

# LA REALITE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LE CLIENT AU SEIN DES BANQUES COMMERCIALES ALGERIENNES

KHELLAFI Salima SAIHI -Maitre assistante A  
Université Alger 3

**Résumé :** L'objet de cette recherche consiste à transposer les études antérieures sur l'implication organisationnelle en Europe et en Amérique sur une population algérienne.

En effet, l'étude explore l'impact de quelques antécédents de l'implication organisationnelle, à savoir : le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'organisation sur les deux types de cette implication : l'implication affective et l'implication calculée, de voir par là même si elles sont complémentaires ou exclusives.

A travers un échantillon de 184 employés travaillant dans le front office d'un ensemble de banques commerciales en Algérie, l'étude invalide, d'un côté, toute relation entre les deux types de l'implication organisationnelle- affective et calculée-et entre celles-ci et les différents antécédents précités, d'un autre côté. Par contre, en Algérie, les femmes sont plus impliquées de manière calculée que les hommes.

الغرض من الدراسة هو ترجمة الدراسات السابقة للانغمار التنظيمي في أوروبا وأمريكا على المجتمع الجزائري. بالفعل، الدراسة تستكشف تأثير بعض سوابق الانغمار التنظيمي، وهي: الجنس والسن والأقدمية في المنظمة على نوعين من الانغمار: الانغمار العاطفي والانغمار المحسبي، و حتى العلاقة بين هذين الاخيرين (مكملة أو حصرية).

من خلال عينة من 184 موظفا في المكاتب الأمامية لمجموعة من البنوك التجارية في الجزائر، الدراسة تنفي أي علاقة بين هذين النوعين من الانغمار التنظيمي، من جهة، وبينهما وبين السوابق المختلفة المذكورة أعلاه، من ناحية أخرى. لكن في الجزائر، الاناث أكثر انغمارا محسبيا من الذكور.

## Introduction

De nos jours, les attitudes au travail (telle la motivation, la satisfaction et l'implication) sont considérées de plus en plus cruciales pour la bonne marche de l'organisation à tel point que les Directeurs de Ressources Humaines emploient de plus en plus de moyens pour les développer et les maintenir à un niveau élevé (Compy et Neveu, 2007).

Parmi les attitudes positives du salarié, nous nous intéressons dans cet article à l'implication organisationnelle qui est régulièrement abordée dans la littérature managériale, qui rencontre chez les chercheurs dans le monde entier un engouement croissant, notamment en France avec les travaux de M. Thévenet depuis les années 1990, mais qui reste inexplorée et même méconnue en Algérie.

Puisqu'il est important, selon Mowday, Porter et Steers (1997), de comprendre la relation entre l'employé et l'organisation, notre objectif à travers ce travail est d'élargir les résultats antérieurs sur l'implication organisationnelle dans notre pays en choisissant une population «homogène» constituée du personnel en contact avec les clients dans les agences bancaires pour traiter la problématique suivante : quel est l'impact des caractéristiques personnelles (âge, ancienneté dans l'entreprise, sexe) sur l'implication organisationnelle (affective et calculée) du personnel en contact avec les clients dans les banques en Algérie ?

## I. Cadre théorique de l'étude

## **1- Origine et concept général**

L'implication traitée ici vient du verbe «s'impliquer» qui signifie s'engager, s'investir. Ce verbe n'a été introduit dans le dictionnaire français qu'après son adoption par la littérature du management et de gestion des ressources humaines.

L'implication organisationnelle ne doit pas être confondue avec l'implication au travail (work commitment), le terme général qui comporte plus de 30 définitions si éloignées et redondantes soient elles, phénomène que Morrow qualifie de «chaos conceptuel», car l'implication organisationnelle n'est qu'une forme ou facette de ce concept global que nous définissons comme «un attachement qui décrit la relation entre l'employé et son travail. Dans ce cadre, l'implication au travail fait référence au degré d'identification d'une personne à son travail, au fait qu'elle se montre professionnellement active (...)».

Le travail, dans ce sens, doit être entendu dans son acception la plus générale ou comme le précise Thévenet (1996) : «c'est plus qu'un poste de travail, plus qu'une série d'opérations à réaliser, plus qu'un lieu de travail, un contexte d'entreprise ou de métier, voire de relations avec d'autres acteurs. C'est tout cela ensemble, c'est ce que l'agent se représente sa situation de travail par rapport à d'autres aspects de sa vie comme la famille, la société ou même sa vie personnelle».

L'implication au travail (M. Thévenet, 2002) traduit donc le lien entre la personne et son travail, de l'engagement, de l'identification.

D'après les définitions de l'implication au travail et du travail, nous faisons ressortir cinq causes ou raisons majeures de cette implication, à savoir : la valeur travail, l'environnement immédiat de travail, le produit/activité de l'entreprise, le métier ou l'entreprise elle-même.

Ces cinq raisons et d'autres nous permettent, selon P. Morrow (Thévenet, Neveu, 2002) (6), de citer cinq formes ou facettes de l'implication au travail (cibles ou foci) les plus connues et les plus étudiées :

- L'implication dans les valeurs du travail : importance du travail lui-même pour la personne ;
- L'implication dans la carrière : l'importance de la carrière dans la vie de l'individu ;
- L'implication dans la profession : 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 d'y rester ;
- L'implication dans le travail ou l'engagement au travail que Morrow (1983) définit comme «le degré par lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail» (Peyrat- Guillard, 2002) (7) ;
- L'implication organisationnelle : c'est souvent à laquelle on pense quand on parle d'implication (Thévenet, 1996) et c'est la plus étudiée et la plus analysée comparativement aux autres concepts de l'implication au travail. Elle est généralement définie comme «la disposition d'un individu par rapport à son organisation et peut donc orienter ses comportements à son égard», c'est donc le degré d'adhésion aux valeurs, aux objectifs et au projet de l'organisation, compte tenu de sa culture, et se concrétise par une prédisposition personnelle à démultiplier des efforts pour contribuer à la performance organisationnelle (J. Plane, 2005).

## **2- L'implication organisationnelle : le concept**

L'implication organisationnelle est un concept très ancien qui a été introduit par Foote en 1951 puis étudié par Becker en 1960. Ensuite, il n'a plus connu de lendemain jusqu'aux années 1970 où il était remis en scelle par Steers et Porter. En 1970, Mowday, Porter et Steers ont proposé le concept d'implication organisationnelle comme un concept psychologique plus global que la culture d'entreprise. A la fin des années 1980, les Canadiens Allen et Meyer ont affiné les travaux sur l'implication organisationnelle en proposant d'autres approfondissements. En France, nous trouvons M. Thévenet à partir des années 1990.

Le concept d'implication organisationnelle a connu de nombreuses définitions dictées par les points de vue des différents chercheurs et leurs champs d'action. En effet, certains chercheurs voient le concept comme un phénomène psychosocial (approche comportementale), tandis que d'autres le considèrent comme une attitude (approche attitudinale).

L'implication dans l'organisation, selon une approche globale : « traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise. Elle représente donc une prédisposition à agir et résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation, l'implication organisationnelle est un processus (Jarnias, 2005).

Les travaux d'Allen et Meyer qui sont la référence en matière d'implication organisationnelle la considèrent comme un état psychologique pouvant comprendre la composante valeur – congruence (relatif à l'attitude), et d'autres composantes comme le désir, le besoin ou l'obligation de rester membre au sein de l'organisation. L'état psychologique tel qu'ils le décrivent est partiellement différent de l'attitude. Ils donnent ainsi la définition suivante à l'implication : « un ensemble de prédispositions mentales ou état psychologique (sentiments, et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation (Charles- Pauvers et Commeiras, 2002). Leur modèle retient trois composantes : affective, calculée et normative.

### **Les facettes de l'implication organisationnelle**

Nous passons maintenant en revue les facettes de l'implication organisationnelle puisqu'il y a aujourd'hui un consensus sur le caractère bidimensionnel ou parfois multidimensionnel de l'implication organisationnelle mettant en cause définitivement le modèle de Mowday, Porter et Steers (1974).

**L'implication affective (attitudinale, ou psychologique):** C'est la forme la plus prégnante d'après l'état de l'art, elle touche la position positive envers l'organisation, donc la plus bénéfique pour son succès. Elle se définit comme la force de l'identification individuelle de l'engagement à l'égard de l'organisation et elle serait donc caractérisée par :

- Une croyance et une acceptation des valeurs et des objectifs organisationnels ;
- Une volonté d'accomplir ces derniers ;
- Un désir de rester dans l'organisation.

C'est un lien émotionnel développé par l'employé à l'égard de l'organisation qui l'emploie. Pour cela, les dirigeants tentent d'impliquer leurs salariés en les incitant à construire un lien de nature affective avec leur organisation.

**L'implication calculée :** L'implication est engendrée par les investissements que la personne a réalisés au sein de l'organisation et qui seraient perdus si elle la quittait. Les coûts associés à la rupture avec l'organisation seraient d'autant plus importants que la personne se perçoit comme ne disposant que de peu d'alternatives professionnelles. C'est donc une implication basée sur la rationalité économique. Elle se base sur deux théories, la théorie de l'échange réciproque (March et Simon) et la théorie des avantages comparatifs (side – bets) de Becker (1960).

**L'implication organisationnelle :** dans ce cas, témoigne donc d'une rationalisation de l'appartenance de l'individu à l'organisation (Charles- Pauvers et Commeiras, 2002). C'est la peur de perdre qui implique la personne dans l'organisation, selon Meyer et Allen (1984).

Le modèle de Meyer et Allen (1997) a fait l'objet de certaines contestations de la part des chercheurs. Par exemple Mc Gree et Ford (1987) suggère de scinder l'implication organisationnelle calculée en deux sous dimensions : sacrifices perçus et absence d'alternatives perçues<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> BENTEIN, K., VANDENBERGUE, C., DULAC, T., L'engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, jui – aou, sep, 2004, p 69 – 79.

- La dimension sacrifices perçus : l'employé est impliqué sur la base des sacrifices associés au départ éventuel de l'organisation. Ces sacrifices concernent les avantages salariaux, primes, compétences spécifiques développées au sein de l'organisation, relations privilégiées avec certains collègues, implication au sein de la communauté locale, etc.
- La dimension absence d'alternatives d'emplois perçues : présentant un attachement à l'organisation basé sur la perception qu'il existe peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur. L'employé reste dans l'organisation parce qu'il ne voit pas où il peut aller ailleurs.

**L'implication normative :** Forme d'implication basée sur des croyances normatives internalisées qui découleraient, d'une part, de l'influence sociale et d'autre part des standards moraux personnels. Elle se fonde principalement sur les travaux de Wiener et Virdi (1980) qui la définissent ainsi : «l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profits mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi».

C'est la forme la plus rejetée et la plus marginalisée donc la plus contestée dans la littérature parce qu'elle justifie de forts liens avec l'implication affective pouvant atteindre jusqu'à 0.90 (par exemple, Morrow, 1993) ou pour des difficultés d'opérationnalisation, donc il existe une redondance avec le concept d'implication affective.

Les trois composantes sont complémentaires (Meyer et Allen, 1997), ce qui veut dire qu'un employé pourra exprimer ces trois implications mais d'une façon différente. La différence entre ces trois termes se placerait au niveau des antécédents.

### 3- Les antécédents de l'implication organisationnelle (affective et calculée)

Comprendre le lien entre l'individu et l'organisation qui l'emploie nécessite de mieux cibler les éléments qui influencent l'émergence de l'implication organisationnelle ainsi que l'impact de celle-ci sur les comportements et sa contribution à l'efficacité organisationnelle, sans omettre pour autant ses principaux corrélats.

Cette étude se concentre exclusivement sur les antécédents de l'implication organisationnelle. A cet effet, nous retiendrons le modèle de Mathieu et Zajac (1990) que Vahe-Hennequin résume ainsi :

<u>Caractéristiques personnelles</u>	<u>Etats des rôles</u>	<u>Caractéristiques de l'organisation</u>	<u>Caractéristiques du poste</u>	<u>Relations Groupe/Leader</u>
Age	Ambiguïté	Taille de l'organisation	Variété des aptitudes	Cohésion du groupe
Sexe	Surcharge	Degré de centralisation	Autonomie	Interdépendance des tâches
Niveau d'éducation	Conflit		Challenge	Structure d'initiation du leader
Statut marital			Etendue du poste	Considération du leader
Ancienneté dans l'organisation				Communication du leader
Aptitudes				Leadership participatif
Salaire				
Ethique protestante du travail				
Niveau du poste				

Parmi les antécédents de la figure, nous n'étudierons que les caractéristiques personnelles et leurs effets sur les deux dimensions de l'implication retenues (affective et calculée).

#### *Les caractéristiques personnelles et l'implication organisationnelle affective*

*Les caractéristiques personnelles* représentent la variable la plus étudiée parmi tous les antécédents de l'implication affective en particulier les variables démographiques (l'âge, le sexe,

le niveau de formation, l'ancienneté). Ces variables sont corrélées positivement à l'implication affective soit directement ou indirectement par l'intermédiaire, par exemple, de la rémunération et le statut du poste qui peuvent être corrélées avec l'âge et l'ancienneté. Ainsi, s'agissant de l'âge, il est considéré par les chercheurs comme un prédicteur de l'implication, Mathieu et Zajac (1990) suggèrent que «plus l'employé est âgé, moins il dispose d'options d'emploi alternatives. Par conséquent, les employés plus âgés seront enclins à envisager favorablement leur emploi actuel» (Raffert et al, 2006). Le même résultat est atteint par Dunham et al. (1994).

La relation du sexe avec l'implication affective n'est pas encore établie. Mais pour les études les plus évoquées dans la littérature, à l'instar de la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990) dont les résultats sont cités par Raffert et ses collègues (2006) montrent que les femmes sont plus impliquées que les hommes. Les auteurs expliquent ce phénomène en disant que «les femmes doivent franchir davantage d'obstacles que les hommes pour obtenir leurs postes», selon Peyrat-Guillard (2002).

La situation familiale est également un facteur de l'implication, car les employés mariés doivent assumer des responsabilités familiales, et donc financières, qui les incitent à rester dans leur organisation (Raffert et al., 2006).

En ce qui concerne le niveau de formation, il est généralement lié négativement avec cette dimension (Mowday et al., 1982) car selon Peyrat – Guillard (2002), les individus ayant un niveau de formation élevé ont des attentes que les organisations semblent incapables de les satisfaire. Meyer et Allen (1997) concluent que les relations entre les variables démographiques et l'implication affective ne sont ni fortes ni consistantes.

Pour les variables de personnalité liées à l'implication affective, Peyrat – Guillard (2002) avancent qu'elles le sont vraisemblablement du fait de l'interaction avec des expériences de travail spécifiques (Allen et Meyer, 1997).

Selon Raffert et ses collègues (2006), Cohen et Gattiker (1994) ont étudié la relation entre engagement organisationnel et récompenses, ces dernières recouvrant le revenu réel et la satisfaction vis-à-vis du salaire ; ils montrent que l'engagement est plus fortement corrélé à la deuxième qu'à la première. Commeiras (N.) a étudié d'ailleurs l'intéressement légal comme une composante de la stratégie de l'implication organisationnelle (Commeiras, N., 1998), d'où la confirmation de l'influence de la rémunération flexible sur le développement de l'implication organisationnelle affective.

Plus récemment, les travaux des chercheurs sont orientés vers l'étude d'autres déterminants à caractère psychologique tel que la compétence perçue, l'estime de soi, le besoin de réalisation qui apparaissent positivement corrélées avec l'implication affective, mais qui nécessitent cependant d'autres travaux complémentaires selon Mathieu et Zajac (1990). Il y a aussi une relation positive avec la socialisation organisationnelle qui est présentée selon Van Maaneu et Schein (1979) comme «le processus auquel un employé acquiert les connaissances sociales et les habiletés nécessaires pour assumer son rôle au sein de l'organisation» (Bernard, J., 2001). Quant aux tactiques de socialisation (Van Maanen, 1978) se rapportant «à la façon, que les expériences des individus qui vivent la transition d'un rôle à un autre, est structurée pour eux par les autres membres de l'organisation» semblent positivement corrélées à l'implication affective. Le salaire, bien que plus étudié avec l'implication calculée, semble corrélé avec l'implication affective mais indirectement par l'intermédiaire de l'estime de soi (Peyrat – Guillard, 2002).

### ***Les caractéristiques personnelles et l'implication organisationnelle calculée***

Deux grandes tendances guident les résultats de ces antécédents.

Dans le cadre de la théorie des avantages comparatifs (side – bets theory de Becker, 1960), deux types d'antécédents sont souvent liés à l'implication calculée : les investissements individuels réalisés et les alternatives d'emploi (choix de travail) (Meyer et Allen, 1984 ; Peyrat – Guillard,

2002), qui peuvent aussi avoir avec celle-ci des corrélations indirectes à travers l'âge et l'ancienneté, ainsi un jeune salarié ayant peu d'ancienneté pourrait être impliqué de façon calculée parce qu'il a peu d'alternatives de travail, même si ses investissements sont encore faibles.

Parmi les investissements réalisés, la non transférabilité perçue des compétences et de l'éducation à d'autres organisations, en plus du statut, la sécurité de l'emploi qui sont positivement corrélées à l'implication calculée. Meyssonier R. (2006) évoque d'autres antécédents telles les récompenses comme l'autonomie dans le travail, le salaire et les opportunités de promotion (Mottaz, 1988).

Concernant les alternatives d'emploi considérées par March et Simon (1958), elles tiennent compte de la facilité perçue de changer d'entreprise (qui ressortent nettement dans l'analyse) dépendent aussi du niveau d'attractivité des offres perçues. Cette dernière est corrélée négativement à l'implication calculée (Peyrat – Guillard, 2002).

L'implication apparaît, comme le rappelle Thévenet (1992), comme un processus interactif complexe entre ces différentes variables. Il continue : «il faut tenir compte des représentations que chaque personne s'est faite de sa situation de travail.

Toutefois, nous signalons la non signification de la plupart des résultats portant sur les antécédents de l'implication organisationnelle affective et calculée.

## **II. Cadre empirique de l'étude**

### **1- Objectifs et hypothèses de l'étude**

Cette étude se fixe comme objectifs principaux de :

- Vérifier la structure factorielle de l'instrument de mesure utilisé conformément aux conseils des chercheurs tel que Pascal Paillé (PAILLE, 2006) qui suit les recommandations de Lievens et Anseel (2004) concernant la vérification de la structure factorielle de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle une fois utilisée hors du contexte hors américain ;
- Mesurer l'implication organisationnelle (affective et calculée) du personnel en contact avec les clients dans les banques commerciales algériennes ;
- Vérifier si les deux types d'implication organisationnelle sont exclusives ou bien complémentaires (c'est-à-dire corrélées ou non) ;
- Vérifier s'il existe un lien entre l'implication organisationnelle et les caractéristiques personnelles (âge, sexe et ancienneté dans l'organisation) du personnel interrogé ;

Vu les objectifs établis auparavant, nous avons posé les hypothèses suivantes.

L'hypothèse principale

**Les salariés algériens présentent les mêmes résultats que les autres salariés étrangers concernant le lien entre l'implication organisationnelle affective et calculée et les caractéristiques personnelles (sexe, âge, ancienneté dans l'organisation).**

Cette hypothèse globale est partagée en un ensemble d'hypothèses opérationnelles.

H1- Les composantes affective et calculée de l'implication organisationnelle sont complémentaires.

H2- Les femmes sont plus impliquées affectivement que les hommes.

H3- Les hommes sont plus impliqués de façon calculée que les femmes.

H4- Les salariés âgés sont plus impliqués que les jeunes salariés.

H5- Les salariés anciens dans leur organisation sont plus impliqués (affectivement) dans cette dernière que ceux moins anciens.

Donc, compte tenu des hypothèses posées, nous avons établi la démarche d'échantillonnage et d'enquête suivante.

## 2- Instrument de recherche et collecte des données

Pour mesurer l'implication organisationnelle des salariés, nous avons choisi de mener une enquête par questionnaire.

Ce questionnaire est composé de deux parties : la première reprend l'instrument de mesure de l'implication organisationnelle «OCQ : Organizational Commitment Questionary» élaboré par Mowday, Porter et Steers en 1974, que nous avons trouvé dans l'article de Nathalie Commeiras ; la deuxième concerne la signalétique des salariés interrogés : leur âge, leur sexe et leur ancienneté dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Jusqu'aux années 1990, l'OCQ est l'instrument de recherche le plus usité dans littérature sur l'implication organisationnelle (Thévenet, 1992 ; Bernard, 1991 ; Cohen, 1992) composé de 15 items<sup>2</sup> supposés mesurer l'implication organisationnelle des salariés dans une perspective unidimensionnelle.

Nous l'avons utilisé pour notre part pour vérifier quelques unes de ses propriétés psychométriques (cohérence interne), car selon Commeiras (1998), il est le seul à avoir subi avec succès l'examen de l'ensemble des propriétés psychométriques (cohérence interne, validité convergente, validité discriminante, validité de prédiction) selon Mowday et al. (1982) et Porter et al.(1979). De même, cette échelle fut utilisée dans différents pays : Canada, France, Japon (Randall, 1993), ceci permet de comparer les résultats.

L'OCQ est constitué selon une échelle de Likert à cinq points. C'est une échelle très proposée en GRH pour mesurer les attitudes exprimant des degrés d'accord (1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord).

Nous avons administré notre questionnaire en face à face, entre mars et avril 2009, dans les banques commerciales algériennes (BNA, BEA, CNEP, TRUST Banque, CNMA, AGB, BDL) où notre population d'étude était composée du personnel en contact avec les clients dans les agences, ceci pour plus d'homogénéité des résultats. Nous avons distribué 250 questionnaires (dont 22 incomplets et 44 non reçus). À la fin de l'opération nous avons récolté 184 questionnaires donnant un taux de réponse de 73.6%, ce qui est considéré comme un échantillon statistiquement valable. Les femmes représentent un taux de 58.2% des répondants.

Les données furent compilées à l'aide du logiciel SPSS 10.05.

## 3- L'analyse des données

Pour l'analyse des données, nous avons fait appel aux méthodes suivantes :

- La première hypothèse H1 : nous recourons à la statistique descriptive et plus particulièrement à la corrélation.
- Quant aux hypothèses 2, 3, 4 et 5, nous ferons appel aux tests statistiques qui font partie des statistiques inductives.

Les statistiques inductives sont «*l'ensemble des méthodes permettant de formuler en termes probabilistes un jugement sur une population et cela à partir des résultats observés sur un échantillon expérimental extrait d'une population*» (MEKNACHE, O., 2006).

L'objectif de la statistique inductive ou inférentielle est, selon Carricano et Poujol (2008), de tester des hypothèses formulées essentiellement sur la base d'une théorie préexistante ou de résultats antérieurs. Le test d'hypothèse est la méthode la plus utilisée dans les statistiques inductives.

Selon la nature de nos variables, nous avons utilisé l'ANOVA (analyse de la variance) visant à déterminer si une variable explicative (qualitative : le sexe) a une influence significative sur une

---

<sup>2</sup>Nous signalons que nous n'avons pas utilisé l'échelle entièrement, quatre items ont été éliminés suite aux résultats de Commeiras (1998) stipulant qu'ils constituent deux facteurs (suite à une analyse factorielle) comprenant chacun deux items seulement, ce qui n'est pas valide car le nombre minimum d'items ayant des contributions significatives à un axe devrait être de trois ou quatre (Pedhazur et al., 1991).

variable à expliquer (quantitative : l'implication affective). Le principe est : plus les différences de moyennes de groupes observées dans l'échantillon sont grandes, plus il y a de chance que la relation existe dans la population. La signification doit être inférieure à 0.05.

Avant tout, nous vérifierons la structure factorielle de l'échelle de mesure OCQ en utilisant l'«analyse factorielle exploratoire» pour résumer les données (rassemblement des données autour de facteurs ou dimensions) et de les réduire (substitution des scores trouvés aux variables originelles). Donc, son objectif est de vérifier le caractère uni ou pluridimensionnel des échelles de mesure (nombre de dimensions contenues dans une échelle). Puis, nous testerons la fiabilité ou la cohérence interne de notre échelle. Celle-ci désigne le degré selon lequel les items qui la constituent mesurent conjointement le même concept en utilisant l'alpha de Cronbach (autant meilleur si proche de 1).

#### 4- Résultats et discussion

- Le premier résultat concerne la structure factorielle de l'échelle et sa fiabilité :

Conformément aux résultats de l'analyse de Commeiras (1998), nous affirmons que l'OCQ est une échelle multidimensionnelle (bidimensionnelle pour notre cas : 11 items) où la première composante représente l'implication affective, tandis que la seconde représente l'implication calculée. De la sorte, le salarié impliqué affectivement est celui qui est prêt à faire de très gros efforts pour aider son entreprise à réussir, qui parle en bien d'elle, qui partage ses valeurs, heureux de l'avoir choisi comme lieu de travail et qui se sent concerné par son avenir. En revanche, le salarié impliqué d'une manière calculée est prêt à changer facilement son entreprise et regrette infiniment de l'avoir choisi à l'époque de son recrutement.

Dans le tableau, nous résumons les résultats de l'analyse factorielle et de la fiabilité des deux composantes de l'OCQ.

Le type d'implication organisationnelle	Les items de l'échelle la constituant	La fiabilité de l'échelle (alpha de Cronbach)	Caractère de fiabilité	Les items représentatifs
Totale	Les 11 items	0.557	faible	néant
Affective	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10	0.87	Très bon	N° 4 : «je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise»
Calculée	6, 8, 11	0.599	Assez faible	N° 6 : «dans l'état actuel des choses, il en faudrait très peu pour me faire changer d'entreprise»

- Le second résultat concerne la mesure de l'implication affective et calculée des répondants que nous résumons dans le tableau :

Le type d'implication	La moyenne	L'écart type
L'implication affective	3.74	1.25
L'implication calculée	2.80	1.42

Les répondants paraissent plus impliqués de manière affective que calculée ; la plupart des réponses (65%) sont situées entre «plutôt d'accord» et «tout à fait d'accord» pour l'implication affective, tandis qu'elles sont situées entre «plutôt pas d'accord» et «pas du tout d'accord» pour l'implication calculée.

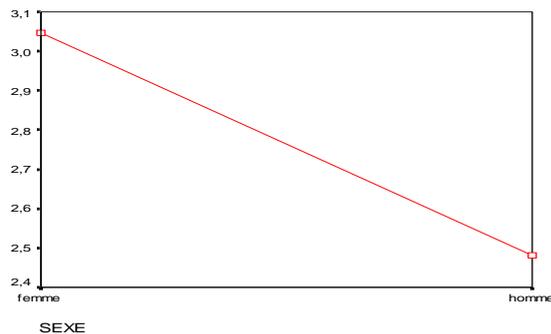
Les résultats de la corrélation expliquent ce qui a été dit. En effet, Il y a une corrélation très faible entre les deux types d'implication ( $r = -0.172$ ) négative et varie dans deux sens différents, mais puisque la signification  $p=0.02$ , cette corrélation n'est pas significative. Nous commentons que ni l'une ni l'autre ne peut nous renseigner sur l'existence de l'autre.

- Le troisième résultat concerne la relation entre le sexe et l'implication affective et calculée selon l'ANOVA

Le lien	Le test F	La signification
Sexe-Implication affective	1.45	0.23
Sexe-implication calculée	7.339	0.007

Bien que F soit supérieur à 1, la signification à moins 5% n'est pas vérifiée ( $P=0.23$ ), donc le sexe n'a pas d'effet sur l'implication affective. Par contre, il a un effet sur l'implication calculée ( $F=7.339$ ,  $p=0.007$ ) mais nous ne savons pas dans quel sens. Pour cela, nous comparons les moyennes de nos sous groupes Hommes et Femmes dans le diagramme ci-dessous.

Schéma n°06 : diagramme des moyennes.



Nous constatons que les femmes sont impliquées beaucoup plus de manière calculée que les hommes mais les deux groupes marquent quand même une implication calculée positive.

- Le quatrième résultat concerne l'effet de l'âge sur l'implication affective et calculée

Le lien	Le test F	La signification
âge-Implication affective	2,259	0,065
âge-implication calculée	1,274	0,282

Suivant les règles d'interprétation de l'ANOVA, nous constatons que l'âge n'a pas d'influence sur les deux types de l'implication organisationnelle par défaut de la signification qui n'est pas respectée.

- Le cinquième résultat concerne l'influence de l'expérience dans la banque sur l'implication affective et calculée

Le lien	Le test F	La signification
Expérience dans la banque-Implication affective	1,583	0,181
Expérience dans la banque -implication calculée	1,271	0,283

Les résultats montrent une absence de relation entre l'expérience dans la banque (l'organisation) et les deux types de l'implication organisationnelle étudiés.

### 5- Interprétation des résultats et discussion

Nos résultats seront exploités selon trois volets :

- Le premier volet concerne les antécédents de l'implication organisationnelle : Contrairement à ce qui a été indiqué dans la littérature sur la relation de cause à effet entre les caractéristiques personnelles et l'implication organisationnelle, notre étude sur une population algérienne révèle une absence de relation et d'effet de l'âge, le sexe et l'expérience dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective et calculée, sauf pour le lien entre le sexe et l'implication calculée ayant connu un effet significatif.

Mais il faut signaler que jusqu'à présent les études et les méta-analyses sur les antécédents de l'implication restent encore contrastées n'ayant pas arrivées encore à un compromis. Nous pourrions expliquer ceci par un facteur culturel qui est sensiblement différent des autres contextes déjà étudiés.

- Le deuxième volet concerne plutôt la relation entre l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle calculée : Pour notre part, nous n'avons pas soulevé de corrélation ou même d'association entre ces deux variables, par ailleurs Compoy et Neveu (2007) ont établi la relation entre les trois types d'implication organisationnelle : affective, calculée et normative et ils ont trouvé que l'implication normative médiatisait la relation entre les deux autres facettes affective et calculée.
- Un troisième volet concerne l'étude de l'instrument de mesure OCQ de Mowday, Porter et Steers (1979) : Au début de son lancement, il était considéré comme un instrument unidimensionnel, alors que nous avons établi encore une fois à l'instar de Commeiras (1998) qu'il s'agissait d'un instrument multidimensionnel.

#### **6- Les limites de l'étude**

Nos résultats doivent pourtant être considérés avec prudence. D'abord, ils peuvent avoir été influencés par un effet sectoriel, nous conseillons donc dans les futures recherches de comparer nos résultats avec ceux issus d'autres données collectées dans d'autres secteurs.

Nous proposons aussi de mener d'autres investigations pour combler les lacunes de notre étude ... par exemple, les futurs chercheurs pourront faire appel à d'autres méthodes plus spécifiques et plus sophistiquées de statistiques et d'analyse des données.

L'échelle de mesure de l'implication OCQ n'était peut être pas bien adaptée à l'étude de l'implication en Algérie, il est donc opportun d'exploiter les autres échelles de mesure telle l'échelle de Meyer et Allen (2002) mais bien sûr de lui apporter les modifications nécessaires conformément aux destinataires et pourquoi pas ne pas créer nos propres échelles de mesure. De même, nous n'avons pas vérifié la totalité des items composant l'échelle originale en essayant de poursuivre les résultats atteints par Commeiras (1998)

Une autre limite de notre travail pourrait être la formulation des items du questionnaire qui ne convenait pas au niveau d'étude des interrogés, car les réponses étaient parfois contradictoires, problème qui pourrait être dû aussi à la non coopération des enquêtés parce qu'ils se sentent toujours menacés et surveillés, malgré que les questionnaires étaient anonymes.

#### **Conclusion**

Ce nouveau milieu d'analyse qui est l'environnement de travail algérien nous a laissé remettre en question ce qui se dit des employés dans le monde entier sur l'implication des travailleurs, car chaque environnement possède sa spécificité et ses propres caractéristiques. Il est donc temps pour les chercheurs algériens de nous faire connaître ce qui se passe de leur côté.

De même, nous admettons que l'implication organisationnelle est un critère important d'évaluation de l'entreprise du point de vue de ses salariés. Nonobstant, nous n'avons pas confirmé nos hypothèses de départ. A cet effet, la réponse à notre questionnement initial est que les salariés algériens sont principalement impliqués de manière affective plutôt que de manière calculée, le lien entre ces deux variables ne fut pas établi, ainsi que leur lien entre les caractéristiques personnelles (âge, sexe et expérience dans l'entreprise) n'a pas été confirmé sauf pour l'implication calculée et le sexe et les femmes ont une implication calculée beaucoup plus importante que les hommes.

Nous pouvons conclure que les apports de notre étude peuvent être envisagés dans une perspective méthodologique, d'une part, et dans une perspective managériale, d'autre part.

Sur le plan méthodologique, les résultats de la recherche ont permis de tester et de valider, dans le contexte algérien, l'échelle de l'implication organisationnelle élaborée par Mowday, Porter et Steers (1979). Les résultats ont permis de valider globalement la structure factorielle de cet instrument de mesure.

Dans une perspective managériale, les résultats de l'étude permettent de dégager plusieurs enseignements. Depuis plus d'une vingtaine d'années maintenant, l'implication est reconnue tant

par les chercheurs (Meyer et Allen, 1991) que par les praticiens comme étant une variable centrale en Gestion des Ressources Humaines. La question se posant maintenant est comment la développer ? A ce titre, tous les antécédents doivent être améliorés surtout qui ne demandent pas trop mais donnent beaucoup que ce soit à l'entreprise ou à l'individu, comme la relation avec les subordonnés et le leadership.

De même, nous conseillons aux responsables des banques et des entreprises de services d'écouter leurs employés pour une meilleure implication, gage d'un meilleur service au client (YOON, M.H., SUH, J., OCB and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, vol.56, p 597- 611), car n'oublions pas que le personnel en contact avec les clients est la première image de son entreprise.

En plus, la littérature sur l'implication ne fait que pousser de plus en plus les managers et les Directeurs des Ressources Humaines à connaître ses bienfaits, essentiellement en termes de comportements productifs comme les comportements de citoyenneté organisationnelle qui est une variante de la performance de l'entreprise matérialisée par les comportements du salarié. Aussi concernant les entreprises de service, l'implication organisationnelle (avec sa composante affective) est fortement liée à une bonne qualité de service aux clients mais aussi à la satisfaction de ces derniers et leur fidélité.

En définitive, ayant arrivé à un résultat jugé assez modeste, nous apprenons aux futurs chercheurs que le champ est encore vierge en Algérie et attend d'être exploité par des études encore plus poussées sur l'implication organisationnelle comblant les lacunes de notre travail et s'interrogeant sur ses divers antécédents comme les caractéristiques personnelles (objet de notre travail), les caractéristiques organisationnelles et les relations avec le supérieur et les collègues, ses conséquences tels la qualité de service, les comportements de citoyenneté organisationnelle et le bien être des employés et ses corrélats qui sont la satisfaction et la motivation et pourquoi pas créer un modèle de l'implication organisationnelle englobant d'autres variables qui n'ont pas été traitées.

## **Bibliographie**

1. BERNARD, J., l'impact des tactiques de socialisation organisationnelle sur l'engagement organisationnel, *Cahier de recherche en gestion de projet*, volume 1, n°1, 2001, p 46-76.
2. CARRICANO, Manu, POUJOL, Fanny, *Analyse de données avec SPSS*, Pearson Education, France, 2008.
3. CHARLES – PAUVERS, Brigitte, COMMEIRAS, Nathalie, «*L'implication : le concept*», page 43-69, in THEVENET, (M) (coord.) et NEVEU (J. P.) (coord), *L'implication au travail*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
4. COMMEIRAS, N., L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°25, mars – avril 1998, p 03 – 21.
5. COMPOY, E., NEVEU, V., «*Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié*», *Revue Française de Gestion*, n° 175, p 139 – 153, 2007.

6. JARNIAS, S., les pratiques de gestion des compétences : quels impacts pour l'implication organisationnelle des salariés ? Projet de thèse, CERAG, Université Pierre Mendès, France, Grenoble, 2005.
7. MEKNACHE, (Ouardia Yasmine), «La perception de la qualité de service basée sur le modèle SERVQUAL», mémoire de magister en management commercial, Institut National de Commerce, Alger, 2006, page 57.
8. MESSONIER, Rébiha, «*les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs*», Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°60, avril-mai-juin 2006, p 48-71.
9. PAILLE, Pascal, «*Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait*», Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 56 (2006), 139–149.
10. PEYRAT – GUILLARD, D., «*Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail*», 71 – 92, in THEVENET, (M) (coord.) et NEVEU (J. P.) (coord), L'implication au travail, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
11. PLANE, J. M., «*GRH : d'une conception instrumentale à l'implication des hommes au travail*», Economie et Management, n° 115, Avril 2005, p05-16.
12. RAFFERT, A.M., MABEN, J., WEST, E., ROBINSON, D., Initiative globale sur l'état des soins infirmiers, Thème 3, «*Qu'est ce qu'un employeur de choix ?*», Conseil International des Infirmières, Genève (Suisse), Chapitre 4 (Mobilisation des employés), 2006, p 47 – 66.
13. THEVENET, (M) (coord.) et NEVEU (J. P.) (coord), L'implication au travail, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
14. THEVENET, Maurice, «*Impliquer ses collaborateurs*», page 249-256, in PERRETI, Jean-Marie (sous la direction), Tous DRH, Editions d'Organisation, Paris, 1996.
15. THEVENET, Maurice, Le plaisir de travailler, Editions d'organisation, Paris, 2002.
16. VAHE-HENNEQUIN, C., «*Implication organisationnelle et structure en réseaux*», Université Paris, 2000.
17. VALEAU, Patrick, [http://www.valeur.com/Generer\\_1\\_implication/PDF.chapitre1.pdf](http://www.valeur.com/Generer_1_implication/PDF.chapitre1.pdf) (le 24-04-2007).

## **Annexe : l'échelle de mesure «Organizational Commitment Questionary (OCQ)»**

- 1- Je suis prêt à faire de très gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.
- 2- Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable.
- 3- Je trouve que mes valeurs personnelles sont très proches à celles de l'entreprise.
- 4- Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.
- 5- Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même.
- 6- Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre.
- 7- Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise.
- 8- Pour moi, cette entreprise est la meilleure de celle où je pourrais travailler.
- 9- Dans l'état actuel des choses, il en faudrait très peu pour me faire changer d'entreprise.
- 10- Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise.

J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette