
**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'OEUVRE**

Christian Vandenberghe
Université catholique de Louvain

RÉSUMÉ

La conception tridimensionnelle de l'engagement organisationnel comprend trois composantes: affective, normative et de continuation (Meyer & Allen, 1991, 1997). Selon cette conception, les trois composantes contribuent à constituer un état psychologique qui caractérise l'individu dans son rapport à l'entreprise. La recherche concernant ce modèle est passée en revue, une attention particulière étant portée aux antécédents et conséquences des composantes de l'engagement. Ensuite, nous analysons les liens potentiels entre l'engagement des employés et les opérations de restructuration organisationnelle. Les quelques recherches menées dans ce domaine ont porté sur la justice procédurale perçue des décisions, l'information et la communication des décisions, le stress vécu des employés et le cynisme exprimé vis-à-vis du changement. Une limite actuelle de ces études est néanmoins d'avoir centré les investigations sur les seules relations entre changement et engagement affectif.

INTRODUCTION

L'engagement des salariés dans l'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des vingt dernières années. Il fut initialement conçu comme l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à son organisation (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Selon Porter et ses collaborateurs, l'engagement organisationnel se caractérise par trois éléments: une forte croyance dans les valeurs et les buts de l'entreprise, la volonté d'accomplir des efforts en faveur de celle-ci, et le souhait d'en rester membre (p. 604). Cette conception de

l'engagement organisationnel est celle qui a conduit à l'élaboration de l'instrument le plus connu de ce concept, en l'occurrence l'« Organizational Commitment Questionnaire » (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Mowday, Steers, & Porter, 1979), et est aussi celle qui a généré les lignes de recherche les plus importantes sur le sujet (cf. Mathieu & Zajac, 1990).

Depuis le milieu des années 80, cependant, une reconceptualisation de la notion d'engagement a progressivement émergé. D'une part, plusieurs auteurs ont démontré que l'engagement pouvait recouvrir des formes d'attachement différentes. Les travaux de Meyer et Allen (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1984, 1991, 1997; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989) sont à cet égard les plus célèbres. Ces auteurs ont développé une conception tridimensionnelle de l'engagement qui inclut les formes "affective", "normative", et de "continuation". Nous y reviendrons plus loin. Par ailleurs, une seconde évolution importante s'est marquée par le fait que divers auteurs ont examiné la généralité du concept d'engagement à divers objets ou cibles tels que le métier ou la profession (Wallace, 1997), le syndicat (Kelloway, Catano, & Southwell, 1992), le groupe de travail, et le supérieur hiérarchique (Becker, 1992, Becker & Billings, 1993; Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996). Ainsi, il apparaît que considérer l'engagement vis-à-vis de plusieurs cibles d'attachement permet de mieux prédire les attitudes et comportements des salariés, comme le roulement de personnel (Cohen, 1996) ou la performance au travail (Becker et al., 1996). Néanmoins, certains ont mis en évidence la possibilité de conflits entre engagements vis-à-vis de cibles différentes. Par exemple, Lawler (1992) examine comment l'engagement envers son groupe de travail peut nuire à l'engagement envers l'entreprise dans son ensemble. De même, Reichers (1985, 1986) montre qu'une entreprise est constituée de multiples acteurs envers lesquels un employé peut s'engager, ces acteurs représentant des cibles d'engagement potentiellement contradictoires. En somme, les évolutions actuelles dans le domaine de l'étude de l'engagement des salariés font apparaître que (a) celui-ci est multidimensionnel, et (b) se réalise simultanément vis-à-vis de plusieurs cibles.

Dans la section suivante, nous passerons en revue le modèle dominant de l'engagement organisationnel, en l'occurrence celui de Meyer et Allen (1991, 1997), et en présenterons les variables antécédentes (p. ex. les expériences de travail) et conséquentes (p. ex. le départ volontaire) majeures. Ensuite, nous envisagerons comment le changement organisationnel peut affecter les processus conduisant les salariés à s'engager ou à se détacher de leur entreprise.

L'ENGAGEMENT AFFECTIF, NORMATIF ET DE CONTINUATION ENVERS L'ENTREPRISE

Les travaux accumulés dans le domaine de l'engagement organisationnel se sont inscrits pour l'essentiel au sein de la perspective attitudinale (Meyer & Allen, 1991). Les tenants de cette approche considèrent que l'engagement est lié à des déterminants personnels et situationnels et qu'il est un précurseur majeur des comportements au travail (performance, efforts au travail, etc.). Cependant, au sein de cet "état psychologique" que constitue l'engagement des salariés (Meyer & Allen, 1991), des différences de nature existent. L'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise (Kanter, 1968; Meyer & Allen, 1991). Cette définition correspond à l'approche de Porter et ses collègues (Mowday et al., 1982; Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974). A côté de cette forme classique, il existe un engagement basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise, appelé engagement de continuation. En fait, il s'agit d'un engagement "par défaut" (Becker, 1960) car il est basé sur le coût du départ éventuel (pertes de salaire ou d'avantages extra-légaux, transférabilité limitée de compétences spécifiques, alternatives peu nombreuses, etc.) plutôt que sur un attachement affectif éprouvé par l'employé envers l'entreprise. En somme, les employés engagés sur cette base cherchent à maintenir leur appartenance à l'entreprise parce que les alternatives d'emploi sont faibles et/ou parce que le coût du départ leur semble trop élevé (Meyer & Allen, 1997). Enfin, s'inspirant de Wiener (1982), Allen et Meyer (1990) identifièrent une troisième composante, l'engagement normatif. Celui-ci représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivé d'un sentiment d'obligation morale à son égard.

Comme le soulignent Meyer et Allen (1991), le point commun de ces trois approches est de considérer l'engagement comme « un état psychologique qui (a) caractérise la relation de l'employé à son organisation, et (b) a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise » (p. 67). En particulier, les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints, et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation. Notons cependant que Meyer et Allen (1997) insistent sur le fait que les trois « composantes » de l'engagement organisationnel coexistent à des degrés divers chez l'individu, ce qui explique pourquoi il est plus approprié de parler d'un véritable état psychologique quand on évoque l'engagement des employés.

Variables antécédentes

Les antécédents de l'engagement affectif relèvent de quatre catégories de facteurs: les caractéristiques personnelles, les caractéristiques organisationnelles,

les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'entreprise, et les expériences de travail (Mowday et al., 1982). Deux types de variables personnelles ont été examinées dans les études portant sur l'engagement: les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, etc.), et les variables « dispositionnelles » (personnalité, valeurs, etc.). Dans l'ensemble, les variables démographiques semblent être modestement liées à l'engagement affectif (Mathieu & Zajac, 1990). Quant aux variables « dispositionnelles », telles que le sentiment de contrôle, le sentiment de compétence personnelle, et le besoin d'affiliation, elles n'exerceraient leur influence qu'en interagissant avec des facteurs de situation, comme la culture de l'entreprise (Meyer & Allen, 1997; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Les caractéristiques organisationnelles intervenant le plus dans le développement de l'engagement affectif sont la décentralisation des structures de décision, les politiques de gestion, et la communication organisationnelle. Dans l'absolu, ces caractéristiques sont cependant faiblement associées à l'engagement affectif, probablement parce que ces facteurs « distaux » exercent leur influence par le biais de facteurs plus « proximaux » (Mathieu, 1991). Les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'entreprise ont en général été assez fortement associées à l'engagement affectif. Plus spécifiquement, un travail présentant un spectre large ("job scope") favorise l'attachement affectif des salariés à leur entreprise (Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1997). En revanche, lorsque le rôle de l'employé dans l'entreprise est ambigu, surchargé, ou fait l'objet d'injonctions conflictuelles, l'engagement affectif s'en trouve diminué (Mathieu & Zajac, 1990). Notons aussi que les relations de support entre un supérieur et son subordonné sont aussi de nature à renforcer l'engagement affectif de ce dernier (Allen & Meyer, 1996).

Les expériences de travail constituent les facteurs les plus corrélés à l'engagement affectif (Meyer & Allen, 1997). Parmi celles-ci, on relèvera notamment la confiance qu'inspire l'entreprise à ses employés, l'importance accordée par l'entreprise à ses employés, et les attentes réalisées des employés (Mowday et al., 1982). Il est d'ailleurs à noter que les expériences de travail semblent être plus déterminantes pour le développement de l'engagement affectif que certaines caractéristiques personnelles des individus, comme les valeurs de travail (Meyer, Irving, & Allen, 1998).

Les antécédents de l'engagement normatif et de continuation ont fait l'objet de moins de recherches, essentiellement parce que des mesures fiables de ces composantes n'ont été développées que récemment (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1984). Selon le modèle de Meyer et Allen (1991), toute action ou événement conduisant à augmenter le coût perçu du départ de l'entreprise est un déterminant de l'engagement de continuation. Par exemple, plusieurs études montrent que la non transférabilité des compétences d'une entreprise vers une autre, le niveau d'éducation, l'âge et l'ancienneté, et le manque d'alternatives d'emploi sont positivement corrélés à l'engagement de continuation (Allen & Meyer, 1990;

Meyer, Bobocel, & Allen, 1991; Wallace, 1997; Whitener & Walz, 1993). Toutes ces variables traduisent en effet une augmentation du coût du départ de l'entreprise.

Les variables antécédentes de l'engagement normatif ont été peu examinées jusqu'à ce jour. Cela tient à la jeunesse du concept et de son opérationnalisation. Néanmoins, les travaux de Wiener (1982, 1988) fournissent des indications intéressantes à ce sujet. On peut classer les antécédents potentiels de l'engagement normatif en deux catégories: les facteurs relevant de la socialisation pré-organisationnelle, et les facteurs liés à la socialisation organisationnelle proprement dite (Wiener, 1988). Les expériences de socialisation pré-organisationnelle réfèrent à l'influence du milieu familial, culturel, et institutionnel sur les individus. Depuis la prime enfance, les individus sont en effet socialisés à des valeurs qui conditionnent la vie en société. Certaines de ces valeurs réfèrent à la loyauté institutionnelle. En effet, bon nombre d'individus intériorisent tôt dans leur existence un sens de la loyauté "généralisé" (Wiener, 1988), signifiant que la « fidélité » à l'entreprise, quelle qu'elle soit, est érigée en principe moral. L'engagement normatif envers l'organisation est alors renforcé de façon plus spécifique par les expériences de socialisation organisationnelle. En effet, par le biais de son système de gratification et de récompense ou par ses actions de formation, l'entreprise est susceptible d'inculquer à ses nouveaux membres un sens de la loyauté envers elle. Plus précisément, les nouveaux membres ayant reçu une considération et un support adéquat de la part de l'entreprise développeront un sentiment d'obligation morale activé par le besoin de réciprocité (Gouldner, 1960; Meyer & Allen, 1997; Scholl, 1981).

Variables conséquentes

Bon nombre d'études ont examiné les liens entre les composantes de l'engagement organisationnel et le départ volontaire, la performance au travail, ou le bien-être des employés. En ce qui concerne le départ volontaire, les études établissent clairement que l'engagement affectif est négativement corrélé à cette variable, qu'elle soit mesurée par le biais des intentions de quitter ou du départ réel (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993). La relation entre les deux autres composantes de l'engagement et le départ volontaire est également négative mais souvent d'une amplitude plus faible (Allen & Meyer, 1996). L'engagement affectif est aussi un facteur qui contribue à une présence au

travail plus constante (Mathieu & Zajac, 1990), probablement parce que les individus affectivement attachés à leur entreprise souhaitent participer plus activement aux objectifs de production. Par ailleurs, plusieurs études démontrent que les employés affectivement engagés envers leur entreprise sont moins souvent absents pour des raisons volontaires (Gellatly, 1995; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Somers, 1995). En revanche, l'engagement de continuation est peu lié à l'absentéisme alors que l'engagement normatif est lié négativement mais de façon inconsistante à ce critère (Meyer & Allen, 1997).

Les liens entre engagement et performance ont été examinés par divers auteurs en utilisant des mesures soit auto-rapportées soit externes ou objectives. Seul l'engagement affectif a pu être lié de façon relativement constante à travers les études à la performance liée au rôle dans l'entreprise. Par exemple, Meyer et al. (1989) montrèrent que l'engagement affectif était positivement associé au potentiel de promotion et à la performance globale au travail, tels qu'évalués par les supérieurs. Des résultats similaires ont été rapportés par Shore, Barksdake, et Shore (1995). Cependant, comme le soulignent Meyer et Allen (1997), l'engagement organisationnel (en particulier affectif) ne peut être significativement lié à la performance que si la mesure utilisée reflète bien le système de promotion en vigueur dans l'entreprise, les compétences propres de l'employé, et capte des aspects de la performance qui sont sous le contrôle direct de l'employé.

En ce qui concerne l'engagement de continuation, les résultats de recherche montrent qu'il est soit non corrélé soit négativement corrélé à la performance liée au rôle. Par exemple, le potentiel de promotion (Meyer et al., 1989; Shore et al., 1995) et la performance globale (Meyer et al., 1989) tendent à être négativement associés à l'engagement de continuation. Enfin, l'engagement normatif a été étudié quasi exclusivement en lien avec des mesures auto-rapportées de performance au travail, lesquelles corrélaient positivement avec cette composante (Morrison, 1994) mais d'une manière moins nette qu'avec la composante affective.

L'engagement organisationnel a aussi été étudié en lien avec des aspects plus discrétionnaires de la performance, à savoir les comportements « extra-rôle »¹. Ces comportements désignent des contributions volontaires, non explicitement reconnues par le système formel de récompense en vigueur dans l'entreprise, et dont l'effet est une amélioration de l'efficacité organisationnelle (Organ, 1988). Par exemple, aider des collègues qui ont une charge de travail trop lourde, se porter volontaire pour des tâches sortant du cadre de sa description de fonction, ou aider

¹ Notons que le concept de comportement extra-rôle est parfois appelé comportement de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988). Bien qu'il existe des nuances entre les acceptions spécifiques à ces deux termes, nous préférons éviter de les discuter ici, car elles sont de peu d'importance pour notre propos. Les deux termes seront donc ici considérés équivalents.

les nouveaux venus à s'intégrer dans l'équipe de travail, sont des comportements extra-rôle. Plusieurs études ont démontré que les employés affectivement attachés à leur entreprise s'engagent plus souvent dans des comportements « extra-rôle » (Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Shore & Wayne, 1993). Dans une revue méta-analytique récente portant sur les prédicteurs des comportements « extra-rôle », Organ et Ryan (1995) rapportèrent des corrélations de .23 et .30 entre l'engagement affectif et deux types de comportements « extra-rôle », en l'occurrence l'altruisme au travail et la conformité généralisée envers l'entreprise.

Comme pour d'autres critères, les liens entre comportements « extra-rôle » et engagement normatif ont fait l'objet de moins d'attention de la part des chercheurs. Néanmoins, les résultats semblent montrer qu'une relation positive existe entre ces variables, même si la plupart du temps elle se montre moins élevée que dans le cas de l'engagement affectif (Meyer et al., 1993). Quant à l'engagement de continuation, dans une étude il était non corrélé aux comportements « extra-rôle » (Meyer et al., 1993) alors que dans une autre il était négativement lié à ceux-ci (Shore & Wayne, 1993).

Finalement, l'engagement semble avoir aussi des conséquences sur le bien-être des employés dans l'entreprise. La plupart du temps, cependant, les études ont porté sur les liens entre engagement affectif et bien-être. A cet égard, les résultats accumulés sur le sujet montrent que l'engagement affectif est négativement lié à divers indices de stress psychologique et de burnout (pour une revue méta-analytique, voir Lee & Ashforth, 1996). En d'autres termes, l'engagement affectif semble rendre les employés plus "résistants" aux sources de stress dans le travail. Une étude seulement porta sur les deux autres composantes de l'engagement (Reilly & Orsak, 1991). Elle montra que l'engagement normatif était lié négativement à diverses mesures de stress au travail alors qu'aucune relation n'existait entre engagement de continuation et stress.

L'engagement des salariés dans les entreprises en restructuration

De nos jours, lorsqu'une entreprise traverse une période de changement, cela s'accompagne le plus souvent de réductions de personnel substantielles. C'est pourquoi les quelques études qui ont abordé les liens entre changement organisationnel et engagement ont le plus souvent examiné ces relations dans le contexte de licenciements collectifs. En particulier, les chercheurs ont tenté de comprendre les processus psychologiques mis en jeu par ces réductions d'effectifs tant chez les "survivants" (Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider, 1992; Davy, Kinicki, & Scheck, 1991; Schaubroeck, May, & Brown, 1994) que chez les employés licenciés (Martin, Parsons, & Bennett, 1995). Néanmoins, certains auteurs ont examiné les effets du changement organisationnel sur les employés dans d'autres contextes, comme les fusions et acquisitions d'entreprises (Newman & Krzystofiak, 1993; Schweiger & NeNisi, 1991). Il faut cependant souligner que

la recherche portant sur les relations entre changement organisationnel et engagement est très récente et est rendue complexe par la dynamique très fluctuante des réactions psychologiques en pareille circonstance. Ceci rend particulièrement difficile toute inférence de causalité entre les phénomènes observés. La prudence est donc de mise lorsqu'il s'agit de tirer des conclusions pratiques ou théoriques à partir des études dans ce domaine.

D'un point de vue théorique, il est vraisemblable que les trois composantes de l'engagement peuvent être affectées par les opérations de changement organisationnel. Ainsi, lors d'un changement majeur dans l'entreprise, la ligne hiérarchique est souvent raccourcie, ce qui peut s'accompagner d'une augmentation des responsabilités pour les employés qui restent. En d'autres termes, leur travail peut se trouver « enrichi », entraînant ainsi un plus grand engagement affectif (Meyer & Allen, 1997). De même, toute réduction importante d'effectif peut occasionner chez les « survivants » une augmentation de leur engagement de continuation parce que leur mobilité sur le marché de l'emploi peut leur apparaître soudainement diminuée (Meyer, 1996). Enfin, les employés qui restent peuvent aussi ressentir un plus grand engagement normatif envers leur employeur si tant est qu'ils perçoivent leur maintien dans l'entreprise comme une dette envers l'entreprise (Meyer & Allen, 1997). Néanmoins, étant donné que les recherches empiriques sur les liens entre changement organisationnel et engagement n'ont examiné que la composante affective, la discussion ci-dessous se centrera essentiellement sur celle-ci.

Les relations entre changement organisationnel et engagement des salariés ont été abordées par les chercheurs au travers de plusieurs concepts-clés: la justice procédurale des décisions, l'information et la communication des décisions, le stress vécu par les employés, et le cynisme exprimé vis-à-vis du changement.

La justice procédurale

De façon générale, les études montrent que la justice procédurale des décisions organisationnelles (c.-à-d. la manière dont les décisions sont prises) est étroitement et positivement liée au maintien d'un engagement affectif envers l'entreprise chez les survivants après des opérations de licenciement collectif (Brockner et al., 1992; Davy et al., 1991). En d'autres termes, le maintien d'une bonne adhésion du personnel envers les objectifs de l'entreprise dépend de la manière plus ou moins équitable avec laquelle il est traité lors de restructurations majeures. Il semble par ailleurs que la perception que les employés ont de la justice des décisions organisationnelles lors d'une restructuration dépende de la culture de l'entreprise et de l'historique des décisions de gestion (Davy et al., 1991; Reichers, Wanous, & Austin, 1997). En fait, la crédibilité de l'employeur et le sentiment d'équité sont plus difficiles à assurer lorsque les employés ont subi par le passé d'autres restructurations perçues comme "injustes" (Reichers et al., 1997). Les

employés peuvent en effet ressentir des décisions inéquitables comme une violation du contrat psychologique qu'ils ont avec leur employeur (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994), laquelle conditionne négativement leurs rapports ultérieurs.

Une étude de Brockner et al. (1992) montre cependant que les effets de la justice procédurale des décisions sur l'engagement affectif des "survivants" ne sont pas uniformes. Ces auteurs mesurèrent l'engagement affectif des salariés avant et après une opération de restructuration dans une entreprise ainsi que l'équité perçue de cette restructuration. Les résultats montrèrent que la plus forte diminution d'engagement survint chez les employés initialement les plus attachés à leur entreprise mais qui ressentaient les décisions de licenciement comme injustes, c.-à-d. basées sur des critères "politiques" plutôt que sur le mérite. Cela signifie qu'avoir du personnel fortement attaché à l'entreprise ne garantit pas la réussite des opérations de restructuration (Meyer & Allen, 1997). Au contraire, lorsque le personnel est fortement attaché à l'entreprise, celle-ci doit veiller à ne pas porter d'entaille au "contrat psychologique", sans quoi la désillusion des employés risque d'être importante.

Enfin, un certain nombre d'études ayant investigué le rôle de la justice procédurale dans la réussite des opérations de changement ont montré qu'elle pouvait véritablement neutraliser les effets néfastes de ces opérations sur les attitudes du personnel. Une étude de Schaubroeck et al. (1994) illustre très bien ce phénomène. Ces auteurs conduisirent une étude quasi-expérimentale afin d'examiner les effets d'une décision de gel salarial sur les attitudes des employés d'une usine de fabrication industrielle. Un an après la mise en oeuvre de la décision de gel salarial, la direction de l'entreprise, craignant une baisse du « moral » du personnel, fit appel à un consultant. Cette occasion fut mise à profit par Schaubroeck et ses collaborateurs pour conduire leur étude. Dans ce cadre, les employés de l'usine furent répartis aléatoirement entre deux groupes. Dans le groupe contrôle, les employés reçurent une information minimale sur les raisons ayant amené les dirigeants à geler les salaires. Dans le groupe expérimental, les employés reçurent une information complète sur les raisons de la décision et son application. L'équité du processus fut communiquée aux employés en insistant sur les points suivants :

- (a) l'entreprise traversait une période de crise nécessitant de réduire ses coûts salariaux (deux choix étaient possibles: réduire le nombre d'employés ou geler les salaires);
- (b) la direction avait fait le maximum pour tenir compte des intérêts des employés;
- (c) tous les membres de l'entreprise participaient également à l'effort financier;
- (d) tous les éléments du processus de décision furent communiqués, et
- (e) la direction traita les employés avec respect lors de l'application de la décision.

Les résultats montrèrent qu'au sein du groupe expérimental l'impact du gel salarial sur les attitudes au travail, dont l'engagement affectif, fut très faible alors que, dans le groupe contrôle, cet impact fut négatif. En d'autres termes, il est possible de réduire fortement l'impact négatif de décisions touchant le personnel si l'on parvient à communiquer l'équité inhérente aux procédures adoptées.

L'information du personnel et la communication des décisions

Comme le suggère l'étude de Schaubroeck et al. (1994), la stratégie de communication supportant les décisions de personnel dans un contexte de restructuration est un déterminant important des réactions des salariés. Une étude de Martin et al. (1995) est illustrative de ce point. Ces auteurs étudièrent l'impact de l'appartenance à un programme de participation des employés sur les attitudes à l'égard de l'entreprise et du syndicat dans une usine de fabrication industrielle traversant une période de restructuration. L'entreprise avait créé quelques années auparavant un programme de participation consistant en une série de cercles de qualité dont le travail était de mieux gérer les coûts et la qualité des produits. L'adhésion à ce programme était libre. Comme le soulignent Martin et al. (1995), la participation à ce genre de programme permet d'être informé plus complètement au sujet des changements dans l'entreprise et peut aussi constituer un « forum » d'échanges pour les employés. Peu de temps avant l'étude, un certain nombre d'employés reçurent leur préavis de licenciement. Les chercheurs adressèrent un questionnaire d'enquête à ces employés dont le but était de mesurer leurs attitudes et leur perception vis-à-vis du licenciement. Les résultats montrèrent que le fait d'adhérer au programme de participation influençait fortement les réactions du personnel. En substance, les « membres » du programme rapportèrent avoir bénéficié d'une communication plus ouverte et honnête et d'explications plus adéquates concernant le licenciement. De plus, leur engagement affectif envers l'entreprise était aussi plus élevé que celui des « non-membres », et ils blâmaient moins la direction et plus le syndicat pour le licenciement.

L'étude de Martin et al. (1995) montre que l'appartenance des salariés à des cercles de qualité constitue une source de support informationnel qui est particulièrement utile aux employés qui sont touchés par des restructurations. D'autres études ont apporté des résultats similaires. Par exemple, Bies, Martin, et Brockner (1993) mirent en évidence que les employés sont surtout sensibles au «traitement interpersonnel » dont ils font l'objet lors de l'application d'un licenciement. D'autres études (Newman & Krzystofiak, 1993; Schweiger & NeNisi, 1991) montrèrent que les principes décrits ci-dessus se généralisent aux contextes de fusions et d'acquisitions d'entreprises. En effet, lors d'une fusion ou d'une acquisition, les dirigeants peuvent maintenir l'engagement affectif envers leur entreprise ou stimuler l'attachement vis-à-vis de la nouvelle entité, s'ils informent leurs employés complètement à propos du changement et leur permettent de

s'exprimer sur celui-ci. Enfin, notons que la stratégie de communication ayant le plus d'impact sur l'engagement affectif des salariés est celle qui permet un véritable échange en face à face entre les employés et les représentants de l'entreprise (Reichers et al., 1997).

Les réactions de stress et le cynisme vis-à-vis du changement

De toute évidence, un élément qui accompagne souvent le changement organisationnel est l'incertitude quant au devenir des employés et de l'entreprise. Cette incertitude ressurgit aussi souvent sur les définitions de fonctions. En effet, pendant ou après un changement majeur, les tâches des employés sont souvent plus ambiguës ou mal définies, ce qui peut diminuer leur engagement affectif (Mathieu & Zajac, 1990). Cependant, comme nous l'avons souligné dans une section précédente, l'engagement affectif des salariés peut neutraliser les effets du stress provoqué par une restructuration. Une étude menée par Begley et Czajka (1993) est éclairante à cet égard. Ces auteurs étudièrent en effet l'effet modérateur de l'engagement organisationnel affectif sur la relation entre le stress vécu par des employés hospitaliers exposés à une réorganisation majeure de leur institution et le "déplaisir" au travail. Conformément à l'hypothèse des chercheurs, le stress vécu augmentait les réactions de déplaisir (insatisfaction au travail, intention de quitter son entreprise, et irritabilité) seulement lorsque que l'engagement affectif envers l'organisation était faible.

Reichers et al. (1997) ont étudié une autre forme de réaction par rapport au changement organisationnel, en l'occurrence le « cynisme ». Ces auteurs définissent le cynisme comme une réaction de résignation et de pessimisme à propos des chances de réussite du changement organisationnel combinée à une réaction de blâme à l'égard des responsables de ce changement. Comme le soulignent Reichers et al. (1997): « Le cynisme à propos du changement organisationnel implique une réelle perte de confiance dans les meneurs du changement et est une réponse à une histoire de tentatives de changements qui n'ont pas été entièrement ou clairement satisfaisants » (p. 48). Par ailleurs, le cynisme peut devenir une prophétie auto-réalisante si cette réaction se généralise à un pourcentage important des employés. Aucun changement majeur ne peut en effet réussir s'il ne trouve l'appui d'une grande partie du personnel.

Reichers et al. menèrent leur étude au sein d'une usine manufacturière caractérisée par une longue histoire de conflits syndicat-patronat et ayant connu plusieurs restructurations. L'étude fut conduite à la suite du lancement d'une nouvelle démarche de changement dans l'entreprise. Les résultats montrèrent que les réactions de cynisme envers le changement étaient associées à des effets négatifs comme une baisse de l'engagement affectif envers l'entreprise et de la satisfaction au travail.

Implications pratiques

Les études passées en revue dans les sections précédentes permettent de tirer certaines conclusions pratiques quant à la gestion de l'engagement organisationnel dans les périodes de changement. Cependant, ces conclusions ne concernent que la composante affective puisque, à notre connaissance, les autres composantes n'ont pas encore fait l'objet de recherches empiriques dans ce type de situation. Néanmoins, on peut penser que l'engagement normatif devrait être particulièrement sensible aux vicissitudes du "contrat psychologique" liant les employés à leur entreprise (Rousseau, 1995) et l'engagement de continuation aux augmentations du coût perçu de quitter l'entreprise résultant des restructurations (Meyer & Allen, 1997).

D'un point de vue pratique, les conclusions suivantes peuvent être tirées quant à la gestion de l'engagement affectif des employés en période de restructuration :

- (a) les attributions que les employés forment quant aux causes et aux responsables du changement constituent des déterminants plus directs de leur attachement à l'entreprise que les actions réelles des dirigeants (Meyer & Allen, 1997);
- (b) l'attachement affectif des employés ne constitue pas une garantie absolue du succès d'une opération de changement, même s'il peut neutraliser certains effets du stress vécu par les employés (Begley & Czajka, 1993);
- (c) la justice perçue des décisions accompagnant le changement (Brockner et al., 1992; Davy et al., 1991), ainsi que la qualité relationnelle avec laquelle elles sont appliquées (Bies et al., 1993) sont des déterminants majeurs du maintien de l'attachement à l'entreprise;
- (d) une bonne stratégie d'information et de communication en période de restructuration permet souvent le maintien d'un engagement affectif envers l'entreprise, tant parmi les « survivants » (Schaubroeck et al., 1994) que les "non survivants" (Martin et al., 1995). Une telle stratégie devrait être basée, entre autres choses, sur une bonne qualité des relations entre supérieurs et subordonnés, une information complète (quand, pourquoi, et comment) et opportune, une reconnaissance par les dirigeants des erreurs du passé (lorsqu'il y a une histoire d'échecs dans l'entreprise), et une crédibilité affirmée des représentants de l'entreprise, des messages, et des canaux utilisés (Reichers et al., 1997).

CONCLUSION

L'engagement organisationnel a subi une reconceptualisation majeure au cours de ces dernières années. Il est maintenant considéré par de nombreux auteurs

comme multi-dimensionnel (Becker, 1992; Becker & Billings, 1993; Becker et al., 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997; Reichers, 1985, 1986). Dans cette perspective, la conception tridimensionnelle (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997) de l'engagement semble s'imposer comme la représentation la plus complète du construit. Cette représentation inclut des composantes affective, de continuation, et normative, lesquelles s'articulent pour former un véritable état psychologique (Meyer & Allen, 1991, 1997). Chaque composante présente néanmoins des antécédents spécifiques et permet de prédire différenciellement des variables couramment étudiées en psychologie industrielle et organisationnelle, telles que le départ volontaire, l'absentéisme, les comportements de performance, et le bien-être des employés.

L'étude de l'engagement organisationnel a cependant été essentiellement poursuivie dans des contextes organisationnels conventionnels. Les grands changements que connaissent les entreprises par suite de la mondialisation de l'économie poussent les chercheurs à devoir maintenant étudier ce phénomène dans le contexte des restructurations d'entreprises. A cet égard, les quelques recherches ayant porté sur cette question se sont limitées à examiner les liens entre changement organisationnel et engagement affectif des employés. Leurs résultats suggèrent que la justice procédurale et la communication des décisions (telles que perçues par les employés) constituent des médiateurs importants des effets du changement sur l'engagement. En fait, les effets néfastes des restructurations sur les attitudes du personnel semblent pouvoir être neutralisés lorsque l'équité procédurale et la qualité interactionnelle sous-tendant les décisions sont respectées. Des études récentes suggèrent aussi que l'engagement affectif permet de limiter les conséquences attitudinales du stress vécu lors des restructurations et que les réactions de résignation et de cynisme par rapport au changement diminuent l'engagement affectif. D'autres efforts de recherche sont cependant nécessaires pour déterminer par quels processus le changement organisationnel affecte les deux autres composantes de l'engagement organisationnel.

La problématique des attitudes des salariés envers leur entreprise en période de restructuration renvoie à la question plus large des stratégies d'incitation au changement. En effet, quelle est la stratégie la plus efficace pour permettre aux salariés de maintenir leur engagement envers leur entreprise, pendant les périodes difficiles? Depuis les travaux de Lewin, puis de Coch et French, trois stratégies de changement ont été proposées: la consultation, l'information, et la co-décision. La stratégie d'information est celle qui est implicitement adoptée lorsqu'une entreprise décide de rendre transparente (et équitable) envers son personnel la procédure de restructuration. Néanmoins, la stratégie de co-décision (lorsque les partenaires décident ensemble) devrait également engendrer des effets favorables car la propriété même de la décision serait alors partagée, ce qui devrait avoir un impact positif sur l'engagement. D'autres investigations sont nécessaires pour explorer les

effets différentiels des trois stratégies de changement précitées sur l'engagement organisationnel.

Des recherches sont aussi nécessaires afin d'examiner les liens entre l'engagement vis-à-vis de son groupe de travail et l'engagement organisationnel (cf. Lawler, 1992), particulièrement en période de restructuration. Il se peut en effet que les salariés modifient des facettes de leur engagement lorsque l'entreprise connaît des moments difficiles. Par exemple, l'engagement envers l'entreprise peut être diminué au profit de l'engagement envers le groupe de travail si les employés ressentent les décisions de l'entreprise comme peu équitables à leur rencontre.

Pour conclure, soulignons aussi que la problématique des restructurations dans les entreprises possède une dimension socio-politique non négligeable. En effet, la pratique des licenciements collectifs a pour effet de faire supporter en partie par la collectivité (l'État) le coût des restructurations. Cette pratique occasionne d'ailleurs des réactions de plus en plus vives au sein du personnel d'autres entreprises qui sont susceptibles à leur tour de subir des opérations de réduction de main-d'oeuvre. En quelque sorte, l'engagement organisationnel vis-à-vis d'une entreprise particulière peut être affecté par les pratiques de restructuration rencontrées dans d'autres organisations.

RÉFÉRENCES

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, 1-18.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.

Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.

Begley, T.M., & Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.

Bies, R.J., Martin, C.L., & Brockner, J. (1993). Just laid off but still a good citizen: Only if the process is fair. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 227-238.

Brockner, J., Tyler, T.R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.

Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 494-503.

Davy, J.A., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 302-317.

Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

Kelloway, E.K., Catano, V.M., & Southwell, R.R. (1992). The construct validity of union commitment: Development and dimensionality of a shorter scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 197-211.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.

Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*, 465-476.

Reichers, A.E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology, 71*, 508-514.

Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynism about organizational change. *Academy of Management Executive, 11*, 48-59.

Reilly, N.P., & Orsak, C.L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior, 39*, 311-330.

Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 37*, 137-152.

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schaubroeck, J., May, D.R., & Brown, F.W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 455-460.

Scholl, R.W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review, 6*, 589-599.

Schweiger, D.M., & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal, 34*, 110-135.

Shore, L.M., Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal, 38*, 1593-1615.

Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.

Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or a resurrection? *Human Relations*, 50, 727-749.

Whitener, E.M., & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.

Wiener, Y. (1982). Commitment to organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534-545.