le verbatim des salariés lors de notre étude, qui démontre que le rapport entre les salariés et l'organisation est caractérisé par une certaine insécurité et de nouveaux arrangements de travail ce qui entraîne inévitablement des répercussions sur leurs attitudes vis-à-vis de la MGPAP. D'ailleurs, et depuis 2012 l'organisation a connu une forte vague de licenciements qui a touché et les salariés statutaires et les contractuels sans exception, situation qui a mis l'organisation en conflit direct et ouvert avec l'ensemble du personnel donnant lieu à des sit-in et d'autres formes de protestations arrivées jusqu'à porter plainte devant les tribunaux avec 122⁴³ dossiers réclamant le harcèlement ou le licenciement abusif. En vogue dans les différents journaux, sur les réseaux sociaux et même à la chambre des représentants, le vécu organisationnel des salariés qualifié d'instable, manque de sécurité regroupe les salariés de la MGPAP et semble influencer d'une manière profonde leur attachement et leur rapport à l'organisation, ce qui explique les résultats enregistrés au niveau de ce chapitre.

⁴³ Rapport financier de la MGPAP 2017

Chapitre IV

Bien-être et rapport au travail

Introduction

L'hypothèse 3 a pour objet d'appréhender le niveau du bien-être des salariés de la MGPAP, à travers l'analyse des tendances statistiques relatives aux cinq dimensions constituant l'indice de bien-être au travail. Selon trois grandes sphères, à savoir la sphère individuelle représentée par les dimensions Épanouissement dans le travail et Sentiment de compétence au travail. Des dimensions comme Adéquation interpersonnelle au travail ou Reconnaissance perçue au travail réfèrent manifestement à la sphère relationnelle. La dimension Volonté d'engagement au travail reflète bien quant à elle la sphère organisationnelle. Pour cela, un traitement des données quantitatives a été réalisé sur la base des données des questionnaires recueillis auprès de 150 salariés de la MGPAP avec le logiciel SPSS version 21. Ainsi, nous avons vérifié la cohérence interne entre les items de l'IBPT, en appliquant un test de fiabilité (alpha de Cronbach). Ensuite, nous avons effectué des analyses descriptives. À partir du calcul de la moyenne générale des réponses, nous avons procédé à la répartition des réponses selon deux tendances : forte et faible, en suivant le mode de cotation des dimensions du BEPT, Les répondants devaient, indiquer à quel point ils étaient d'accord avec l'énoncé, sur une échelle allant de 1 à 4, où 1 = Pas de tout d'accord, 2 = pas d'accord, 3 = d'accord, 4 = Tout à fait d'accord

La deuxième partie de ce chapitre est consacrée à l'analyse des résultats relatifs à la mise en relation entre le bien-être des salariés, et leur engagement organisationnel, en se référant aux résultats enregistrés au niveau du chapitre N° I partie 3 et aussi à travers l'élaboration d'une analyse de corrélation de Spearman, visant à vérifier s'il existe ou non, une relation significative, entre le bien-être et l'engagement organisationnel dans ses dimensions affective, normative et calculée.

Dans l'optique de nous assurer de la qualité des résultats, nous avons procédé à la vérification de la cohérence entre les cinq dimensions de l'IBPT à l'aide du test de fiabilité (alpha de Cronbach). Les résultats obtenus indiquent que l'IBPT dispose d'une très bonne cohérence interne, dans la mesure où l'alpha de Cronbach enregistré est de 0.918, notant qu'au niveau des travaux des concepteurs l'IBPT a eu un degré de fiabilité et de cohérence de 0.94

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	5

Tableau 74: Degré de la fiabilité de la dimension 1 du BT

En ce qui concerne la cohérence inter items relative à chaque dimension, elle sera présentée au fur et à mesure avec les statistiques descriptives de chaque item.

Nous tenons à rappeler que l'hypothèse, objet de ce chapitre, suppose l'existence d'une corrélation entre le profil d'engagement et le bien être des salariés à la MGPAP, ainsi le croisement de la dimension normative et continue, affecte négativement le bien être des salariés, alors que le croisement de la dimension affective et normative a un impact positif. De ce fait, l'objectif est de démontrer statistiquement que les salariés dont le profil d'engagement est centré sur l'affectivité et la normativité, auront un degré de bien-être plus élevé que les salariés ayant un profil d'engagement basé sur les tendances calculées et normative

I. Les facteurs prédictifs du bien-être au sein de la MGPAP

1. Bien être des salariés basés sur l'Adéquation interpersonnelle

Il s'agit d'une dimension faisant référence à la sphère relationnelle. Selon le modèle théorique de Dagenais, c'est une dimension qui combine deux directionnalités, où il existe une certaine réciprocité entre ce que l'individu injecte dans ses contacts sociaux au travail et ce qu'il en reçoit (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23) Autrement dit c'est le résultat d'une congruence entre les valeurs et l'unité du travail et ceux du salarié à la base de laquelle un rapprochement entre salariés et équipes de travail se met en place, générant ainsi une interaction informelles.

Afin de situer la tendance des salariés quant à la première dimension du bien-être au travail, nous avons procédé à une opération de recodage en réduisant les appréciations à deux grandes tendances à savoir 1= Pas du tout d'accord /Pas d'accord pour une adéquation interpersonnelle faible et 2= d'accord /tout à fait d'accord pour une forte adéquation interpersonnelle. Par la suite et en fonction des résultats des sommes des cotes de chaque participant, nous avons calculé le score globale pour chaque item et le score globale de la dimension.

Suite aux procédures de cotation indiquée dans le cahier de cotation de l'IBPT⁴⁴, nous avons réparti les scores en deux catégories inférieure et supérieure à la moyenne générale des côtes des scores de la dimension. De ce fait et suite à cette opération, nous considérons que les sujets ayant un score compris inférieur à 3 représentent une adéquation interpersonnelle faible, et les sujets ayant un score au-dessus de 3 correspondent à une forte adéquation interpersonnelle.

Notons que cette dimension a enregistré une cohérence interne satisfaisante avec une valeur Alpha de Cronbach de 0.807

Items	Réponses					
	Tendance négative			Tendance positive		
	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé
	N	N	%	N	N	%
IT1	77	46	82%	12	15	18%
IT2	69	57	84%	17	7	16%
IT3	80	48	85.33%	1	8	14.66%
IT4	65	55	80%	19	11	20%
IT5	83	44	84.66%	10	13	17.33%

Tableau 75:Fréquence des réponses à la dimension 1 du BT

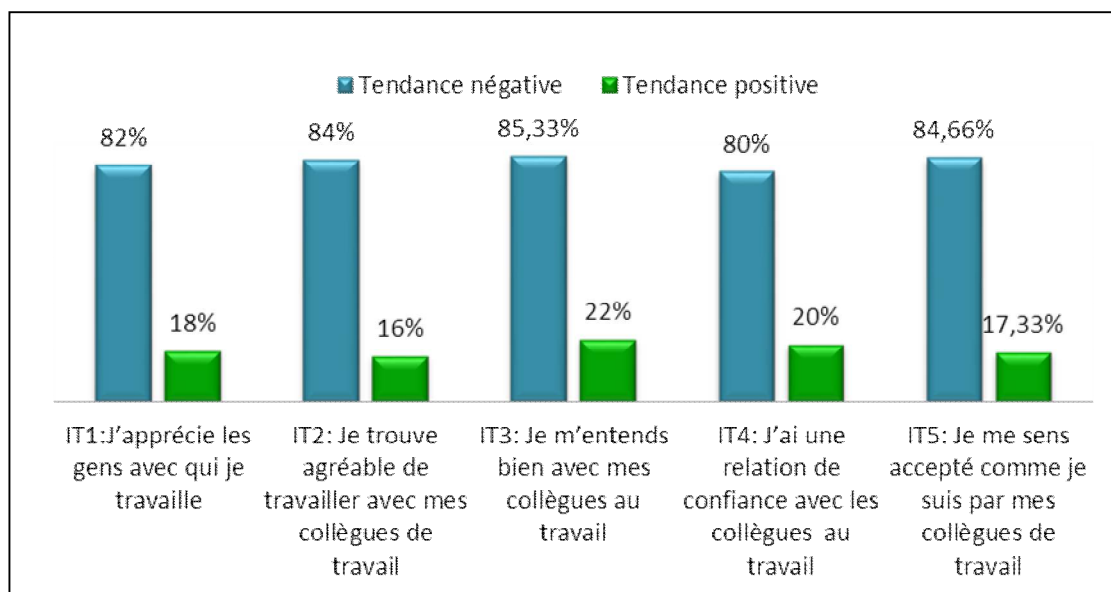


Figure 65:Fréquence des réponses à la dimension 1 du BT

⁴⁴ IBPT indice de bien être psychologique au travail

En somme, les données affichées ci-dessus, font ressortir une similitude en matière de tendances des salariés quant à la perception de l'interaction au sein de la MGPAP. D'après les valeurs attribuées à chaque item on constate que les salariés ont déclaré leur désaccord par rapport à la perception positive des relations entretenues dans le cadre organisationnel. De ce fait, les réponses par lesquelles les salariés ont manifesté une tendance négative eu égard à leurs collègues de travail, gravitent autour de 80% comme valeur minimal attribuée à l'item « *J'apprécie les gens avec qui je travaille* » et 85.33% comme valeur maximale affirmant qu'ils n'entretiennent pas des relations positives avec leurs collègues. Le manque de confiance aussi, a été soulevé via les affirmations des salariés vu que la majorité a témoigné que ses relations avec les collègues sont dépourvues de confiance. L'image de soi relationnel semble aussi affectée par le vécu des salariés, cela s'affiche par les tendances enregistrées au niveau de l'item N°5 « *Je me sens accepté comme je suis par mes collègues de travail* », 84.66% des salariés ont exprimé leur désaccord par rapport à cet énoncé.

En termes d'occurrences, la consolidation des résultats présentés ci-dessus, et la figure 56 démontrent que les salariés ayant un faible sentiment d'adéquation interpersonnelle, représentent plus de la majorité de l'échantillon, soit 82 % (123 participants) au total contre 18% (27 participants) représentant une forte adéquation interpersonnelle.

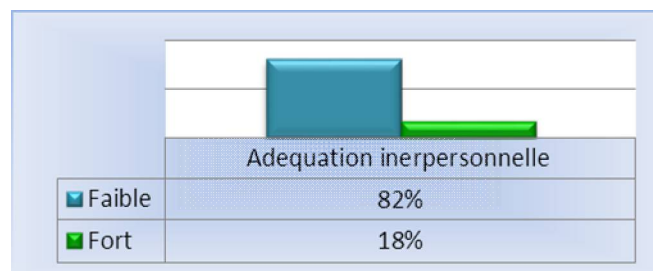


Figure 66: Degré d'adéquation interpersonnel

Cela signifie que les salariés de la MGPAP rapportent avoir une perception négative envers eux-mêmes, la tendance négative caractérise aussi l'interaction avec leurs collègues de travail.

Le résultat obtenu au niveau de cette dimension, est aussi un indicateur qui reflète la qualité du climat de travail au sein de la MGPAP, vu qu'une bonne communication, des attitudes de renforcement positif et le soutien des pairs contribuent pour beaucoup à créer un bon climat de travail» ((Morin E, Savoie, & Beaudin, 1994,p6). Ces résultats peuvent

aussi constituer des éléments explicatifs pour les faibles résultats obtenus au niveau des dimensions de bien-être basé sur l'engagement au travail le sentiment de compétence, vu que le soutien des collègues permettait de préserver la capacité des travailleurs à consacrer des efforts et à acquérir de nouvelles ressources, puisque l'employé se sentirait soutenu lorsqu'il est confronté à une charge de travail importante (Aubin & all, 2015 ;p3).

2. Bien-être des salariés à travers l'épanouissement dans le travail

La réalisation de soi et l'actualisation de son potentiel, rendent le travail stimulant, et amènent l'employé à vivre un bien-être accru dans ses fonctions (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23). Ainsi un travail qui procure une sensation de puissance et de compétence qui se répercute sur l'image de soi productif et compétent est impératif pour la genèse d'un sentiment de bien être basé sur l'épanouissement au travail.

Selon la conceptualisation de l'IBPT, cette dimension composée de cinq items dont chacune, fait référence à une estimation subjective qu'un salarié attribue à son vécu professionnel. De la sorte, avec chaque affirmation, le salarié décrit son attitude par rapport à la perception d'accomplir un travail significatif et stimulant qui lui permet de s'y réaliser comme individu.» (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012,).

Suivant la logique de cotation présentée par l'auteur de l'IBPT, nous avons procédé à la répartition des scores obtenus afin d'avoir deux catégories de réponses à savoir une catégorie inférieure à la moyenne générale des cotes des scores et une catégorie supérieure. Suite à cette opération, les sujets ayant un score compris inférieur à 3 représentent un faible sentiment d'épanouissement au travail et un score au-dessus de 3 correspond aux sujets ayant à un fort sentiment d'épanouissement

Il convient de signaler qu'à la base la réponse à l'IBPT se fait suite à une échelle de type likert variant de 1= pas du tout d'accord à 4= tout à fait d'accord ; mais dans l'optique de centrer les tendances et bien déterminer le centre de gravitation des affirmations, nous avons été amenés à recoder les variable afin de réduire les appréciations à deux grandes tendances à savoir 1= Pas du tout d'accord /Pas d'accord pour l'expression de désaccord vis-à-vis des énoncés et 2= d'accord /tout à fait d'accord pour confirmer l'accord . Par la suite, et en fonction des résultats des sommes des cotes de chaque participant, nous avons calculé le score global pour chaque item et le score global de la dimension

Items	Réponses					
	Tendance négative			Tendance positive		
	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé
	N	N	%	N	N	%
IT1	92	43	90%	21	27	32%
IT2	80	51	87.33%	10	9	12.66%
IT3	48	75	82%	16	11	18%
IT4	70	57	84.66%	17	6	15.33%
IT5	48	29	78.66%	9	8	21.33%

Tableau 76:Fréquence des réponses à la dimension 2 du BEPT

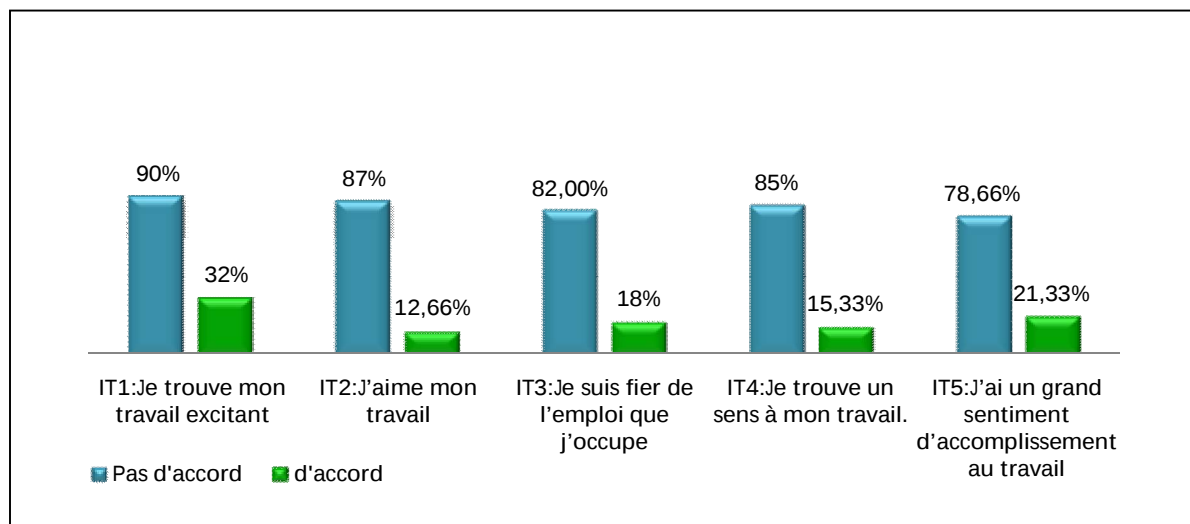


Figure 67:Fréquence des réponses à la dimension 2 du BT

Les données illustrées ci-dessus mettent en relief les tendances des salariés en matière de sentiment d'épanouissement au travail, majoritairement, la population de l'étude présente un faible sentiment d'épanouissement, dans l'ensemble des items les salariés expriment le manque ressenti en matière de réalisation de soi. Cela se concrétise par les pourcentages enregistrés au niveau des items qui composent la dimension de bien-être basé sur le sentiment d'épanouissement. 90% de la population de l'étude, trouve que leur travail n'est pas motivant/excitant, une telle tendance s'avère avoir des répercussions négatives sur l'attachement émotionnel au travail, vu que 87% déclarent ne pas aimer leurs travail, par conséquent un salarié qui exerce un travail qui ne lui procure pas un sentiment de

motivation et d'amour, n'arrive pas à donner un sens à sa vie professionnelle, cela se montre par l'homogénéité des réponses relatives à cette dimension, 84.44% des salariés trouvent que leur travail n'a pas de sens. Dans le même ordre 78,66 % des salariés de la MGPAP n'éprouvent pas un sentiment d'accomplissement au travail.

Le manque d'accomplissement personnel déclaré par les salariés au niveau de l'item N° 5 a été décrit par Maslach et al. (1996) comme étant la tendance d'un employé à s'évaluer négativement. Ainsi il en résulte donc une diminution importante de son sentiment de compétence et d'accomplissement au travail (Maslach et all 1996.cité in Lourel & Gueguenb, 2008, p.952)

Rappelons qu'en matière de cohérence interne, les items relatifs à cette dimension ont enregistré un coefficient de fiabilité très satisfaisant avec une valeur Cronbach de 0.88 (tableau77)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	5

Tableau 77:Degré de fiabilité de la dimension 2 du BT

Au sein de la logique de la polarisation de sentiment d'épanouissent au travail chez les salariés de la MGPAP, on constate que 86% des participants ont exprimé un faible sentiment d'épanouissement au travail. (Figure68)

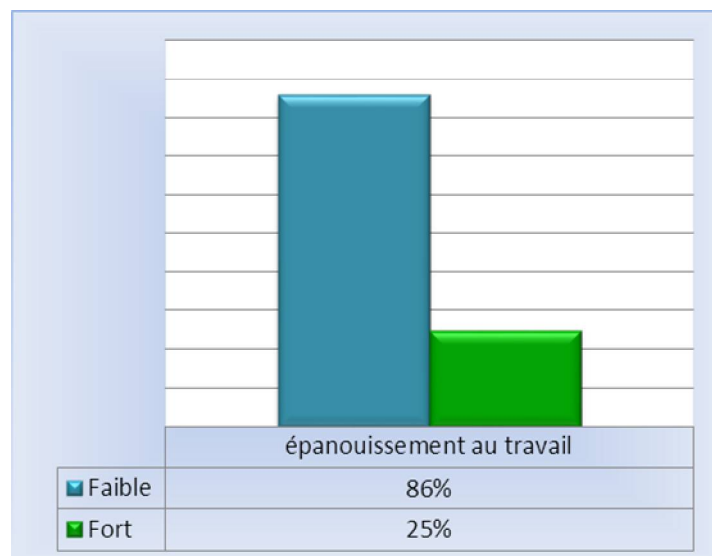


Figure 68:Degré d'épanouissement des salariés

Cette manifestation faible de sentiment d'épanouissement, suggère que la majorité des salariés exercent un travail qui -à leurs yeux- se caractérise par la monotonie, le faible niveau d'enrichissement et qui ne se présente pas comme activité stimulante, autrement dit, on peut déduire, que pour la majorité de la population, le travail ne leur procure pas un sentiment de bonheur ou d'accomplissement.

3. Le bien-être au travail à travers le sentiment de compétence au travail

La perception du sentiment de compétence, est un concept qui fait référence à la croyance q' un individu envers ses propres capacités à confronté des nouvelles situations et défis, dans les différents aspects de sa vie (Scholz, Dona, Sud et Schwarzer, 2002 cité in Dominique & Jean-Luc,p34) Dans la logique de conservation des ressources (Hobfoll, 2002), avoir l'estime de soi organisationnel constitue pour le salarié une ressource une ressource qui favoriserait un plus grand niveau de bien-être psychologique. De la sorte, les individus ayant une forte estime de soi organisationnelle, se sentent compétents, importants, utiles et adéquats en tant que travailleurs (Pierce et Gardner, 2004 cité in Aubin & all,2015, p2). Ainsi lorsqu'il est question d'aborder l'état de BPT , la perception de sentiment de compétence s'avère un élément important dans la mesure où il représente la valeur subjective et positive que les employés s'accordent dans le contexte d'une organisation (Pierce et al. 1989, cité in Aubin & all,2015, p2)

Le positionnement de cette dimension par rapport au modèle conceptuel du BPT démontre que le sentiment de compétence est considéré comme dimension projective basée sur l'extériorisation vers un objet donné, pour construire l'expérience positive au travail, et appartenant à la sphère individuelle qui représente l'état positif d'un travailleur par rapport à lui-même (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23)

Afin de tracer le profil des salariés reflétant la « Perception de posséder les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et se sentir en contrôle sur les tâches à réaliser. » (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012,p670). Les données recueillis ont été réparties en deux catégories de réponses, qui comportent une catégorie inférieure à la moyenne générale des côtes des scores et une catégorie supérieure. Les sujets ayant un score inférieur à 3 représentent un faible sentiment de compétence au travail alors que l'obtention d'un score au-dessus de 3 correspond aux sujets ayant à un fort sentiment de compétence au travail

Items	Réponses					
	Tendance négative			Tendance positive		
	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé
	N	N	%	N	N	%
IT1	67	16	55.33%	42	25	44.66%
IT2	79	11	60%	38	22	40%
IT3	65	47	74.66%	18	20	25.33%
IT4	59	39	65.33%	29	23	34.66%
IT5	31	19	33.33%	32	68	66.66%

Tableau 78:Fréquence des réponses à la dimension 3 du BT

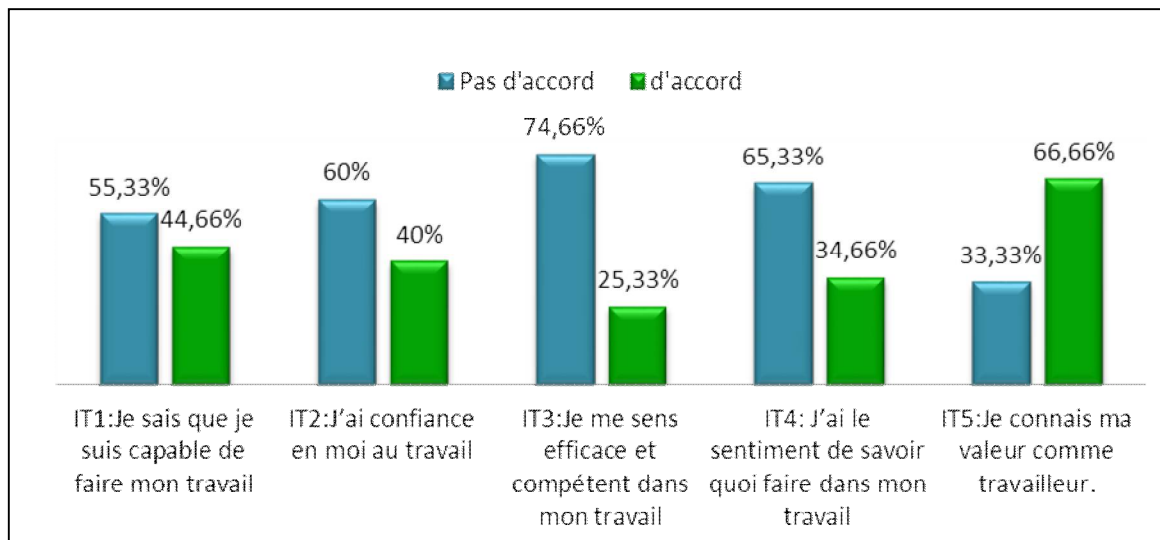


Figure 69:Fréquence des réponses à la dimension 3 du BT

En comparaison avec les résultats obtenus au niveau des autres dimensions de l'IBPT, on enregistre que dans l'ensemble, il existe un certain rapprochement entre les affirmations des salariés par rapport aux items constituant la dimension relatives à la perception de compétence. D'après la présentation graphique et le tableau ci-dessus, 44.66% des salariés seulement déclarent avoir l'habilité d'effectuer leur travail, de l'autre bout de la balance 55.33% affirment le contraire. La même tendance de faible sentiment de puissance ou de capacité professionnelle se partage au niveau de l'item N°4 où on remarque que 34.66%des participants, ont le sentiment de maîtriser les actes et les tâches nécessaires à l'accomplissement de leur travail, alors que 65.33%de la population déclarent qu'ils n'ont pas une visibilité par rapport à la réalisation de leurs activités professionnelles. Quoique

les résultats qui s'illustrent au niveau de cette dimension démontrent que les salariés jugent qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation à un temps précis, tout en étant capables de faire le travail assigné, on remarque que, selon la tendance des réponses au niveau de l'item N°5, 66.66% des salariés confirment leurs accord quant à la reconnaissance de leur compétences.

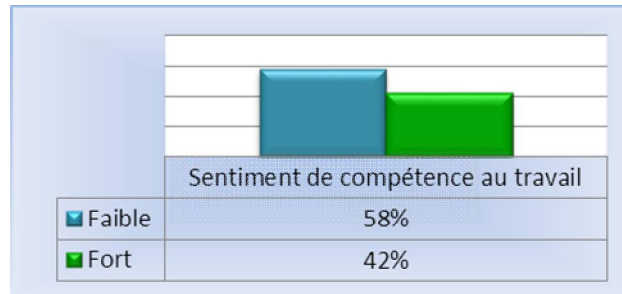


Figure 70: Degré du sentiment de compétence au travail chez les salariés

A la lumière des résultats illustrés au niveau de la présentation graphique 70, parmi l'ensemble des répondants 58% estiment avoir un faible niveau de compétences personnelles, alors que 42% ont valorisé leurs potentiels professionnels en déclarant qu'ils ont un fort sentiment de compétence au travail.

La lecture générale des résultats obtenus quant aux valeurs attribuées aux sentiments de compétence, met en avant l'attitude des salariés vis-à-vis de leur environnement de travail. Même si la dimension 3 de l'IBPT, est en quelque sorte, se montre comme une auto-évaluation des compétences professionnelles, les affirmations des participants se partagent entre deux objets de valorisation, le premier est celui de la valorisation de leurs compétences au sein de l'organisation où ils travaillent. Ainsi on remarque que pour les quarts premiers items, les salariés ont attribué des scores inférieurs à la moyenne, déclarant qu'ils ont un faible sentiment de compétence, particulièrement pour la réalisation des tâches spécifiques à leurs activités professionnelles actuelles, alors que 66.66% estiment que – en tant que travailleurs dans le sens globale du mot- ils ont un grand potentiel professionnel.

4. Le bien-être à travail via la reconnaissance perçue au travail

La quatrième composante de l'IBPT nous renvoie vers l'un des besoins fondamentaux de l'être humain, il s'agit d'une variable basique faisant partie des cinq besoins de la pyramide de Maslow. La perception de la reconnaissance au travail, incarne le besoin d'estime, d'être reconnu, respecté, considéré, d'être fier de soi, de se sentir compétent. C'est un besoin propre à chaque individu qui désire être respecté et reconnu pour ce qu'il est et pour ses qualités et compétences.

Au regard de la conceptualisation de l'IBPT, la reconnaissance perçue fait référence à la «Perception d'être apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne.» (Ben Nasr et al, 2014, p37) les cinq items constituant cette composante, gravitent autour de la notion de valorisation du travail, des efforts fournis, de la compétence et aussi de l'acceptation de l'individu au sein de l'organisation sur la base de ses compétences perçues. Comme Becker le souligne dans son livre intitulé « L'art de la reconnaissance au travail » c'est le besoin d'être reconnu pour ce que l'on est (item 5), pour ce que l'on fait (Item 1), pour nos résultats (items 2 et 3), notre talent particulier(item N°4) et notre comportement. (Becker L. , 2015)

Dans le cadre de notre étude l'appréciation du bien être basé sur le sentiment de reconnaissance a été réalisé suivant le mode de traitement recommandé par l'auteur de l'IBPT, pour cela la première étape a été consacrée au codage des affirmations attribuées par les participants à chaque énoncé et la hiérarchisation des réponses selon des valeurs numériques « 1 = pas du tout d'accord » et « 2 = pas d'accord » pour un faible sentiment de reconnaissance , et « 3 = d'accord » et « 4 =tout à fait d'accord » pour un fort sentiment de reconnaissance. Afin de créer une polarité au niveau des tendances permettant l'identification de la tendance dominante quant à appréciation des salariés, nous avons opté pour la répartition des réponses suivant deux grandes tendances, la première représente le faible niveau de reconnaissance(pas d'accord+ pas du tout d'accord) alors que la deuxième tendance reflète un fort sentiment de reconnaissance à travers l'addition des réponses positives (d'accord+ tout à fait d'accord)

Items	Réponses					
	Tendance négative			Tendance positive		
	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé
	N	N	%	N	N	%
IT1	36	58	62.66%	22	34	37.33%
IT2	72	29	67.33%	31	18	32.66%
IT3	63	54	78%	13	20	22
IT4	87	40	84.66%	9	14	15.33%
IT5	61	37	65.33%	33	19	34.66%

Tableau 79:Fréquence des réponses à la dimension 4 du BT

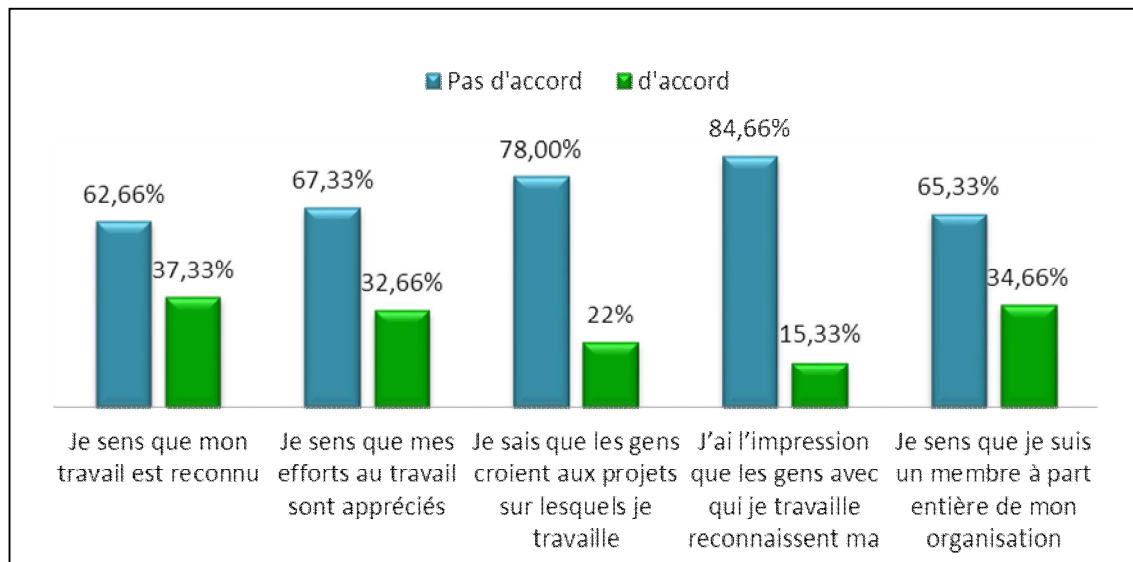


Figure 71:Fréquence des réponses à la dimension 4 du BT

Au total, il semble que le sentiment de reconnaissance quel qu'en soit sa source est mal vécu au sein de la MGPAP. Selon la présentation graphique, les salariés expriment un grand besoin de reconnaissance qui se traduit par l'affirmation de leur désaccord quant à l'ensemble des items qui représentent la perception de la reconnaissance au travail.

Comme c'est illustré ci-dessus, 62.66% des salariés jugent que leur travail n'est pas reconnu, avec plus de précision 67.33% d'entre eux, trouvent que les efforts qu'ils fournissent au sein de l'organisation est objet d'une appréciation non équitable.

La reconnaissance horizontale⁴⁵ représentée par les items N°3 et 4 démontre que 78% et 84.66% des salariés estiment que leur travail n'est pas valorisé à sa juste valeur aux yeux de leurs collègues. Un tel résultat se montre en harmonie avec les tendances enregistrées au niveau de la dimension du bien-être basé sur l'adéquation interpersonnelle, à titre de rappel 82% de la population ont une perception négative quant à la qualité des relations entretenues avec leurs collègues de travail.

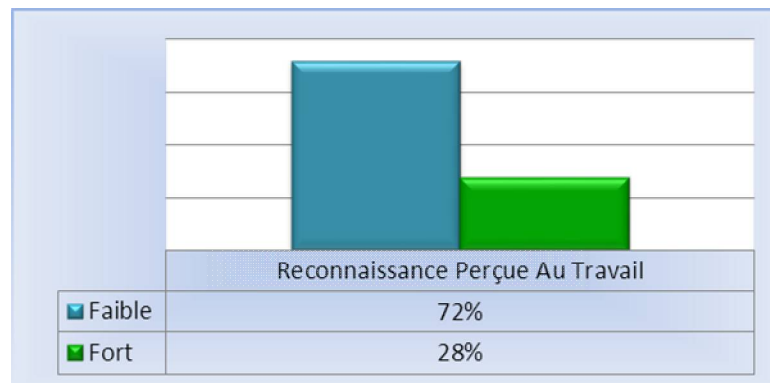


Figure 72: Degré de reconnaissance perçue au travail

Sur le plan de la l'analyse descriptive du bien-être basé sur la reconnaissance, on remarque que le volume des salariés ayant exprimé un faible niveau de reconnaissance perçue au travail est largement plus consistant que ceux ayant une perception positive des modalités de reconnaissance au travail.

72% des salariés trouvent que la reconnaissance des efforts fournis est au-dessous de leurs attentes, alors que 28% déclarent la présence d'une congruence entre la valorisation de leur travail et les efforts qu'ils fournissent pour accomplir leurs activités professionnelles.

5. Le bien-être des salariés à travers l'engagement au travail

Le tableau et la présentation graphique ci-dessous illustrent les tendances des salariés quant au sentiment de bien-être animé par la volonté d'engagement.

Pour but d'avoir plus de précision, les scores ont été classés selon une polarité croissante de faible à fort sentiment d'engagement, de sorte que les sujets ayant un score inférieur à

⁴⁵C'est la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. Cette reconnaissance revêt d'autant plus d'importance qu'elle est déclarée par ceux qui sont les mieux à même de juger de la qualité du travail accompli. En outre, leurs commentaires sont crédibles, car peu susceptibles d'être entachés de favoritisme ou d'autoritarisme (Brun & all, 2002)

la valeur numérique 3 font preuve d'une faible volonté d'engagement au travail, et ceux ayant un score au-delà de 3 traduisent une forte volonté d'engagement au travail.

Avant de présenter les résultats des statistiques descriptives relatives aux items structurant de la dimension N° 5 de l'IBPT, il s'avère nécessaire de faire un retour sur la signification de cette dimension, dans le modèle conceptuel de Dagenais-Desmarais (2010), la volonté d'engagement est perçue comme une sorte de contribution sociale des individus à leur organisation ou encore un acte de cohérence ou d'actualisation sociale avec l'organisation(Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23)

Items	Réponses					
	Tendance négative			Tendance positive		
	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	% cumulé	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé
	N	N	%	N	N	%
IT1	74	60	89.33%	7	9	10.66%
IT2	82	39	80.66%	11	18	19.33%
IT3	74	54	85.33%	14	8	14.66%
IT4	80	47	84.66%	10	13	15.33%
IT5	65	51	77.33%	19	15	22.66%

Tableau 80: Fréquence des réponses à la dimension 5 du BT

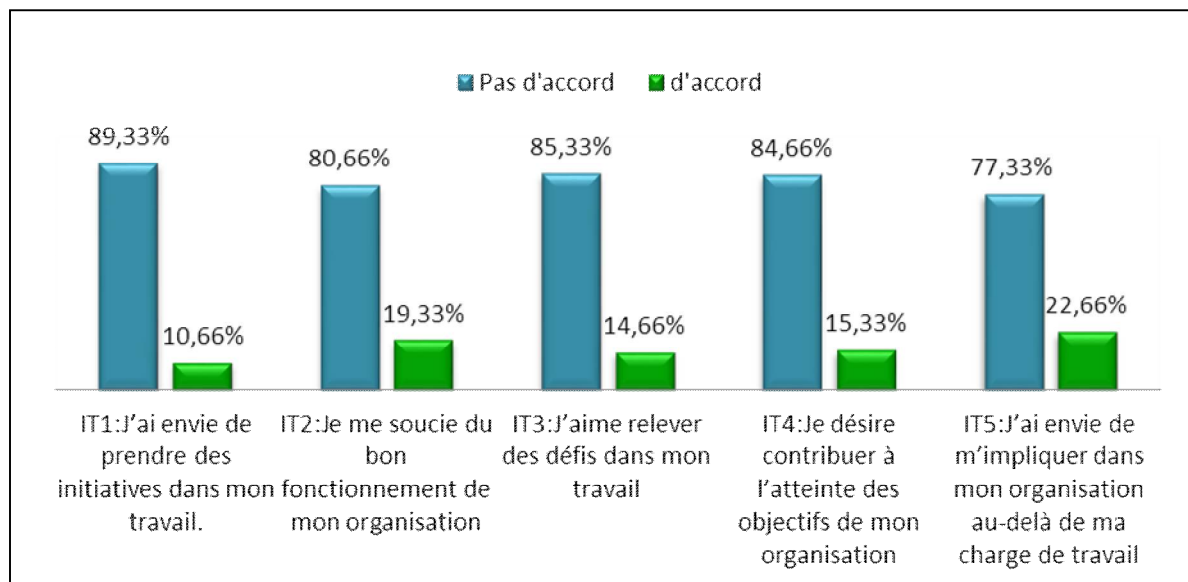


Figure 73: Fréquence des réponses à la dimension 5 du BT

Les affirmations des salariés quant à la composante positive de la santé psychologique au travail abordée sous l'angle de l'engagement, démontrent une cohérence au niveau des attitudes des salariés. Selon les données chiffrées, majoritairement, les salariés de la MGPAP ont déclaré leur désaccord vis-à-vis de l'ensemble des énoncés qui décrivent la nature et les degrés de leur engagement avec l'organisation.

A la lumière des résultats qui s'illustrent au niveau de la présentation graphique 73 on remarque que mis à part l'item 5 " J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail " où 77.33% ont déclaré leur désaccord, les résultats des autres items se distribuent entre des cotes très similaires de 88.66% à 89.33%.

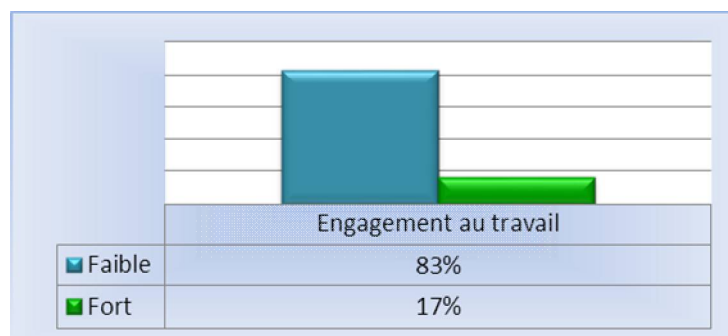


Figure 74: Degré d'engagement au travail

Globalement, les salariés de notre échantillon, ont un score manifestement faible au niveau de l'engagement au travail, les résultats présentés dans le tableau N° 74 et la présentation graphique permettent de déduire qu'une majorité des 150 salariés qui ont participé à cette étude n'est pas dans une situation avérée d'engagement au travail. Visiblement, 83% des salariés ont démontré un faible degré d'engagement.

II- La configuration du bien-être au sein de la MGPAP

Partant des résultats des dimensions qu'offre l'approche de Dagenais-Desmarais et des remarques soulevées précédemment, nous allons présenter les ressentis des salariés de la MGPAP sur leurs bien-être général dans le tableau afin d'avoir une idée sur le niveau global du bien-être chez les salariés de la MGPAP.

Score globale IBPT	Score	Effectifs	Pourcentage
Fort	5-10	28	18,7%
Faible	15-25	122	81,3%
Total		150	100%

Tableau 81: Score global du degré de bien-être au travail chez les salariés

Le tableau illustre les résultats du BEPT des salariés de la MGPAP calculés à la base du score global. Les scores du BEPT ont été échelonnés selon la logique précisée dans le manuel de cotation, ainsi, les salariés ayant un score entre 5 et 10 traduisent un faible niveau du BEPT et ceux ayant un score au-delà de 15 font preuve d'un fort niveau du BEPT.

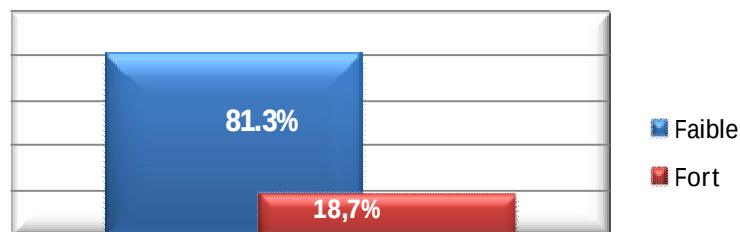


Figure 75: Présentation graphique du degré de BPT

De prime abord et selon l'échelonnement (Fort-Faible) du bien-être psychologique au travail chez les salariés de la MGPAP, les résultats (figure 75) montrent que 81.3 % de la population de l'étude présentent un faible niveau du BEPT, alors que seuls 18,7% des salariés font preuve d'un fort sentiment de bien-être.

Ce résultat peut être interprété à la lumière des tendances enregistrées au niveau de chaque dimension du bien-être psychologique au travail. Rappelons que mise à part la dimension relative au sentiment de compétences pour laquelle seuls 58% des salariés ont déclaré leur désaccord, pendant que 80.75% des salariés déclarent avoir des carences au niveau des relations interpersonnelles, une absence de sentiment de reconnaissance. De plus les mêmes résultats affichent un faible sentiment d'épanouissement et d'engagement.

De plus l'existence d'une relation qui paraît linéaire entre les cinq dimensions pourrait expliquer davantage le résultat global du bien-être chez les salariés, dans ce sens comme c'est évoqué dans les travaux de Trist (1978), « un travail qui comporte de la variété, qui

offre des occasions d'apprentissage » (Trist 1978 cité in Côté,2013,p135) ce qui fait référence à la dimensions relative au sentiment d'épanouissement,« qui offre une marge discrétionnaire et de l'autonomie » (Côté,2013,p136)stimulant ainsi le sentiment de compétence chez le salarié,« qui est reconnu » ce qui nous renvoie vers la dimensions qui aborde le sentiment de reconnaissance « et soutenu » chose qui stipule l'existence d'un climat relationnel positif, permet de faire le lien entre la fonction et les répercussions sociales et qui permet d'envisager un futur désirable est relié à l'engagement de l'individu dans l'accomplissement de ses tâches (Côté,2013,p135)

Somme toute, le rapprochement des tendances des affirmations enregistrées se montre comme facteur prédictif du bien être psychologique au travail, surtout que leur présence à des faibles degrés corrobore avec la tendance générale du bien-être psychologique au travail. Aussi et dans le même ordre d'idées, les quartes premières dimensions du BEPT ont été évoquées dans les réflexions de Trist, en tant que facteurs intrinsèques au travail, pouvant stimuler l'engagement au travail (Ketchum & Trist, Cité in Delobbe, Karnas, & Christian, 2003.p11).

Suivant le cheminement de vérification de notre hypothèse stipulant l'existence d'une corrélation significative entre le bien-être et l'engagement organisationnel ; la section suivante aura pour objet de présenter les statistiques descriptives reliant dans un premier temps le bien-être au travail et l'engagement organisationnel dans sa globalité pour passer à un niveau d'analyse plus détaillé en mettant en relief les corrélations qui existent entre le bien-être et les trois dimensions de l'engagement organisationnel suivant la figure 76

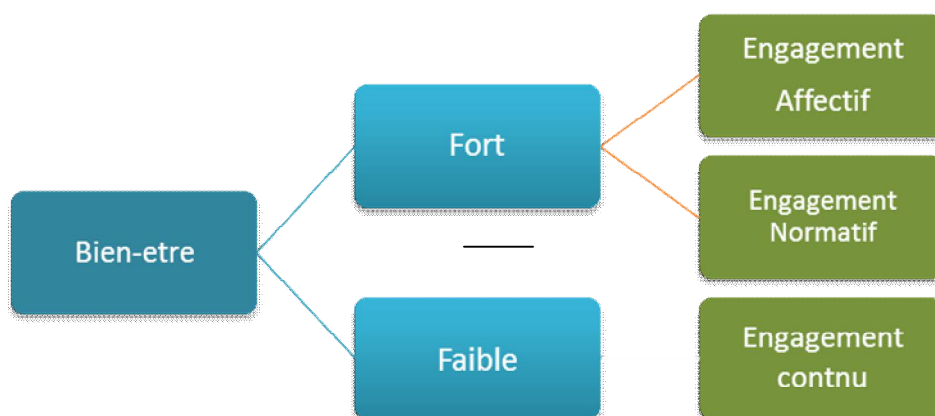


Figure 76:Hypothèse H3.Relation entre l'EO et le BPT

D'après le modèle théorique élaboré par Meyer et Allen 1997, on constate que les deux chercheurs ont regroupé les résultantes de l'engagement en trois grandes catégories, qui sont le retrait, les comportements productifs et le bien-être des salariés. Au niveau de notre étude, nous allons aborder la relation entre l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions et le bien-être.

Ainsi afin de vérifier notre hypothèse nous allons tout d'abord présenter la corrélation générale qui existe entre le bien-être et l'engagement organisationnel, par la suite une présentation des corrélations et des résultats de la régression linéaire visant à déterminer les effets des trois construits de l'engagement organisationnel à savoir l'engagement affectif, normatif et calculé sur le bien-être au travail.

1. Engagement et bien être

La mise en relation entre l'engagement organisationnel et le bien-être au travail est un sujet qui a animé la réflexion de plusieurs chercheurs. Malgré la rareté des études sur le sujet qui a commencé à interpeller les chercheurs depuis quelques années seulement, la relation bien-être/engagement organisationnel présente un objet d'étude qui suscite l'intérêt des chercheurs.

Au niveau de notre étude l'analyse corrélationnelle liant l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique au travail a démontré l'existence d'une relation positive et significative entre les deux variables, avec un coefficient de corrélation $r = ,672^{**}$ et une signification de $p < 0,01$, (tableau 82) ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse nulle stipulant l'absence de relation et ainsi confirmer la première partie de notre hypothèse.

Corrélations		Bien-être	Engagement_ Général
Bien-être	Corrélation de Pearson	1	,672**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 82: Corrélation EO x BPT

En effet, les résultats observés au tableau ci-dessus corroborent les travaux de Brunstein et Gollwitzer (1996), qui ont montré que l'engagement organisationnel est associé à un bien-être psychologique élevé (Brault-Labbé, Dubé, 2009, p118). L'hypothèse mettant en

relation ces deux variables a été aussi émise par (Dubé 2006) pour qui l'engagement permet aux individus d'accepter les aspects négatifs de leur vie et de se prémunir contre leur impact néfaste sur leur bien-être (Dubé 2006, p101). Une telle importance a amené les chercheurs à confirmer que l'engagement au travail contribue au développement du sentiment de bien-être (Dube', Jodoin, & Kairouz, 1997,p220)

Il convient ici de rappeler que les statistiques descriptives appliquées à notre population d'étude ont démontré que majoritairement les scores obtenus en matière de bien-être au travail coïncident avec les scores enregistrés au niveau du degré d'engagement organisationnel, 81.3 % de la population de l'étude présentent un faible niveau du BEPT, en parallèle 80% de la même population a fait preuve d'un faible niveau d'engagement organisationnel, ce qui démontre l'homogénéité de tendance des deux variables.

Au regard du modèle conceptuel sur lequel notre étude est basée l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions a un pouvoir prédictif différentiel sur une grande variété de comportements au travail (Herscovich & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991) (Herscovich & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1991), dans ce sens l'engagement est considéré comme un indicateur positif de la santé psychologique au travail (Maslach et Leiter 1997, p498). Avec plus de précisions, Selon Meyer et Allen (1997), affirme que le bien-être des salariés est l'une des conséquences de l'engagement organisationnel et que l'impact de l'engagement organisationnel sur le bien-être des salariés agit dans une logique multidimensionnelle, autrement dit son impact varie en fonction de la forme d'engagement. (Naulleau, M, 2005,p15)

Ainsi et dans une logique de multidimensionnalité nous allons tenter d'approfondir les résultats obtenus par la présentation des corrélations qui existent entre le bien-être au travail et les trois dimensions de l'engagement organisationnel, à savoir la dimension affective, normative et contenue

1.2. Bien-être et engagement affectif

La corrélation observée entre la forme affective de l'engagement et l'état de bien-être psychologique chez les salariés est présentée au Tableau N°83. Ce tableau illustre clairement que les deux variables sont significativement et positivement corrélées($r = ,734$

; $p < .01$). Cela signifie que la variance des valeurs relatives au sentiment de bien-être au travail se développe dans le même sens des valeurs attribuées à l'engagement affectif.

Cela peut être expliqué par la congruence des valeurs, ainsi, le salarié attaché affectivement à son organisation développe une perception positive quant aux valeurs de l'organisation qui se montrent compatibles avec ses propres valeurs. De là, comme le soulignent Mathieu et Zajac qui ont mis en évidence l'existence d'un lien significatif entre le bien-être et la dimension affective de l'engagement organisationnel, les salariés engagés sur des bases affectives vivent moins de conflits concernant leur comportement au travail et ce qu'ils sont réellement. Cet alignement entre valeurs personnelles et professionnelles engendrerait un sentiment de bien-être chez le salarié (Mathieu & Zajac, 1990,p184). Dans le même ordre d'idées Brunstein et Gollwitzer ont fait ressortir à travers leur étude qu'une personne s'engage de façon plus importante envers son organisation lorsque les objectifs de celle-ci sont congruents avec leurs besoins et leurs buts personnels et que cet engagement est associé à un bien-être psychologique élevé. (Brault-Labbé & Dubé,2009,p121).

De plus, l'existence d'une corrélation à la fois forte, significatrice et positive entre l'engagement affectif et le bien-être au travail provient du fait qu'un salarié engagé de façon affective a plus tendance à s'investirait et à prendre d'initiatives au travail et adopte une communication plus soutenue et enthousiaste ce qui, conséquemment, augmenterait son propre bien-être au travail. (Tremblay et Simard, 2005; Meyer et coll. 2004; Vakola et Kikolaou en 2005)

Dans un autre ordre d'idées, d'autres auteurs ont démontré l'importance d'engagement affectif dans le développement d'un sentiment de bien-être en mettant en lumière la corrélation négative avec des formes de mal-être à savoir le stress et la détresse psychologique, ainsi Meyer et all affirment que plus un salarié est engagé affectivement moins il vit des états de stress ou de détresse psychologique (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002,p40)

Corrélations		Bien-être	Engagement Affectif
Bien-être	Corrélation de Pearson	1	,734**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 83:Corrélation entre EA x BPT

En somme, les résultats soulevés à ce niveau démontrent la majorité de la population de l'étude à un faible niveau de bien-être au travail et d'engagement affectif, aussi il semble que le sentiment de bien-être et d'engagement affectif coexistent avec des tendances synchroniques chez les salariés de la MGPAP.

1.2. Bien-être et engagement normatif

Les résultats tirés de la mise en relation entre l'engagement normatif et le bien-être au travail, affirment l'existence d'un lien univoque et positif entre ces deux variables. Selon l'analyse corrélationnelle, les valeurs attribuées au sentiment de bien-être concordent avec ceux de l'engagement normatif à un degré de $r=620$ et avec une signification ($p < .01$).

Corrélations		Bien-être	Engagement Normatif
Bien-être	Corrélation de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 84:Corrélation entre EN x BPT

Faisant suite à la revue de littérature présentée précédemment, l'engagement normatif se caractérise par un sentiment d'obligation qui résulte d'une relation construite sur la réciprocité reposée sur l'obligation morale (Allen et Meyer 1999) qui pousse un individu à agir dans le sens des objectifs et intérêts de l'entreprise non pas pour en tirer un bénéfice mais parce qu'il est moral d'agir de cette façon (Paille, Yanat 1999). Ainsi, une fois cette croyance est intériorisée, l'engagement normatif influence l'expérience de la détresse psychologique au travail ce qui suscite la genèse d'un sentiment de bien-être.

Dans leur méta-analyse, Meyer et al. (2002) ont démontré qu'à l'instar de l'effet positif que procure l'engagement affectif sur la santé psychologique en général et sur la genèse du bien-être en particulier, l'engagement normatif peut également produire des effets bénéfiques sur l'individu.

1.3. Bien-être et engagement continu

A contrario, des autres dimensions de l'engagement organisationnel qui ont manifesté une corrélation positive et significative avec le bien-être psychologique chez la population de l'étude, la dimension continue semble avoir une relation significative mais négative avec le bien-être.

Corrélations		Bien-être	Engagement continu
Bien-être	Corrélation de Pearson	1	-,653**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 85:Corrélation entre EC x BPT

A la base de l'analyse statistique corrélationnelle réalisée à l'aide du logiciel SPSS, la relation entre le bien-être des salariés et l'engagement continu se montre négative avec un $r = -.653$ et une signification de ($p < .01$).

Les résultats obtenus se montrent en concordance avec les résultats cités au niveau de la revue de littérature, dans ce sens on note que plusieurs auteurs ont lié l'engagement continu à la genèse du stress, indiquant que les salariés dont la relation avec l'organisation dépend fortement des avantages qu'ils soutirent et de la peur de perdre ces derniers sont plus sujets au stress et aux tensions car cette dimension de l'engagement est caractérisée par un sentiment de perte de contrôle (Penley et Goulde, 1988 cité in Pasquier et Valéau, 2011, p12) qui renforce l'anxiété et met en cause le sentiment de bien-être chez le salarié.

Synthèse

Au long de ce chapitre, nous avons abordé empiriquement différents aspects relatifs au vécu psychologique au travail. Le bien-être psychologique au travail a été mesuré à travers l'échelle de mesure du Bien-être Psychologique au travail (BEPT) de (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p23).

L'utilisation de ce cadre conceptuel adapté au monde organisationnel nous a permis de rapprocher cinq composants du vécu psychologique en monde organisationnel. Il s'agit des dimensions soulevées par l'auteur et qui s'articulent autour de l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance et finalement la volonté d'engagement au travail.

En somme les résultats de cette partie croisée à la revue de littérature traitant le BET et l'EO confirment notre hypothèse de départ. Ainsi on peut conclure que les dimensions affective et normative impactent positivement le BEPT à l'opposé de la dimension continue qui semble avoir un effet négatif sur le vécu psychologique au sien de l'organisation.

Chapitre V

Le changement organisationnel et l'engagement, une dynamique des situations de travail

Introduction :

Le changement est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette & all, 1997,p20) de ce fait, la situation de changement suppose deux moments fondamentaux Le premier ce résume au fait qu'aborder le changement ne se limite pas à ce qu'il entraîne en termes de modifications, mais bien qu'il soit perceptible par les personnes qui le vivent. Le deuxième élément est celui relatif à l'évaluation, l'attitude et à la perception qu'en ont les personnes affectées par le changement. Cette introduction résume en partie ce chapitre qui a pour objet dans un premier temps, de tracer une liste des changements rencontrés par les salariés de notre échantillon. Et de proposer dans un second temps, d'examiner dans quelle mesure les changements rencontrés ont été jugés comme favorables ou défavorables par les travailleurs (De zwart & all, 2004,p 261).

Alors le but de ce chapitre est de traiter les résultats obtenus au terme de la démarche proposée par la méthodologie afin d'étudier la relation entre la perception du changement organisationnel et l'engagement organisationnel. Essentiellement via deux étapes. D'abord, une description des principaux résultats à savoir les statistiques descriptives qui permettront d'avoir une meilleure vue d'ensemble de l'ampleur, la conduite et de la perception du changement. Par la suite les résultats seront analysés conformément à l'hypothèse via l'étude des indices de corrélation afin de vérifier les liens existants entre la perception du changement et l'engagement organisationnel. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons choisi de distinguer, d'une part, l'ampleur des changements auxquels les salariés ont été confrontés dans leur environnement de travail, les stratégies d'accompagnement et de conduite adoptées par l'organisation et, d'autre part, comment ces changements ont été perçus et vécus par les salariés.

I. La perception du changement au sein de la MGPAP, tentative de positionnement

1. L'ampleur du changement au sein de la MGPAP

Pour ce qui est de l'ampleur, une liste de cinq changements a été conçue, le choix des changements est basé sur l'analyse de verbatim soulevés auprès de 30 salariés lors de l'étude exploratoire et des axes du plan d'action stratégique de la MGPAP. Ainsi on a demandé aux salariés d'indiquer à quels changements ils ont été confrontés. L'objectif de cet item n'était pas seulement d'énumérer les changements, mais aussi de voir à quel point les salariés sont au courant des différents changements dans leur environnement de travail.

Les résultats descriptifs de notre étude indiquent que la majorité ont été confrontée à différents types de changement mais avec des degrés différents. Ainsi on remarque que l'ampleur du changement se montre très significative et se concrétise à travers différents aspects des conditions de travail. D'après la lecture du tableau, 80.7% des salariés déclarent être confrontés à un changement au niveau du statut et de la structure de la MGPAP. Ici, il est pertinent de noter que ce changement qui sera introduit suite à l'application du projet de loi 109.12 portant Code de la Mutualité attire l'attention de la majorité des salariés vu d'un côté le degré de transformation qu'il va introduire, surtout que son objectif principal est la restructuration du secteur mutualiste via la séparation des pouvoirs, ce qui suppose la limitation du rôle des élus. Autrement dit un top management politique et un top management administratif⁴⁶. D'un autre côté l'ambiguïté et l'incertitude quant à son impact sur les salariés du secteur, une ambiguïté renforcée par les sorties médiatiques du top management actuel faisant la similitude entre l'application de la nouvelle loi 109.12 et la perte de poste d'emploi pour plus de 500 salariés.

⁴⁶ Voir page 40

Items	Tout a fait d'accord	Pas du tous d'accord
Des changements dans l'organisation (décentralisation, création de nouvelles structures, Changement d'organigramme, procédure.)	68.6%	31.4
La mise en place d'AGHIR (Nouveaux système de gestion des RH)	43.3%	56.7%
changements législatifs : (Modification de la structure, des prix de médicaments. du statut juridique de la MGAPA)	80.7%	19.6%
Réduction et redéploiement des effectifs	71.8%	28.2%
Evolution des activités et des taches au travail	57.3%	42.7%

Tableau 86: Tableau les changements au sein de la MGPAP

Le deuxième changement qui a marqué les salariés est celui qui a touché directement la masse salariale au sein de leurs organisations, avec 71.8% déclarant avoir vécu un changement qui a touché les ressources humaines à savoir un redéploiement ou une réduction d'effectif. Il s'agit d'un fait très marquant qui a accompagné l'arrivée du nouveau Bureau Exécutif où l'organisation a vécu une période de grève qui a duré deux ans, suite au licenciement de plus de 100 salariés. Ainsi que les redéploiements et les changements de poste pour raison de l'élargissement de la présence géographique de la MGPAP ce qui a provoqué des réclamations et des protestations de la part des salariés.

Le changement qui a touché l'organisation, la décentralisation par la création de nouvelles délégations et bureaux administratifs, la création de nouvelles structures via le nouvel organigramme a suscité l'intérêt des salariés avec 68.06%. À la suite de ce changement l'organisation a connu beaucoup de mouvements réduisant ainsi l'intérêt de quelques structures et division et mettant d'autres en avant, en plus du changement que cela implique au niveau des relations hiérarchiques et fonctionnelles, et de l'impact qu'il exerce sur les fonctions elles-mêmes, intensification et charge de travail, tâches, outil de travail, responsabilité qui interpelle 57.3% des salariés selon les résultats de notre étude.

Malgré l'importance qu'accordent les spécialistes à la modernisation et à la transformation digitale comme changement qui influence les différentes structures d'une organisation, on remarque que seuls 43.3% des salariés déclarent être confrontés au changement introduit par la mise en place d'un système de gestion, d'amélioration et

d'optimisation du capital humain, pourtant il s'agit d'un changement qui touche les salariés d'une manière directe.

Au regard du résultat global, et en ce qui concerne la nature et l'ampleurs des changements auxquels les salariés ont été confrontés, il est important qu'on s'arrête au niveau de deux éléments : les salariés de notre échantillon, dans leur grande majorité indiquent qu'ils ont connu plusieurs types de changement, le deuxième élément c'est que tous les changements en question se sont déroulés simultanément durant les six dernières années avec une cadence évolutive. Un vécu organisationnel qui nous interpelle par rapport à la manière dont ce changement permanent est conduit et aussi sur l'impact en matière de perception que cela provoque chez les salariés. Une interrogation que nous avons tenté de rapprocher via l'étude de la stratégie de conduite de changement et le dressage d'un tableau qui décrive la perception du changement au sein de la MGPAP.

En somme, le changement dit majeur comme celui qui s'instaure au sein de la MGPAP a interpellé les chercheurs en psychologie de travail qui considèrent que l'accumulation de ces changements affecte directement le niveau de stress et de bien-être des travailleurs (Moyle & Parkes, 1999 cité in De Zwart & all 2004, p 258). Associés aux réponses des salariés quant à leur degré d'information et de participation (Tableau), le changement au sein de la MGPAP nous a interpellés par rapport à la perception des salariés et par rapport aux stratégies et aux mécanismes adoptés par l'organisation pour les accompagner et conduire ces différents chantiers de changement

2. Conduite du changement

Accorder une attention particulière à la conduite du changement en général et au cas spécifique de notre terrain d'étude est dû au fait que la manière dont les changements sont introduits dans l'entreprise est souvent présentée comme un déterminant majeur de la manière dont les changements seront perçus et vécus par les salariés (De Zwart, Hansez, Bossut, Vandenberghe, & de Key, 2004, p7).

Par conséquent il nous paraît pertinent de comprendre et de rapprocher la manière adoptée au sein de la MGPAP pour accompagner et susciter l'implication des salariés dans les différents projets de changement. Surtout qu'il s'agit d'un changement dont l'ampleur est importante et qu'il touche l'organisation sur différents niveaux.

Afin d'appréhender cet aspect de notre recherche nous avons procédé à deux niveaux d'investigation. Au début les participants à notre étude devraient répondre à la question relative à la concertation et à la communication lors du changement. L'objectif était de savoir dans quelle mesure les salariés ont été préparés à accueillir les projets de changement et d'en faire partie. Le deuxième niveau consiste à dresser les différentes stratégies entamées par l'organisation pour faciliter la mise en place du changement.

Items	D'accord	Tout à fait d'accord	% cumulé	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	% cumulé
Est-ce que vous étiez consulté/informé lors du changement dont votre organisation a fait l'objet	N	N	%	N	N	%
	28	15	28.66%	44	63	71.33%
	18.66%	10%		29.33%	42%	

Tableau 87:La concertation lors des projets du changement

D'après les résultats des statistiques descriptives, 71.33% des salariés déclarent ne pas être consultés ou informés lors du changement dans leur organisation, il s'agit ici d'un indicateur très significatif qui nous renvoie vers la variable communication soulevée par les salariés.

« Je crois fort au respect des engagements, aux dialogues instructifs et à l'esprit d'équipe pour réussir tout projet de changement et atteindre les objectifs tracés. Chose qui manque chez nous »

La plupart des études préconisent l'importance de la communication dans une démarche de changement, selon Collerette, 2009 lors d'un changement il est essentiel que les dirigeants consacrent le temps pour communiquer avec le personnel et de ne pas se focaliser uniquement sur les objectifs tracés. (Collerette,2009,p41). Il s'agit selon Giroux (1998) d'un outil via lequel les gestionnaires expliquent, persuadent et mobilisent pour fournir des informations qui indiquent la nécessité de changer et qui montrent la valeur ajoutée des changements proposés (Giroux, 1998.p3). C'est le mécanisme qui facilite la compréhension du changement favorisant ainsi l'adhésion des membres de l'organisation à sa mise en œuvre. (la-mise-en-œuvre-discursive-du-changement). L'emphase ici est portée aussi bien sur le changement en tant que processus que sur le top management qui prend

une dimension essentielle pour engager ce processus de changement et ainsi contrer l'inertie des collaborateurs (Parize-Suffrin,2012 p56)

.Nous considérons ici la réponse à cette question comme une réponse à un message émis par le top management. Si on transplante le schéma conceptuel de communication sur la situation du changement, on peut postuler que dans une situation de changement le top management se positionne en tant qu'émetteur d'un message bien défini qui est le changement orienté vers le récepteur représenté ici par les collaborateurs.

Dans le cas de la MGPAP et en se basant sur l'analyse des témoignages des salariés lors de notre étude, on remarque l'existence d'un écart ou une défaillance au niveau du processus de communication qui accompagne le changement. Ainsi les salariés jugent que l'information autour du changement est trop faible pour que ce dernier opérationnelle.

« Pour confirmer le changement il faut que tout le monde soit au courant, des projets et des changements, pour nous chaque fois ça change mais sans savoir pourquoi ou comment y faire part »

« La MGPAP change mais nous les anciens on est toujours à l'écart »

D'autres salariés ont choisi de répondre à cette question par une interrogation qui démontre leur vision par rapport au changement en s'exclamant :

« De quel changement parlez-vous »

et en répliquant après :

« En réalité on est tous le temps en changement mais rien ne change »

Items	Tout a fait d'accord	Pas du tous d'accord
Pour la mise en place et le suivi des changements votre organisation a utilisé les moyens suivants :		
Groupe projet, de travail ou de suivi en interne	48.5%	51.5%
Action de formation du personnel	42.7%	57.3%
Recours à un consultant externe	40.4%	59.6%
Réunion d'informations	36.3%	63.7%

Tableau 88:Les outils de conduite du changement au sein de la MGPAP

La lecture des réponses des salariés à la lumière des résultats du tableau nous donne un aperçu sur un autre élément aussi important voire primordiale dans un processus de

changement, il s'agit du décalage entre les pratiques recommandées par les chercheurs ou intervenants et les pratiques réellement rencontrées par les travailleurs (De Zwart, Hansez, Bossut, Vandenberghe & de Keyser, 2004, p. 262). L'emphase ici est orientée vers les outils de transmission et d'accompagnement du changement, c'est les outils et les stratégies (canal) qui rapprochent la vision du manager et celle des collaborateurs par rapport à l'utilité, les objectifs et l'impact du changement.

En termes de fréquence des pourcentages d'accord ou de désaccord vis-à-vis des items décrivant les méthodes de gestion des changements et après le recueil des réponses des salariés quant au degré d'information et de concertation lors du changement qui a apparaît en tête et est évoqué négativement pour près de 70.7 % de salariés. D'après le tableau, les mécanismes de gestion de changement sont cités selon une attitude négative allant de 51.5%-63.7% des salariés. De ce fait 51.05% affirment que l'organisation n'a pas eu recours au groupe projet ou groupe de travail pour la mise en œuvre du changement. Le caractère sélectif des formations se met relief à la fois dans les affirmations avec 57.3% et aussi via le verbatim des salariés qui déclarent ne pas bénéficier des formations malgré et qu'il s'agit d'un processus de sélection à caractère discriminatoire.

« Tant que l'absence totale de motivation et de formations continues restera on ne peut aucunement et logiquement pas s'attendre à une évolution et à l'épanouissement et encore moins au développement du sentiment d'appartenance à l'organisme »

« Formations pour tout le personnel "sans exception"(parce qu'elle est remboursé par la CNSS) »

Dans la même logique 63.7 %des salariés évoquent l'absence des réunions d'information, ils estiment qu'il s'agit entre autres d'un élément indispensable pour la mise en place du changement.

« Pour confirmer le changement il faut motiver les salaries au niveau financier et favoriser le milieu du travail à travers la formation continue et les réunions de cadrages, faut valoriser le personnel »

L'utilisation de l'expression confirmer le changement nécessite à notre sens une attention particulière vu que le salarié a associé le mot changement avec un verbe dynamique et fort à savoir "confirmer" qui signifie dans la littérature le fait de rendre plus fort ou plus intense, plus ferme ou plus stable. Alors et selon la relecture du verbatim, le salarié juge que la formation, les réunions d'informations, et la motivation sont des mécanismes "sine qua non" de toute tentative de stabilisation, de renforcement du changement.

Quant aux recours à des consultants externes pour l'accompagnement du changement au sein de la MGPAP, seuls 40.4% contre 59.06% des salariés affirment que leur organisation a recruté des consultants externes lors du changement,

Ce qui nous interpelle dans la lecture globale des ces résultats c'est qu'ils fragmentent les salariés en deux catégories : une catégorie dite "in" qui représente 41.97%. Il s'agit ici des salariés qui confirment que l'organisation a mis en place des dispositifs pour la gestion et l'accompagnement du changement. De l'autre côté on trouve la deuxième catégorie 58.02% des salariés déclarent l'absence totale ou la carence en matière des outils de gestion du changement. Cette division nous renvoie vers l'analyse de verbatim (figure54) des salariés ou on trouve que les mots équité et discrimination sont parmi les mots qui se répètent avec une grande fréquence.

« D'une manière égale entre tous le personnel, sans discrimination ni de perception personnelle ou de clientélisme »

La littérature spécialisée confirme les résultats de notre recherche et aussi renforce les opinions des salariés, et postule que la manière dont les changements sont introduits dans l'entreprise est un déterminant majeur de la manière dont les changements seront perçus et vécus par les travailleurs (De Zwart, Hansez, Bossut, Vandenberghe & de Keyser.2004,p 262)

Par conséquent et Face à ces résultats, il semble intéressant d'examiner comment les salariés de la MGPAP perçoivent ces changements.

II. Relation entre perception du changement x engagement des salariés au sein de la MGPAP

Selon Found & Harvey, 2006 Trois comportements sont considérés comme les plus importants chez les gestionnaires lors de la phase d'initiation au changement : convaincre les employés du besoin de changer en établissant une vision claire, obtenir l'assentiment des employés et susciter leur engagement (Found & Harvey, 2006 in Tétréault, 2017 ;p17). Dans le cas de notre étude, les résultats de la première partie de ce chapitre, mettent en évidence la largeur du diamètre des changements au sein de la MGPAP. Aussi, il fait ressortir la faiblesse des outils d'accompagnement susceptible de convaincre les salariés de l'importance des changements entamés et finalement ils démarquent le manque d'appropriation du changement par les salariés qui se traduit clairement par leurs perceptions. En effet les résultats ont fait ressortir l'impact de ce changement sur la perception des salariés eu égard, par exemple, à leur relation d'emploi et avantages

sociaux, aux possibilités de développement des compétences au contenu du travail, et au sentiment de l'équité et de la justice organisationnelle. Suivant la réflexion de (Vandenberghe, C, 2015), cette situation met en avant une grande interrogation quant à l'engagement des salariés dans une telle dynamique organisationnelle, surtout que, plusieurs écrits confirment l'influence significative d'une telle situation sur les attitudes et comportements des salariés.

1. La perception du changement

Vivre le changement au rythme qu'a connu la MGPAP c'est s'inscrire dans une dynamique de transformation organisationnelle perpétuelle. Avec tout ce que cela implique en termes de vécu, d'émotion et de réaction chez les salariés. Aussi tout processus de changement est imprégné par les perceptions que le salarié se fait sur les nouvelles situations de travail s'impose le changement en tant qu'évaluation de son organisation mais aussi de son soi professionnel dans le travail (Driouch, 2011, p114). Il s'agit d'une influence dynamique où le changement et les salariés interagissent.

Dans cette partie on s'intéresse au rôle des salariés dans le processus du changement dans la mesure où ils interprètent et donnent du sens aux événements auxquels ils sont confrontés. L'emphase ici sera orientée vers la perception étant à l'origine du processus de construction de sens (Jaujard, 2007,p107) qui influence la façon dont les salariés de la MGPAP vont comprendre et s'adapter aux changements (De zwart & all, 2004,p259).

Items	D'accord	Tout à fait d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Instabilité	43.4%	21.8%	19.4%	15.4%
Menace	27.9%	12.6%	26.9%	32.6%
Opportunité	11.9%	8.4%	51.8%	27.9%
Evolution	22.7%	14.1%	41.9%	21.3%
Favorable	17.4%	14.5%	28.4%	39.7%
Défavorable	33.9%	45.7%	10.6%	9.8%

Tableau 89: La perception du changement chez les salariés de la MGPAP

D'après le tableau et en faisant référence à l'échelle de la perception du changement conçu par Vandenberghe, on remarque la présence d'un certain contraste variant entre la négativité et la positivité en ce qui concerne la perception du changement chez les salariés de la MGPAP, Ainsi pour 65.2% des salariés le changement est synonyme d'instabilité

aussi 40.5% estiment que le changement présente une menace. La même tendance s'enregistre quant au taux réponses des salariés par rapport à la perception du changement en tant que motivation et en tant que synonyme d'évolution avec une majorité de 79.7% et 63.2% qui s'opposent à l'énoncé 3 et 4.

Ce travail de catégorisation nous a permis d'établir un classement de la perception du changement chez les salariés de la MGPAP en fonction d'un positionnement favorable ou défavorable. Selon les références propres à chaque individu et qui englobent son parcours professionnel, son histoire organisationnelle et aussi ses valeurs et ses mécanismes d'arbitrage qui lui permettent de se positionner par rapport au sens que ce changement évoqué, De ce fait le changement à la MGPAP donne lieu à des perceptions synchronisées dans la mesure pour la dualité menace/opportunité instabilité/évolution la grande majorité des salariés gravitent autour des mots menace et instabilité. Le changement ici est connoté de manière négative. Dans ce sens on observe que les salariés se répartissent dans des phases différentes, en termes de perceptions, les résultats du tableau nous informent que la perception négative considérant le changement comme défavorable l'emporte sur la perception positive qui présente le changement en étant favorable avec respectivement 79.6% et 31.9%

La gravité vers l'une de ces positions est le résultat d'un travail d'arbitrage et de calcul entamé par le salarié et dont l'objectif c'est d'évaluer l'intérêt que le changement est susceptible de lui procurer. Ou bien des menaces et des pertes qu'il implique. Suite à ce processus de réflexion et d'évaluation les salariés prennent position de manière favorable ou défavorable. D'un côté selon les opportunités qu'ils peuvent avoir et qui jugent qu'ils peuvent se répercuter positivement sur leurs conditions de travail, leur évolution de carrière et leurs sécurités au travail, d'un autre coté ce positionnement peut être orienté par l'absence d'intérêt que représente le changement pour l'individu. Dans ce cas le changement est porteur de menace et d'instabilité. Il est perçu comme élément perturbateur de leurs carrières, de leurs avenir organisationnels, et de leurs intérêts pécuniaires.

Dans notre cas les avantages, la sécurité de l'emploi, les promotions sont souvent abordés tant qu'intérêt perdu ou menacé

« La gestion de carrière d'une manière égale entre tous le personnel, sans discrimination ni de perception personnelle ou de clientélisme. La direction doit rétablir la confiance et le manque de sécurité qui règne actuellement. On est là que pour travailler mais dans des conditions saines. »

En plus de la perception basée sur le calcul des avantages et de l'intérêt que procure le changement, le verbatim des salariés soulèvent des éléments de nature plus personnelle voire émotionnelles dans leur rapport avec l'organisation en situation de changement. Ainsi le positionnement par rapport à ce dernier s'élabore via la signification personnelle et suite à l'impact de ce changement sur leurs image et leurs position (social) au sein de l'organisation. Il s'agit ici d'un processus d'évaluation qui interroge non seulement la situation organisationnelle mais il remet en cause l'estime de soi et les compétences, ce genre de perception se démarque plus chez les salariés les plus anciens, surtout que depuis 2011, ce sont les jeunes cadres fraîchement recrutés qui sont nommés dans les postes de responsabilité.

« Pour moi les mots motivation et reconnaissance morale avant d'être financière ont une grande signification dans notre organisation. Il faut que les hauts responsables de la MGPAP fassent confiance à leurs salariés, car dernièrement j'ai l'impression que tous ces responsables portent souvent des jugements négatifs sans écouter la personne jugée »

« Faites confiance aux anciens employés (ancienneté et compétences). »

Les résultats enregistrés au niveau de cette session se croisent avec les résultats de la partie relative au développement de l'engagement organisationnel, Le changement alors interagit, comme l'implication avec l'« histoire personnelle », dont les clés, pour le sujet, sont constituées par « son histoire, ses parcours, son origine familiale, ses investissements multiples ». (Thévenet, 2002, p.17),

2. Corrélations engagement et perception du changement

Corrélations		Engagement_ Général	Perception du changement
Engagement General	Corrélation de Pearson	1	-,694
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	150	150

**, La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Tableau 90:Corrélation entre Perception du changement et EO

Quant à la corrélation entre l'engagement organisationnel et la perception du changement, l'analyse statique démontre l'existence d'une corrélation négative et forte avec $r=-0,694$. Ainsi, plus l'attitude envers le changement est négative plus l'engagement est faible.

Malgré la spécificité du contexte organisationnel de la MGPAP on note que les résultats obtenus à ce stade de notre étude corroborent les assertions théoriques développées dans le cadre conceptuel et s'alignent avec les résultats de plusieurs études présidentes Vandenberghe (1998), Stassen (1998), Roy,(2000), Jaros (2010), Paillé (2012), Greenan et all (2014)...

L'analyse de la perception du changement organisationnel par les salariés et l'étude des plans d'action stratégique et des projets de changements au sein de la MGPAP, nous permettent de conclure que les causes à l'origine du changement organisationnel, qui sont d'ordre externe (Environnement technique et législative) et aussi interne (élection des instances de décision, développement des méthodes de travail...) semblent représenter un élément perturbateur voire une menace pour les salariés . En effet, le changement est perçu comme « menace » et comme générateur d'incertitude. Ajouté à la manière brutale, permanente et au manque de concertation qui a marqué l'introduction des changements en question a façonné la perception des salariés. Qualifiée de défavorable par 79.6% des salarié, la configuration du changement au sein de la MGPAP conjuguée au degré et au profil de l'engagement organisationnel montre une association très forte et significative.

S'appuyant sur le verbatim des salariés et à la lumière des soubassements théoriques qui expliquent les antécédents de l'engagement organisationnel et ceux relatives aux facteurs

de réussite des projets de changement organisationnel, les résultats démontrés via l'analyse statistique du degré d'engagement et ceux enregistrés au niveau de la perception du changement se montrent complémentaires et conditionnent le rapport au travail au sein de l'organisation. Dans notre cadre méthodologique, et à la base des observations menées au sein de l'organisation, nous avons supposé que les changements répétitifs au sein de la MGPAP rendent difficile la stabilité des attitudes des salariées vis-à-vis de leurs organisation dans la mesure où il résulte une reconsidération du rapport à l'organisation (Hui et lee 2000 in Minibas-Poussard & Le Roy, 2013,p112).

Il semble que les salariées de la MGPAP perçoivent le changement organisationnel en relation avec leur rapport au travail. Ainsi la perception du changement organisationnel positivement /négativement qu'elle soit, se croise avec les antécédents de l'engagement organisationnel soulevés dans le verbatim des salariées et représentent en même temps des éléments déterminant de la dynamique corrélationnelle des deux variables.

D'après la configuration des deux variables chez les salariées, on remarque que :

- 1- Les salariées ont enregistré un faible degré d'engagement organisationnel et une perception défavorable par rapport au changement
- 2- Les facteurs qui semblent influencer la perception du changement se focalisent sur des caractéristiques organisationnelles incluant organisation et poste de travail (organisation, gouvernance, vision stratégique, transformation des postes et des tâches, redéploiement, réduction des effectifs...)et relationnelles en relation (concertation, communication, valorisation, équité et justice organisationnel, confiance et travail de groupe, soutiens) avec la conduite du changement et l'impact qu'ils impliquent sur le plan personnel chez les salariées (incertitude, insécurité, menace)
- 3- Les variables qui ont impacté le degré d'engagement soulevé via le verbatim et les item de l'échelle s'articulent autour de trois éléments phare 1) une dimension organisationnelle liée à la justice, le soutien, la reconnaissance et à l'équité. 2) une dimension relationnel faisant référence à la dynamique relationnelle avec les supérieurs hiérarchiques 3) et finalement une dimension personnelle qui s'appuie sur le sentiment de performance, de l'estime de soi professionnelle, de la stabilité et de la sécurité au travail.

Le croisement des deux dynamiques (la perception du changement et de l'engagement) avec les données mentionnées dans la partie conceptuelle et théorique nous informent, d'un côté sur le degré faible de l'engagement dans ses trois dimensions nous a fournis des informations quant à l'attitude des salariés vis-à-vis de leur organisation surtout en ce qui concerne l'acceptation de ses buts et valeurs, de la volonté et le désir d'y rester. De ce fait la relation des salariés/MGPAP se base plus sur l'obligation et l'introduction des valeurs relatives aux métiers et non pas de l'organisation. D'un autre côté, cela nous donne plus d'information par rapport à l'aspect instable du climat organisationnel au sein de la MGPAP suite à la fréquence élevée à l'ampleur des changements et surtout suite à la permanence des chantiers de changement, qui s'accompagnent pour la majorité des salariés d'affect négative représentée par le sentiment de menace, d'insécurité et d'ambiguïté due au manque de communication, à la défaillance observée au niveau de la conduite des différents changements menés tout au long des 10 dernières années et surtout à en profondeur des rapports professionnels qui rendent difficilement compatible le maintien du niveau d'engagement des salariés (Cappelli 2000 cité in Paillé 2012, p 62). Cela explique la configuration de vécu organisationnel démontré par les résultats de notre recherche, autrement dit l'intensité élevée du changement au sein de la MGPAP et la faiblesse des outils d'accompagnement combinée à la perception négative quant à ces objectifs, exerce un effet négatif sur l'évolution de l'engagement organisationnel des salariés qui se traduit par un mal-être organisationnel soulevé clairement dans le verbatim des salariés qui expriment une affectivité négative vis-à-vis de plusieurs éléments qui se considère –selon la littérature– des facteurs clés du développement de l'engagement organisationnel.

Exploitation des compétences (adéquation profils/ postes) -Humaniser la relation de travail - Développer le système d'information - Créer un bon climat de travail -Rétablir la confiance entre toutes les composantes de l'organisation

« La direction doit rétablir la confiance et le manque de sécurité qui règne actuellement. On n'est là que pour travailler mais dans des conditions saines. Pour moi les mots motivation et reconnaissance morale avant d'être financière ont une grande signification dans notre organisation. Il faut que les hauts responsables de la MGPAP fassent confiance dans leurs salariés, car dernièrement j'ai l'impression que tous ces responsables portent souvent des jugements négatifs sans écouter la personne jugée. Enfin l'écoute, la

motivation et la reconnaissance sont les clefs d'une meilleure organisation de la MGPAP. Vous m'aviez demandé d'être objective dans mes réponses c'est ce que j'ai fait à vous de voir !!!!! »

Pour confirmer le changement il faut motiver les salariés au niveau financier et favoriser le milieu du travail à travers la formation continue et valoriser le personnel

Derrière ce verbatim rechargés d'émotion et d'affectivité à caractère négatif, se joue un niveau symbolique qui structure et guide les comportements des salariés. L'interprétation en fonction des schémas de référence, explique le positionnement des salariés quant aux climats organisationnel dans le contexte du changement quasi permanent. En ce sens les salariés révèlent comment ils se représentent le rapport à la MGPAP, les changements et quelle signification ils en donnent.

Un certain nombre de recherches confirment ce lien entre L'impact que peut avoir le changement organisationnel sur le rapport au travail généralement et sur l'engagement organisationnel particulièrement, a titre d'exemple on cite (Pasquier & Valéau, 2011,p29) qu'avait montré que le processus implicationnel, suite notamment à un changement majeur dans l'environnement, pouvait passer par des périodes de remise en question durant lesquelles l'engagement diminuait, voire devenait négatif. Dans leur étude (Donjean & all, 2012) avancent plus de détails quant à cet impact et confirment que Parmi les différentes conséquences que le changement peut engendrer au niveau de l'organisation, nous pouvons citer : une diminution de la qualité de vie au travail; une détérioration du climat organisationnel ; une augmentation de l'insécurité au travail ; une détérioration dans les relations de travail. Ces conséquences sont souvent dues à une individualisation des comportements marqués par une faible solidarité, une faible écoute de l'autre, et un manque de reconnaissance des autres et du travail réalisé. (Donjean & all, 2012,p8). Ces résultats se confirment aussi par Vakola et Nikolaou, qui stipulent que l'une des conséquences régulièrement constatées du changement organisationnel qui introduit de l'ambiguïté, de l'incertitude est la réduction de l'engagement manifesté par l'évitement de toutes formes d'attachement à l'organisation. (Valéau et Pasquier 2004,p8)

DISCUSSION DES RESULTATS

Avant d'entamer notre discussion des résultats, il convient de souligner que la variable maîtresse qui a motivé ce travail de recherche est l'observation faite au niveau de l'organisation sujette de l'étude, suite aux déclarations et aux commentaires des salariés au sujet de leurs liaisons avec la MGPAP et leurs bien être en relation avec le changement organisationnel permanent qui caractérise leur organisation.

Ce chapitre alors propose une réponse à notre question de recherche en se basant sur la confrontation entre le cadre théorique et notre étude de cas. Pour rappel, il s'agissait d'analyser « la configuration de la relation entre l'engagement organisationnel, le bien-être et la perception du changement dans une organisation en changement permanent ». Pour rapprocher cet objectif, nous avons choisi d'étudier les liens qui unissaient l'engagement organisationnel dans ces trois dimensions d'un côté avec le bien-être au travail et d'un autre côté avec la perception du changement organisationnel.

L'association de ces trois variables à la lumière des données organisationnelles nous a permis de soulever un ensemble d'éléments clarifiants leurs corrélations et d'énoncer quatre hypothèses déclinées sur plusieurs éléments visant à orienter notre questionnement par rapport à la configuration des trois concepts étudiés chez les salariés de la MGPAP en nous référant à la fois aux apports méthodologiques et aux caractéristiques spécifiques à l'organisation objet de l'étude .

Hypothèse N°1 : Suppose l'existence d'une corrélation entre l'engagement organisationnel et le profil professionnel des salariés :

- La dimension affective et normative est plus prégnante chez les salariés ayant le profil « métier »
- La dimension continue est plus remarquée chez les salariés de profil « support »

Hypothèse N°2 : Avance qu'il ya une relation entre l'engagement organisationnel et le statut professionnel des salariés :

- La dimension affective sera plus élevée chez les salariés statutaires alors que la dimension continue et normative serait plus élevée chez les salariés contractuels.

Hypothèse N°3: On suppose qu'il y a un lien entre le profil de l'engagement et le bien-être des salariés, ainsi le croisement de la dimension normative et continue s'accorde avec la

baisse du bien être des salariés alors que le croisement de la dimension affective et normative s'accorde avec la présence d'un bien-être au travail

Hypothèse N°4 : Stipule que Les dimensions de l'engagement dans leurs ensembles paraissent être affectées lorsque le changement est perçu comme défavorable, ainsi le changement dans ses trois composantes : l'ampleur, la conduite et la perception influence l'engagement organisationnel des salariés de la MGPAP.

Partant de là, et avant d'entamer les résultats des hypothèses, notre première démarche avait pour objet de positionner l'engagement organisationnel au sein de la MGPAP. De ce fait, les résultats nous informent que le rapport à l'organisation est très faible chez salariés de la MGPAP qui ont enregistré un faible degré d'engagement organisationnel, ce résultat a orienté notre démarche méthodologique et nous a obligé à nous arrêter sur les détails significatifs de chaque item de l'échelle de l'engagement organisationnel afin de faire ressortir les causes qui influencent négativement l'attachement des salariés à leur organisation. De ce fait nous avons procédé au croisement des résultats soulevés par l'analyse du contenu de verbatim, les résultats notés au niveau des items de l'engagement organisationnel, traçant ainsi les caractéristiques du rapport salariés/MGPAP et la littérature en matière des facteurs qui influencent le développement de l'engagement organisationnel chez les salariés.

Malgré que l'engagement organisationnel soit un concept centré sur l'individu, son développement implique plusieurs facteurs. Au regard des littératures spécialisées, la genèse de l'engagement organisationnel est tributaire d'un ensemble de facteurs (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004,p991) touchant différentes sphères de la vie du salarié.

Au niveau de la MGPAP, et suite au constat relatif au faible degré de l'engagement, nous avons appréhendé les variables censées être impliqués dans la dégradation de leur rapport à l'organisation en se basant sur la méta-analyse de (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002,p40). Et en considérant l'engagement comme un lien émotionnel liant l'individu à son organisation et qui repose sur des valeurs organisationnelles et éthiques partagées, sur un désir permanent de demeurer membre de l'organisation et une volonté constante de contribuer au bon fonctionnement de l'organisation (Meyer & Herscovitch, 2001, p.300). Par conséquent cinq groupes de variables se mettent en avant, dans la première partie de cette discussion nous allons mettre le point sur deux variables qui

semblent avoir un fort poids d'influence sur la genèse de l'EO à savoir les variables organisationnelles et relationnelles. Les caractéristiques personnelles (le statut, la compétence,) de poste (profil professionnel) et l'état de rôles (surcharge, conflit..) seront analysés en relation avec les hypothèses de l'étude

D'après les résultats de notre étude, les caractéristiques de la MGPAP en tant qu'organisation se démarquent par rapport aux autres variables, dans la mesure où la majorité de verbatim abordent les carences qui caractérisent leur vécu, en relation avec un climat organisationnel qui se définit selon eux par le manque de partage de l'information et du pouvoir, la défaillance au niveau du soutien organisationnel perçu, et le manque de justice et d'équité organisationnelle marqué par un système de récompense ; de reconnaissance et de motivation qui favorise l'inégalité, le clientélisme et le sentiment de non compétence chez les salariés

L'influence négative/positive de ces variables sur le développement de l'EO chez les salariés a été démontrée par les recherches empiriques qui ont montré l'existence d'une relation forte entre chacun des éléments cités et l'EO et aussi leurs impacts positif/négatif sur le rapport des salariés à l'organisation. À titre d'exemple, nous citons (Allen & Meyer, 1990,p14)qui affirment que ce sont des éléments essentiels pour instaurer un climat organisationnel favorable à l'engagement. Dans le même sens, (Tremblay, Guay, & Simard, 2000) ,(Tremblay & all, 2005), (Vandenberghe C. , 2005), (Martin & Croisille, 2006) précisent dans des études séparées ; la place qu'occupe chaque élément du climat organisationnel dans le développement des formes d'attachement à l'organisation.

Un autre élément qui semble influencer négativement l'engagement des salariés est celui relatif à la relation groupe et leader. Les résultats des items concernant la dimension affective de l'engagement, conjugués au verbatim des salariés corroborent avec les résultats des études qui avancent l'influence remarquable des variables relationnelles et leur rôle- en cas de carence dans la genèse du désengagement chez les salariés. Afin d'expliquer cette prégnance les auteurs confirment que le travail ne se limite pas uniquement aux relations fondées sur les exigences techniques et économiques; il comprend aussi un ensemble de relations fondées sur les nécessités humaines et sociales faute de quoi le sain développement est compromis. Et que « La nature des relations

qu'entretiennent les individus a un effet important sur leur décision de s'engager ou non dans leur organisation » (Zayani 2016, p40)

Nous estimons d'après les résultats obtenus que la dégradation du climat organisationnel, ajoutée à des modes relationnels influencés par le manque d'équité en l'absence d'une stratégie RH bien définie exercent un impact négatif sur la qualité de la relation entre salariés et MGPAP. Ces résultats sont aussi des éléments explicatifs du faible degré d'engagement général enregistré lors de notre étude, et de la configuration de l'engagement qui se base sur la normativité et le calcul des coûts avec une très grande faiblesse de t'attachement émotionnel à l'organisation.

Les analyses adoptées dans notre étude ont conduit à la validation des hypothèses de départ. Premièrement les résultats relatifs à la variance de l'engagement organisationnel par rapport au profil des salariés démontrent que le degré d'engagement varie selon le type du profil professionnel. Ainsi les salariés dits « métier » développent une tendance implicationnelle normativo-affective contrairement aux salariés « support » dont le poids du calcul et de la normativité se montre plus prégnant. Ces faits confortent de manière probante notre hypothèse N°1, qui a supposé la variance de la configuration de l'EO en fonction du profil professionnel.

En termes du statut professionnel et le poids d'influence de la sécurité et la stabilité de la carrière professionnelle au sein de l'organisation et son potentiel de prédiction de la qualité de la relation salariés -organisation, nous notons que malgré la validation de notre hypothèse N2, nous estimons que le faible degré de corrélation et l'influence de cet élément ont été nuancés par la mise en place du statut unifié du personnel. Autrement dit les résultats ne démontrent pas une grande variance de l'EO en fonction du statut professionnel des salariés dans la mesure où la notion précarité et instabilité est devenue une réalité partagée entre tous les salariés abstraction faite de la nature de leur contrat de travail. Pourtant la revue de la littérature et les études précédentes démontrent le fort impact que peut avoir le statut professionnel sur la relation à l'organisation (Kissler, 1994,p340).

Quant à l'hypothèse mettant en relation l'engagement organisationnel et le bien-être nous avons relevé par le biais de l'analyse des résultats des statistiques descriptives, que les salariés de la MGPAP font preuve d'un degré très faible de bien-être. Ce qui nous renvoie

vers un vécu organisationnel générateur de mal-être. Aussi l'analyse des corrélations montre l'existence d'une relation forte et positive entre ces deux variables,

Ce résultat rejoint les énoncés soulevés par la revue de littérature. D'un côté nous avons démonté les liens existant entre les deux variables en matière de partage des antécédents. D'un autre côté des études basées sur le modèle conceptuel de Meyer et Allen 1997 ont confirmé que le bien-être est l'un des résultats de l'engagement organisationnel et que l'engagement au travail contribue au développement du sentiment de bien-être (Dube', Jodoin, & Kairouz, 1997,p220).

Avant d'entamer la validation de la deuxième partie de notre hypothèse qui stipule que « le croisement de la dimension normative et continue s'accorde avec la baisse du bien être des salariés alors que le croisement de la dimension affective et normative s'accorde avec la présence d'un bien-être au travail », il est nécessaire de rappeler que de manière globale les salariés démontrent un profil d'engagement gravitant autour de la normativité avec une prégnance de la dimension continue. Autrement dit le rapport des salariés à l'organisation est essentiellement basé sur le sentiment d'obligation morale, associé à une forte tendance de calcul des coûts et des opportunités. Il apparaît aussi que la population de l'étude dévoile une structure d'engagement à faible tendance affective, cela explique le faible degré de bien-être enregistré et valide ainsi la deuxième partie de notre hypothèse.

Compte tenu des études précédentes Gellatly et al. (2006), Meyer et al. (2012) le rapport à l'organisation basé sur l'obligation morale représente une forme de l'engagement ambigu et énigmatique dans la mesure où il s'agit d'un sentiment d'obligation envers l'organisation, qui peut avoir une connotation positive ou négative, suivant l'interprétation que l'individu en fait (Vandenberghe, C, 2015,p65) et en fonction de son association avec d'autres formes d'engagement. Selon les mêmes auteurs le sentiment d'obligation morale suppose deux niveaux de signification psychologique suivant qu'il s'accompagne d'un engagement affectif ou d'un engagement de continuité (Vandenberghe, C, 2015,p61). Sur ce point (Gellatly & all, 2006) précisent qu'associée à l'engagement affectif, la dimension morale du rapport salarié-organisation se revêtis de connotation positives. Au contrario la présence d'une configuration à tendance normativo-calculée implique une signification

psychologique à forte connotation négative dans la mesure où le lien moral est dans ce cas vécu comme contrainte liée au sentiment de redevance (Vandenberghe, C, 2015,p66).

En somme, les résultats de notre étude se montrent en cohérence avec les implications théoriques soulevées dans plusieurs études et travaux méta analytiques (Ng & Sorensen, 2009 ; Thoresen et al. 2003), qui suggèrent que « la relation à l'organisation (c.-à.-d. L'engagement organisationnel) conditionne la nature des affects vécus par les individus dans leur contexte organisationnel », (Robert & Vandenberghe, 2012,p15) et que l'engagement normatif dans ça facette de contrainte et de recevabilité qui s'articule lors de son association avec la dimension continue est fortement liée à la genèse des d'affects négatifs. (Marchanda & Vandenberghea, 2013).

L'étude empirique menée lors de ce travail nous a amenés à valider notre quatrième hypothèse qu'avait pour but d'examiner la relation qui peut exister entre la perception du changement et l'engagement organisationnel dans le contexte de la MGPAP. En effet les analyses statistiques croisées à l'analyse organisationnelle ont démontré que la perception du changement influence l'engagement organisationnel d'une manière à ce que la perception défavorable ait un impact négatif sur le rapport salarié/organisation.

Le processus de validation de cette hypothèse a été constitué par trois éléments, qui représentent au regard de la littérature des facteurs clés qui agissent sur le rapport à l'organisation. Le premier élément est celui relatif à l'ampleur du changement, d'après les résultats, la MGPAP est une organisation en état de changement permanent. Il s'agit d'une dynamique qui touche les composantes essentielles de l'organisation commençant par les restructurations d'ordre fonctionnels à la transformation radicale, allant jusqu'au cadre juridique et réglementaire. Notre intérêt a été porté aussi sur la conduite du changement, en effet devant des actions qui mettent en mobilité le fonctionnement général de l'organisation, nous estimons qu'un protocole de conduite et d'accompagnement facilitant l'adaptation et l'acceptation est nécessaire, par contre l'étude de terrain a révélé l'existence d'une défaillance au niveau de ce processus donnant lieu à un état de déséquilibre provenant de la non compréhension voire de l'ignorance des objectifs et des résultats relatifs aux changements et surtout leurs impact et intérêt pour les salariés. Les deus éléments cités ci-dessus configurent une trajectoire qui compose et mobilise la perception du changement. Dans le cas de notre étude, le diamètre large du changement, additionné à un processus d'accompagnement et de conduite de changement non adapté a

généralisé une perception négative/défavorable de la part des salariés. Perçu comme défavorable le changement influence le vécu organisationnel et affecte le climat général au sein de la MGPAP qui se qualifie d'instable et d'ambigu par les salariés. Agissant sur des variables d'ordres organisationnel, sur le vécu personnel et le positionnement au sein de la MGPAP cette configuration la perception défavorable du changement mobilise des affects négatifs qui se répercutent sur le rapport des salariés à leurs organisation chose qui explique le faible degré d'engagement enregistré chez les salariés, tous statuts et tous profils confondus.

Le constat développé dans ce cadre corrobore un ensemble d'études et de recherches. Nous citons à titre d'exemple (Pasquier & Valéau, 2011,p29) qui a démontré que le changement qui impacte une forte mobilisation de l'environnement de travail génère diminution de l'engagement organisationnel.

A ce stade de l'étude il nous paraît essentiel de mettre en relation les trois variables étudiées tout au long de ce travail de recherche, d'après la consolidation des résultats et à la lumière des avancées de la revue de littérature, nous pouvons déduire que la perception négative du changement organisationnel qui s'étale dans le temps agit négativement sur le climat et le vécu organisationnelle donnant lieu à une baisse et une détérioration du rapport salariés/organisation et affecte par conséquence leurs sentiment de bien-être au travail . Ce constat à été validé par un ensemble d'études qui confirment, que parmi les répercussions régulièrement constatées du changement organisationnel qui introduit de l'ambiguïté, de l'incertitude (Valéau et Pasquier 2004,p8) est la réduction de l'engagement manifesté par l'évitement de toutes formes d'attachement à l'organisation (Vakola et Nikolaou 2005,p169) ce qui engendre une diminution de la qualité de vie au travail (Donjean & all, 2012,p8).

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette recherche qui a démarré par un questionnement sur l'engagement organisationnel, le bien-être et la perception du changement chez les salariés d'une organisation mutualiste, nos conclusions portent sur un ensemble d'éléments qui nous semblent importants. Tous d'abord les hypothèses que nous avons formulées afin d'investir le rapport des salariés mutualiste à leurs organisation via l'étude des trois dimensions de l'engagement organisationnel ont été validées.

Les démarches méthodologiques et l'analyse menée ont démontré que le rapport des salariés à leur organisation gravite autour de la normativité et le calcul des coûts.

Les analyses statistiques menée ont montré que malgré que le rapport détérioré au travail s'applique aussi bien sur les salariés occupant des postes administratifs et ceux exerçant des métiers relationnels, ces derniers semblent avoir un rapport au travail marqué par une tendance normativo-affectif contrairement aux salariés « support » dont le rapport au travail est plutôt basé sur la normativité et le calcul des coûts.

Ce résultat nous incite dans un premier temps de réfléchir sur le vécu psychologique au travail chez salariés qui, selon les résultats, demeurent dans leurs organisations par obligation.

La pression normative conjuguée à une attitude calculée portée par la volonté de préserver son poste et de minimiser les pertes liées au départ constituent en elles même un risquent pour les salariés.

L'analyse de contenu de verbatim et l'analyse statistique des échelles de mesure du bien-être psychologique au travail et de la perception du changement confirment ce fait. Les tendances négatives quant aux différents projets du changement ainsi que les indicateurs alarmant relatifs au bien-être psychologique au travail chez les salariés présentent un risque à la fois pour les salariés mais aussi pour l'organisation.

A l'issue de cette recherche, qui nous prétend pas être exhaustive en terme de réponses à la problématique du rapport salarial/organisation, plusieurs questions et pistes d'approfondissement de la recherche autour de la problématique du vécu organisationnel et rapport au travail se présentent donnant lieu à des perspectives pour des future travaux.

L'étude du rapport au travail via les variables engagement organisationnel, bien-être au travail et perception du changement bien qu'ils semblent pertinent, mais ne rend pas compte des différents aspects du vécu organisationnel des salariés dans des organismes en situation de changement permanent. Il semble, alors convenable voire nécessaire d'approfondir l'étude via l'introduction d'autres variables et aussi de mettre en évidence la variation de ce rapport tout au long d'un processus du changement.

LIMITES ET PERSPECTIVE DE LA RECHERCHE

Malgré la validation des hypothèses de notre étude et la pertinence des constats sur le plan de la recherche et aussi au niveau des pratiques professionnelles, managériales et organisationnelles, notre étude présente des limites méthodologiques qui nous impose de modérer la lecture et le potentiel de généralisation des résultats obtenus.

Tout d'abord, le questionnaire diffusé demeure lourd et comprend des items secondaires, qui ne portent pas une valeur en terme d'information dans le cadre du périmètre de notre étude, comme le genre ou encore l'emplacement géographique. Dans une recherche future, il serait nécessaire d'alléger le questionnaire en évitant les questions non porteuses d'informations via le recours des études exploratoires plus larges. Cependant nous notons que le pré-test que nous avons réalisé reste réduit vu la taille la population globale de l'étude. Le fait de se contenter de l'étude d'une seule organisation présente aussi une limite concernant la validité externe de la population de l'étude, aussi le vécu organisationnel perturbé par un grand nombre de crises et de conflits inter et intra organisation influence les résultats de notre étude et rend difficile de statuer sur des énoncés bien clairs en matière des la nature des relations et des effets qui s'interagissent. Pouvoir confronter et challenger les outputs de notre étude au sein de la MGPAP avec les résultats enregistrés dans d'autres organisations du même secteur présente une perspective qui peut être explorée afin d'affiner les résultats et valider avec justesse le modèle théorique.

La nature transversale de notre étude nous paraît aussi une limite dans la mesure où elle ne permet pas d'établir clairement des liens de causalité entre les variables, à titre d'exemple, à ce niveau d'analyse il est difficile de confirmer que la nature de la perception du changement (favorable-défavorable) peu prédire l'évolution du degré de l'engagement organisationnel, aussi dans la même logique, on ne peut pas conclure que l'une des variables étudiées influence à la hausse ou à la baisse l'autre. Autrement dit mener une étude longitudinale qui accompagne la dynamique générale au sein de la MGPAP est le seul canal qui peut permettre l'évaluation et la confirmation de l'inter-variation des variables surtout que dans le cas de notre étude, les variables étudiées à savoir : l'engagement organisationnel, le bien-être qui se développent dans le temps et via des processus assez profonds comme la socialisation, l'acculturation..... De plus l'étude

de la perception du changement exige un accompagnement et une évaluation qui s'étalent sur plusieurs années sachant que le diamètre du changement au sein de la MGPAP est très large et dépend dans une grande partie des mécanismes électoraux qui mettent en 'stand by' l'organisation durant un bon moment.

Le troisième point que nous soulevons est celui relatif aux analyses statistiques qui- à notre sens- ne retranscrivent pas les concepts dans leurs complexité étymologique, psychologique et organisationnelle, Ainsi une étude statistique plus avancée pourrait dévoiler d'autres aspects et facteurs clés qui affinent la compréhension de la réalité organisationnelle au sein de la MGPAP

Finalement nous mettons en avance un point très influant qu'est le contrôle et la maîtrise de notre vécu organisationnel tant que ancienne salarié de la MGPAP, lors de l'analyse des résultats et la distinction entre l'interprétation basée sur le devis académique et méthodologique et celles résultantes du vécu émotionnel et organisationnel. Afin de faire face à cette situation et de garder la distance nécessaire et un degré d'implication émotionnel modéré, nous avons commencé notre analyse par la description des données statistiques en évitant dans un premier temps de procéder à l'interprétation des résultats et à l'analyse de contenu relatif au verbatim des salariés.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N (2003), Organizational commitment in the military: a discussion of theory and practice, *Military Psychology*, 15.
- Allen, N. J & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* (63).
- Angle, H & Lawson, M. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research* (26).
- Aubert, N & Gaulejac, V. D. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Aubin, T & All. (2015). Miser sur l'estime de soi organisationnelle et le soutien des collègues et du superviseur pour favoriser le bien-etre psychologique au travail. *Humain et Organisation*, 1 (2).
- Barbier, R. (2010). *Le Management Emancipant*. (CRPP) Paris.
- Barbier, J. C., & Nadel, H. (2003). La flexibilité du travail et de l'emploi. *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, (numéro spécial sur la transformation des organisations), 24(3).
- Baret, P., & Renaud, E. (2014). Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au chu des anesthésistes ? *Question(S) de Management*, (5).
- Becker, L. (2015). *L'art de la reconnaissance au travail - les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership*. Interéditions.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? ». *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, 35 (1).
- Belhaj, A. (2009). *psychosociologie des représentations et des pratiques quotidiennes*. Rabat: Bouregreg.
- Belhaj, A. (2010). *L'explication sociale de la causalité du comportement, introduction à la connaissance sociale*. Rabat (en arabe): Editions Bouregreg

- Belhaj, A. (2015). L'hypothèse de la norme d'externalité. à propos de l'explication causale des renforcements et des comportements chez une population de culture musulmane (normes-en-questions). Les Journées Thématiques ADRIPS.
- Bellina, S. et All (2008). La gouvernance démocratique : un nouveau paradigme pour le développement ? Institut de Recherche et de Débat sur la Gouvernance.
- Ben Nasr,J ; Hongjian ;W , Drillon ;D,(2014) Recherche sur le bien-être au travail en Europe, responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement, 16ème Université De Printemps IAS Pékin
- Bentein, K & All. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. Revue de Gestion des Ressources Humaines,
- Bentein, K Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2015). l'engagement des salariés dans le travail. Revue Québécoise de Psychologie, 21 (3).
- Biétry, F. Creusier, J. (2013). Proposition d'une echelle de mesure positive du bien-etre au travail (EPBET). Revue de Gestion des Ressources Humaines. 87 (1)
- Biétry, F & Creusier, J. (2015). Le Bien-etre au travail : les apports d'une etude par profils. Relations Industrielles, 70 (1).
- Bloch, H. Roland, C. & Dépret, E. (1999). Grand dictionnaire de la psychologie. Larousse.
- Bouterfas., N. (2014). Vers un modèle de la santé psychologique au travail des agents du social et de l'insertion : quels inducteurs organisationnels, psychosociaux et personnels sur le bien-etre, la détresse et l'épuisement ? Thèse De Doctorat, Université Charles De Gaulle - Lille III, P. 29.
- Brault-Labbé, A & Dubé, L. (2009). Mieux comprendre l'engagement psychologique : revue théorique et proposition d'un modèle intégratif. Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale 81 (1).
- Brénot, J., & Tuvée, L. (1996). Le changement dans les organisations. Presse Universitaires De France. Paris.

- Brun, J.-P., & All. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations .Université Laval.
- Castel, R. (2005). l'insécurité sociale qu'est-ce qu'être protégée. Revue des Politiques Sociales et Familiales, Persée79.
- Cavaillé, J.-P. (2017). La protection sociale en 170 questions : les droits, les prestations, les bénéficiaires. Gereso,(5).
- Chanut-Guieu, C. (2007). Articulation et succession des processus de changement en milieu associatif : une approche théorique. Xvième Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Chanut, V, Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P. (2011). Les limites de la rationalité limitée ? un essai de réflexion en sciences de gestion. Management & Avenir (48).
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Rousse, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail. un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. HAL.
- Charles-Pauvers, Brigitte, P & Guillard, D. (2012). l'implication (ou l'engagement ?) au travail : Quoi de neuf ? Congrès de l'AGRH.
- Cherkaoui, W., Jahmane, A., & Montargot, N. (2007). L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres. Question(S) de Management 17(2).
- Cingolani, P. (2006). La Précarité. Collection « Que Sais-Je ? PUF.
- Cloutier, E., Ledoux, É. & Lefebvre, S. (2006). Transfert de connaissances entre générations : le cas de l'usinage. Pensée plurielle, 11(1).
- Collerette, P & All. (1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique. Presses Université Quebec.
- Collette, C & Pigé, B. (2008). Economie Sociale et solidaire : gouvernance et contrôle. Dunod.
- Côté, A, (2013), Caractéristiques du travail, sens du travail et santé psychologique: une étude incluant les trois générations, Université De Sherbrooke.

- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Revue de gestion des ressources humaines* ESAK (87)
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *du Bien-Etre Psychologique au Travail, Fondements Théoriques, Conceptualisation et Instrumentation du Construit*. Thèse de Doctorat , Faculté des Etudes Supérieures et Postdoctorales, Montréal.
- Dagenais-Desmarais, V., Gilbert M, H., Lebrock, P., Brunet, L., & Savoie, A. (2006). *Bien-être Psychologique Au Travail : Vers Une Conceptualisation Unifiée du Construit*. 14ème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012,). What is psychological well-being, really? a grassroots approach from the organizational sciences. *Journal Of Happiness Studies*.(13).
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management* , 25 (3),
- David, H., & Payeur, C. (1995). Âge et rapport au travail parmi le personnel enseignant des commissions scolaires du québec. *Relations Industrielles*, 50 (2),
- David, L., Nizet, J & Pichaul, T. F. (2009). Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 40 (1).
- De Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & De Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Le Travail Humain*, 67 (3).
- Delobbe, N., Karnas, G & Christian, V. (2003). Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes. Actes du 12e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations (AIPTLF) UCL (2).
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changement. *Gestion*. Ecole des HEC de Montréal. 24 (3),
- Demery-Lebrun, M. (2007). La mesure de l'implication professionnelle : un exemple de corpus d'évolution. HALSHS

- Dominique, G. & Jean-Luc, B. (S.D.). Le retour de l'empathie: du construit psychologique original à l'empathie organisationnelle perçue. Université de Rouen, Studii Si Cercetări .
- Donjean, C. & All. (2012). Service public fédéral emploi : vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration. Rapport de Recherche, Compte du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
- Doucet, M.-C. & Viviers, S. (2016). Métiers de la relation: nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail. sociologie contemporaine, PUL.
- Driouch, M. (2011). Enjeux psychosociaux du rapport au travail et des dynamiques identitaires chez les professionnels de la relation avec les usagers du service public. rabat. Thèse de Doctorat , Université Mohamed V, Rabat.
- Dube', L., Jodoin, M., & Kairouz, S. .. (1997). L'engagement : Un Gage De Bonheur? Revue Quebecoise De Psychologie,18(2).
- Dupuis, J.-P., & Kuzminski, A. (1998). Sociologie de l'economie, du travail et de l'entreprise. Gaetan Morin.
- Eisenberger, R., Armeli, S, Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86 (1), P. 43.
- Fabio, A. (2011). Intelligence emotionnelle et résistance au changement : quelques résultats empiriques. Psychologie du Travail et des Organisations, (11).
- Fabre,C. (1997). Les conséquences humaines des restructurations ; audit de l'implication des rescapés après un plan social. L'Harmattan.
- Fortin, M.-F & Gagnon, J. (2010), Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives. Chenelière Education.
- Gagnon, C., Gosselin, E., & Paquet, R. (2007). Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? état des connaissances sur le double engagement (dual commitment). Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail (REMEST), 3 (1)

- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing* 63 (2),
- Gellatly, I. Meyer, J & Luchak, A. (2006). combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: a test of Meyer and Herscovitch's Propositions. *Journal of Vocational Behavior*. (69).
- Giroux, N (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, 3(2).
- Gosselin, E. (2005). Contribution à une synthèse des connaissances sur la satisfaction dans la vie : regard psychologique sur une réalité plurielle. *Revue de l'Université de Moncton*, 36 (2),
- Grouard, B., & Meston, F. (1998). L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, DUNOD, Paris.
- Hadiya, E. (2006). Problème de l'intégration entre l'individu et l'organisation formelle. F. D. Humaines, in *Psychologie et Monde du Travail* , Coordination Belhaj A
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal Of Management* 22 (4),
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management* 26 (2).
- Ilouga, & Nyock, S. (2006). l'impact de la congruence objective des valeurs sur l'engagement normatif envers l'organisation. *Psychologie du Travail et des Organisations* 12 (4).
- Jaujard, F. (2007). De la conduite du changement organisationnel à la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs : les opérateurs de fabrication de haute technologie face à leur nouvelle situation de travail. Thèse De Doctorat, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 33(4),
- Karnas, G., & Hellemans, C. (2002). Approche psycho-organisationnelle du stress professionnel : les limites d'un modèle. Cité In M. Neboit et M. Vézina (Eds.), *stress au travail et santé psychique* Toulouse : Octarès.
- Keyes, C. L., & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health: positive directions. diagnosis and interventions, *The Oxford Handbook of Positive Psychology*.
- Kickert, W. J. (2010). Comment gérer le changement émergent et complexe: le cas de l'agencification néerlandaise. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76(3),
- Kiesler, C., & Sakumura, J. (1966). A Test of a model of commitment. *Journal of Personality and Social Psychology* (3)
- Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review* 21 (4)
- Lacroux, A (2008). implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires. Thèse de doctorat Université Paul Cézanne
- Lancry, A. (2007). Incertitude et stress. le travail humain, a bilingual and multi-disciplinary. *Journal In Human Factors*, 70(3),.
- Langley, A. & Jean-Louis, D. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel, *Télescope* 14(3)
- Lapalme, M., & Doucet, O. (2004). Les récents développements dans étude de l'engagement des employés : la redondance perdure. *Actes Du Congrès de l'AGRH*
- Lawler, E. J. (1992). Affective Attachment to nested groups: a choice process theory. *American Sociological Review* ,
- Lebrun, M. (2007). Théories et méthodes pédagogiques pour enseigner et apprendre: quelle place pour les tic dans l'éducation ? Boeck Supérieur.

- Lelouche C. (2007). Psychologie sociale des organisations. Aramand Colin,(3)
- Lewin, K. (1975).Psychologie dynamique ; les relations humaines. Presses Universitaires de France.
- Lhuillier, D. (2006). Cliniques du travail. Nouvelle Revue de Psychosociologie. 1 (1)
- Marchanda, C. & Vandenberghe, C. (2013). Engagement organisationnel, coping, et affects en contexte organisationnel : test d'un modèle intégrateur. Psychologie du Travail et des Organisations, AIPTLF.19 (3),
- Martin, D., & Croisille, X. (2006). l'organisation, le climat, et les conduites professionnelles. une etude en entreprise. France. : E.C.C.H.A.T.
- Maurel,D, (2010).Sense-making : Un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes, Études de communication, Mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 12 avril 2015. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2306> ; DOI : 10.4000/edc.2306
- Maslach, C., & Leiter, P. M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. Journal of applied Psychology,
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment" Psychological Bulletin 108(2)
- Mete, Edip & Sökmen, Alptekin & Bıyık, Yunus. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: a research on it employees. International Review of Management and Business Research, 5(3),
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. Journal of Applied Psychology.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component model conceptualization of organizational commitment. human resource management Review , 1 (1)
- Meyer, J. P., & Allen, N.(1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology* , 89 (6),
- Meyer, J. P., David J. Stanley, Lynne Herscovitch, & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* , 21.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). . 2001– Commitment in the workplace : toward a general model, *Human Resource Management Review* (11),
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V. Gellatly, I. R., & Goffin, R. D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*
- Minibas-Poussard, J., & Le Roy, J. (S.D.). (2013). Perceptions de Justice et Engagement Organisationnel : Le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle. U. Galatasaray HAL.
- Miramon J.-M. (2001). Manager le changement dans l'action sociale. Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique,
- Monat, A., & Lazarus, R. (1985). Stress and coping: an anthology. Columbia University Press.
- Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. IRSST.
- Morin E, M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures. Gaëtan Morin,
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review* (8),
- Morrow, P. (1993). The theory and measurement of work commitment. JAI Press, Greenwich.
- Moutot, J.-M., & Autissier, D. (2013). méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage. (3). Dunod.

- mowday, r., porter, l., & steers, r. (1982). employee-organization: the psychology of commitment. academic Press, New York
- Naulleau, M. (2005). Rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une restructuration. X. 16ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines.
- Neveu, V. (2000). les effets de l'actionnariat salarié sur les attitudes des salariés, implication organisationnelle et influence perçue. Les Cahiers du CERGOR (01).
- Neveu, J., & M., T. (2002). L'implication au Travail. Vuibert.
- Ngidjima .J, Lotshangola.L, (2017). Etude de la performance de la coopération par le capital social : le cas des mines artisanales de diamant au kasai, en République Démocratique du Congo. gestion et management. Thèse de doctorat, Université de Limoges.
- Nkakleu, R., & Manga, B. (2015). l'implication organisationnelle des personnels-cadres dans les pme : le rôle de la tontine d'entreprise en contexte camerounais. Revue Internationale P.M.E (28).
- O'Reilly, C.A., Chateman, J., & Caldwell, D. (1991). people and organizational culture a profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal 34(3)
- Paillé, P. (2004). transformation des entreprises et engagement organisationnel: tendance actuelles et pistes de recherche. Revue de Gestion des Ressources Humaines,
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. dimensions conceptuelle et empirique. Bulletin De Psychologie, 480.
- Paillé, P. (2012). changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. Psychologie du Travail et des Organisations, ISSN , 18.
- Paillé,P. & Yanat Z., (1999) L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés, 9ème Congrès de L'AGRH, Lyon.

- Parize-Suffrin, C. (2012) Fabriquer ensemble la Stratégie : d'une démarche de prospective stratégique à une plateforme " d'open strategizing " Gestion et Management. Université de Paris IX Dauphine.
- Pascal, P. (2001). L'emprise des pratiques de la conduite du changement. 10ème Congrès Psychanalyse et Management. Montpellier.
- Pasquier, D. & Valéau, P. (2011). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 24(1)
- Patesson, R. (1994). La psychologie du travail et les changements technologiques économiques et sociaux, Université Libre De Bruxelles ;(1)
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1994). organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians,. *Journal of Applied Psychology* (59).
- Randall, D. & Cote, J. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work & Occupations*, 18 (2).
- Rencontres Santé (2010). Bien-être & santé au travail. Rapport Rencontres Santé.
- Robert, N. (2007). Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles,. INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité.
- Robert, V. & Vandenberghe, C. (2012). L'affectivité positive et négative: des facteurs de protection ou de vulnérabilité à l'engagement au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, AIPTLF
- Robinson, D. & All. (1990). La qualité de l'engagement du personnel. La Direction Recherche et Statistique Service Correctionnel du Canada.
- Robitaille, D. & Côté, C. (S.D.). Les tâches, un instrument privilégié du changement. *Service Social*, 43 (3),
- Robitaille, G. (2014). Antécédents et effets de la forme d'engagement. Thèse de Doctorat, Université de Sherbrooke.
- Roffignac, A. D., & Damelinourt, C. (2017). Coopératives et mutuelles. consulté le 06 17, 2017, sur Associés En Gouvernance: [Http://Www.Associés-Gouvernance.Com](http://Www.Associés-Gouvernance.Com).

- Rojot, J; Roussl, P.; Vandenberghe, C. (2009). Comportement organisationnel théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. Boeck Université,
- Sabadie, W. (1999). implication produit et implication organisationnelle : distinction, complémentarité ou intégration ? L. L. Magellan. Congrès International de l'Association Française de Marketing,
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly* 16(2)
- Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations Industrielles*, 60(2)
- Tétreault, K. (2017). Exploration des comportements et des croyances faisant obstacle au changement dans le contexte d'apprentissage du rôle de gestionnaire dans une approche lean healthcare. Thèse De Doctorat, Université De Sherbrooke.
- Thevenet, M. (2002). politiques de personnel et implication des personnes – extrait se « l'implication au travail ». Vuibert.
- Thiétart, R., & Forgues, B. (1993). , La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisa-tions. *Revue Française De Gestion*, 160(1)
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). , L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. CIRANO.
- Tremblay, M., & All. (2005). La Mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30 (2).
- Trouvé.H (2007) L'utilité Sociale : des pratiques aux représentations. une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'activité économique. Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne – Paris
- Vaillancourt, R. (2006). le temps de l'incertitude : du changement personnel au changement organisationnel. Presses De l'Université Du Québec.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitude toward organizational change. *employee Relations*, 27(2)

- Valéau, P. (2012). Gérer l'implication dans le respect des différences ; des associations aux autres organisations,. Habilitation à Diriger Des Recherches - Spécialité Gestion, Université De Lille.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research In Organizational Behavior*,1 (1),
- Vandenberghe, C. (1998). L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre. *Interactions*, 2 (1),
- Vandenberghe, C. (2005). L'engagement organisationnel dans le secteur public: quelques déterminants essentiels. *Telescope* .
- Vandenberghe, C. (2015). Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission. *Relations Industrielles* 70 (1),
- Vandenberghe, C., De Keyser, V. Vlerick, P., & D'hoore, W. (2000). . Changements organisationnels, stress des employés et satisfaction des clients: émergence du concept flexihealth. Retrieved
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., & Bentein, K. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise De Psychologie* (3),
- Vas, A. (2005). , Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multiparadigmatique,. *Management International*, 9 (2),
- Vas, A; Coeurderoy, Régis. (2004). Dynamique organisationnelle et diffusion du changement :Analyse Par Modèle De Survie De l'introduction d'un système de gestion intégré du travail. (AIMS, Éd.) Association Internationale de Management Stratégique.
- Vas, A., Koenig, G., & Ingham, M. (1997). Perspectives management stratégique. Tome V.
- Veltz, P., & Zarifian, P. (1994). De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation. *Revue française de gestion*, (97),
- Viviers, S., & all. (2016). Métiers de la relation : Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail). (P. d. Laval., Éd.) Québec :.

- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*
- Yildirim, K. (2014). Main factors of teachers' professional well-being. *Educational Research and Reviews* , 9 (6).
- Yufei, A. (2013). Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise. Thèse de doctorat, LIRSA.
- Zayani, N. (2016). Amelioration de l'engagement organisationnel dans les services nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie. Thèse de doctotat, Universite Paul Valery. Montpellier III: Sociologie,
- Lourel,M & Gueguenb.N? (2008). Une méta-analyse de la mesure du burnout a l'aide De l'instrument MBI. *L'Encéphale* , 33,
- C.C.E. (2002). La responsabilité sociale des entreprises: Une contribution des entreprises au développement durable. Communication De La Commission, Commission Des Communautés Européennes.
- Conseil Economique, Social et Environnemental(CESE) (2013). Projet de loi n° 109-12 portant code de la mutualité. Rapport
- Dahir. (1963). n°1-57-187 du 24 jourmada II 1383 (12 novembre 1963) portant statut de la mutualité, article 1. .
- HCP. (2016). Rapport. Haut Commissariat au Plan.
- Loi 65.00 (1965) Portant Code de la couverture médicale de base.
- OMS. (1964). Préambule a la constitution de l'organisation mondiale de la santé, tel qu'adopté par la conférence internationale sur la santé. Organisation Mondiale de la Santé, New-York.
- OMS. (2005). Mental health declaration for europe.facing the challenges, building solutions. Organisation Mondiale De La Santé Copenhagen.

ANNEXES

Il s'agit d'un questionnaire préparé dans le cadre d'une recherche scientifique en sciences humains, Nous vous demandons de bien vouloir le remplir avec soin, la qualité des informations récoltées est très importante pour l'enquête que nous menons.

Les objectifs principaux de cette enquête visent à étudier :

- La perception du changement organisationnel au sein de la MGPAP
- L'engagement organisationnel
- Le bien être au travail

Ci-joint un questionnaire détaillé au quel vous êtes invités à répondre en marquant vos appréciations selon les énoncés ci-dessous

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---------------------	-----------------	-----------------------------

I : Echelle de perception du changement

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
l'activité de votre organisation a-t-elle été affectée par	Des changements dans son organisation (décentralisation, création de nouvelles structures, Changement d'organigramme, procédure.)				
	La mise en place d'AGHIR				
	Changements législatifs modification de la structure, des prix, du statut juridique				
	Réduction et redéploiement des effectifs				
	Evolution des activités et des tâches au travail				
Est-ce que vous étiez consulté lors du changement dont votre organisation a fait l'objet					
Pour la mise en place et le suivi des changements votre organisation a utilisé les moyens suivants :	Groupe projet, de travail ou de suivi en interne				
	Action de formation du personnel				
	Recours à un consultant externe				
	Réunions de travail				
Selon vous, le personnel trouve que le changement est:	Menace				
	Instabilité				
	Opportunité				
	Evolution				
	Favorable				
	Défavorable				

II : Echelle de l'engagement organisationnel

		pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Engagement Affectif	Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette organisation.+				
	Je ressens vraiment les problèmes de cette organisation comme s'ils étaient les miens.+				
	Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette organisation -				
	Je ne me sens pas affectivement attaché à cette organisation. -				
	Cette organisation a pour moi beaucoup de signification personnelle.+				
	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette organisation -				
Engagement Continu	Il serait très difficile pour moi de quitter cette organisation en ce moment, même si je le voulais.				
	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette organisation maintenant.				
	En ce moment, rester dans cette organisation est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.				
	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette organisation.				
	Une des conséquences négatives de mon départ de cette organisation serait le manque de solutions de rechange possibles.				
	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à cette organisation, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.				
Engagement normatif	Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.				
	Même si c'était à mon avantage, je ne m'accorderais pas le droit de quitter mon travail maintenant				
	J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon travail maintenant				
	L'organisation mérite ma loyauté				
	Je ne quitterai pas mon travail pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.				
	Je dois beaucoup à cette organisation.				

III : Echelle du bien être au travail

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Adéquation Interpersonnelle Au Travail	J'apprécie les gens avec qui je travaille				
	Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail				
	Je m'entends bien avec les gens à mon travail				
	J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail				
	Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille.				
Épanouissement dans Le Travail	Je trouve mon travail excitant				
	J'aime mon travail				
	Je suis fier de l'emploi que j'occupe				
	Je trouve un sens à mon travail				
	J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail				
Sentiment de Compétence Au Travail	Je sais que je suis capable de faire mon travail				
	J'ai confiance en moi au travail				
	Je me sens efficace et compétent dans mon travail				
	J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail				
	Je connais ma valeur comme travailleur.				
Reconnaissance Perçue au Travail	Je sens que mon travail est reconnu				
	Je sens que mes efforts au travail sont appréciés				
	Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille				
	J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.				
	Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation				
Volonté d'Engagement au Travail	J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.				
	Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation				
	J'aime relever des défis dans mon travail				
	Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation				
	J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail				

Si vous avez d'autres idées concernant la perception du changement, l'engagement ou le bien être dans votre organisation nous vous prions de les mentionner :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

IV : identification

Age :	Genre:	Ancienneté :
Statut : statutaire contractuel	☐	☐
Profil : spécialiste métier cadre administratif (support)	☐	☐

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Répartition de la population couverte par la MGPAP	23
Figure 2: Etat d'évolution de la présence géographique de la MGPAP	24
Figure 3: Etat d'avancement de présence médico-sociale de la MGPAP	24
Figure 4: Répartition du personnel selon le genre.....	26
Figure 5: Répartition du personnel selon l'âge	27
Figure 6: Répartition du personnel selon l'ancienneté	27
Figure 7: Répartition du personnel selon le profil professionnel	28
Figure 8: Répartition des salariés selon le statut professionnel	29
Figure 9: Fréquence des changements touchant le top management de la MGPAP	33
Figure 10: Les perspectives attitudinales de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991, p. 63).....	42
Figure 11: Les perspectives comportementales de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991, p. 63).....	44
Figure 12: Les déterminants et les conséquences de l'EO	56
Figure 13: Source Investissement et implication (Lisrel-Powell et Meyer-2004)	59
Figure 14: Le BE de la personne et le BE au travail	67
Figure 15: Les facteurs du Bien-Etre Psychologique au Travail chez les enseignants. (Yildimir et Kamil, 2014, p. 155).....	69
Figure 16: Cadre d'analyse des pratiques en matière de santé et de bien-être dans le lieu de travail (Danna et Griffin, 1999, p. 360).....	71
Figure 17: Axes de bien-être. Source (Dagenais-Desmarais V. , 2010,p95)	72
Figure 18: Composante des axes de bien-être (Dagenais 2010 p73)	73
Figure 19: La conceptualisation du CO source (Moutot & Autissier, 2013,p7)	77
Figure 20: Méta-modèle des processus de changement. Source : (Vas A., 2005,p34).....	86
Figure 21: Prisme de la perception du changement (Vaillancourt, 2006 : 25).	88

Figure 22: Engagement des moniteurs selon l'âge.....	98
Figure 23: Les construits de l'engagement selon l'âge	98
Figure 24: Engagement des moniteurs selon l'ancienneté	99
Figure 25 : Les construits d'engagement professionnel et les variables ancienneté	99
Figure 26 : Présentation graphique des participants selon l'ancienneté.....	101
Figure 27 : Présentation graphique des participants selon le profil	102
Figure 28 : Présentation graphique des participants selon le statut.....	103
Figure 29: Présentation graphique des participants selon le genre	117
Figure 30: Présentation graphique des participants selon l'âge	117
Figure 31: Présentation graphique des participants selon l'ancienneté	118
Figure 32: Présentation de la population selon le statut.....	119
Figure 33 : Présentation graphique de la population selon le profil.....	120
Figure 34 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 1 de l'EA..	126
Figure 35 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EA..	127
Figure 36: Présentation graphique de la fréquence des réponses à l'item 3 de l'EA	127
Figure 37: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EA ...	128
Figure 38: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EA ...	128
Figure 39 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EA..	129
Figure 40: Présentation graphique de la fréquence des réponses à l'item 1 de l'EC	130
Figure 41: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EC ...	130
Figure 42: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 3 de l'EC ...	131
Figure 43: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EC ...	131
Figure 44: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EC ...	132
Figure 45: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EC ...	132
Figure 46: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 1 de l'EN	134

Figure 47: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EN ...	134
Figure 48: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 3 de l'EN ...	135
Figure 49 : Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EN ..	135
Figure 50: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 5 de l'EN ...	136
Figure 51: Présentation graphique de la Fréquence des réponses à l'item 6 de l'EN ...	137
Figure 52: Configuration des trois dimensions de l'EO chez les salariés	138
Figure 53: Présentation graphique de la configuration de l'EO chez les salariés	138
Figure 54: Présentation du corpus des mots signifiants	140
Figure 55: Présentation des poids relationnels entre les concepts	142
Figure 56: Hypothèse H1.Relation entre l'EO et le profil professionnel.....	145
Figure 57: La configuration de l'engageent organisationnel selon le profil professionnel	149
Figure 58: Score de l'EC selon le profil professionnel	155
Figure 59: Score de l'EN selon le profil.....	161
Figure 60: Construit d'engagement selon le profil professionnel.....	164
Figure 61: Hypothèse H2.Relation entre l'EO x le statut professionnel.....	171
Figure 62: Score de l'engagement affectif par statut professionnel.....	174
Figure 63: Score de l'engagement continu par statut professionnel	178
Figure 64 : Score de l'engagement normatif par statut professionnel.....	181
Figure 65: Fréquence des réponses à la dimension 1 du BT	187
Figure 66: Degré d'adéquation interpersonnel.....	188
Figure 67: Fréquence des réponses à la dimension 2 du BT	190
Figure 68: Degré d'épanouissement des salariés	191
Figure 69: Fréquence des réponses à la dimension 3 du BT	193
Figure 70: Degré du sentiment de compétence au travail chez les salariés	194
Figure 71: Fréquence des réponses à la dimension 4 du BT	196

Figure 72: Degré de reconnaissance perçue au travail	197
Figure 73: Fréquence des réponses à la dimension 5 du BT	198
Figure 74: Degré d'engagement au travail	199
Figure 75: Présentation graphique du degré de BT	200
Figure 76: Hypothèse H3.Relation entre l'EO et le BPT	201

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les orientations et objectifs stratégiques de la MGPAP	31
Tableau 2: Les axes du plan d'action stratégique de la MGPAP	34
Tableau 3: Textes spécifiques au secteur de la mutualité.....	36
Tableau 4: Répertoire des différentes définitions et modèle conceptuels de l'EO	47
Tableau 5: Les définitions de l'engagement affectif	49
Tableau 6: Les définitions de l'EC.....	51
Tableau 7: Les définitions de l'EN.....	53
Tableau 8: Les antécédents de l'engagement organisationnel	55
Tableau 9: Intégration de deux conceptualisations de l'EO (Allen et Meyer 1997).....	61
Tableau 10: Distinction entre bien-être de la personne au travail et bien-être des travailleurs au travail (Sources : (Robert N. , 2007,p7)	68
Tableau 11: Synthèse des différents types de changement.....	79
Tableau 12: Classification du changement organisationnel selon Balogun et Hope Bailey 1998. Source : (Giroux, 1991,p11).....	80
Tableau 13: Conceptualisation du changement selon de Weick et Quinn (1999: 366). Source : (Moutot & Autissier, 2013,p6).....	85
Tableau 14: Répartition de la population selon le genre	96
Tableau 15: Répartition de la population selon l'âge.....	97
Tableau 16: Répartition de la population selon l'ancienneté	97
Tableau 17: Répartition des participants selon l'ancienneté.....	101
Tableau 18: Répartition des participants selon le profil.....	102
Tableau 19: Répartition des participants selon le statut.....	103
Tableau 20: Présentation graphique des participants selon le genre	117
Tableau 21: Répartition de la population selon l'âge.....	117
Tableau 22 : Répartition de la population selon l'ancienneté au travail	118

Tableau 23 : Répartition de la population	119
Tableau 24 : Répartition de la population selon le Profil.....	120
Tableau 25 : Croisement genre et ancienneté.....	121
Tableau 26 : Fréquence des réponses à l’item 1 de l’EA	126
Tableau 27 : Fréquence des réponses à l’item 2 de l’EA	127
Tableau 28: Fréquence des réponses à l'item3 de l'EA	127
Tableau 29: Fréquence des réponses à l’item 4 de l’EA	128
Tableau 30: Fréquence des réponses à l’item 5 de l’EA	128
Tableau 31: Fréquence des réponses à l’item 6 de l’EA	129
Tableau 32: Fréquences des réponses à l'item 1 de l'EC	130
Tableau 33: Fréquence des réponses à l'item 2 de l'EC.....	130
Tableau 34: Fréquence des réponses à l'item 3 de l'EC.....	131
Tableau 35: Fréquence des réponses à l'item 4 de l'EC.....	131
Tableau 36: La Fréquence des réponses à l’item 5 de l’EC	132
Tableau 37: La Fréquence des réponses à l’item 6 de l’EC	132
Tableau 38: Fréquence des réponses à l’item 1de l’EN	134
Tableau 39 : Fréquence des réponses à l’item 2 de l’EN	134
Tableau 40: La Fréquence des réponses à l’item 3 de l’EN	135
Tableau 41: La Fréquence des réponses à l’item 4 de l’EN.....	135
Tableau 42: La Fréquence des réponses à l’item 5 de l’EN.....	136
Tableau 43: La Fréquence des réponses à l’item 6 de l’EN.....	137
Tableau 44: La configuration de l’EO chez les salariés	138
Tableau 45: Croisement profil et l’item 1 de l’EA.....	146
Tableau 46: Croisement profil et l’item 2 de l’EA.....	146
Tableau 47 : Croisement profil et l’item 3 de l’EA.....	147

Tableau 48: Croisement profil et l'item 4 de l'EA.....	147
Tableau 49: Croisement profil et l'item 5 de l'EA.....	148
Tableau 50: Croisement profil et l'item 6 de l'EA.....	148
Tableau 51: Corrélation entre profil et EA.....	151
Tableau 52 : Croisement profil et l'item 1 de l'EC.....	151
Tableau 53: Croisement profil et l'item 2 de l'EC.....	152
Tableau 54: Croisement profil et l'item 3 de l'EC.....	152
Tableau 55: Croisement profil et l'item 4 de l'EC.....	153
Tableau 56: Croisement profil et l'item 5 de l'EC.....	153
Tableau 57: Croisement profil et l'item 6 de l'EC.....	154
Tableau 58: Corrélation profil x EC.....	157
Tableau 59 : Croisement profil x l'item 1 de l'EN.....	157
Tableau 60 : Croisement profil x l'item 2 de l'EN.....	158
Tableau 61: Croisement profil x l'item 3 de l'EN.....	158
Tableau 62: Croisement profil x l'item 4 de l'EN.....	159
Tableau 63: Croisement profil x l'item 5 de l'EN.....	159
Tableau 64: Croisement profil x l'item 6 de l'EN.....	160
Tableau 65: Corrélation profil/EN	162
Tableau 66: Corrélation profil et EO.....	164
Tableau 67: Croisement statut professionnel x EA.....	172
Tableau 68: Corrélation EA x Statut professionnel.....	175
Tableau 69: Croisement Statut professionnel et EC.....	176
Tableau 70 : Corrélation engagement continu et statut professionnel	179
Tableau 71: Croisement statut professionnel et EN.....	180
Tableau 72: Corrélation Statut professionnel et EN.....	181

Tableau 73: Corrélation Statut professionnel et EO.....	182
Tableau 74: Degré de la fiabilité de la dimension 1 du BT.....	186
Tableau 75: Fréquence des réponses à la dimension 1 du BT.....	187
Tableau 76: Fréquence des réponses à la dimension 2 du BEPT	190
Tableau 77: Degré de fiabilité de la dimension 2 du BT.....	191
Tableau 78: Fréquence des réponses à la dimension 3 du BT.....	193
Tableau 79: Fréquence des réponses à la dimension 4 du BT.....	196
Tableau 80: Fréquence des réponses à la dimension 5 du BT	198
Tableau 81: Score global du degré de bien-être au travail chez les salariés	200
Tableau 82: Corrélation EO x BPT	202
Tableau 83: Corrélation entre EA x BPT	205
Tableau 84: Corrélation entre EN x BP.....	205
Tableau 85: Corrélation entre EC x BPT	206
Tableau 86: Tableau les changements au sein de la MGPAP	210
Tableau 87: La concertation lors des projets du changement	212
Tableau 88: Les outils de conduite du changement au sein de la MGPAP	213
Tableau 89: La perception du changement chez les salariés de la MGPAP.....	216
Tableau 90: Corrélation entre Perception du changement et EO	219