

# SECURITE DE L'EMPLOI, EMPLOYABILITE PERÇUE ET ENGAGEMENT AFFECTIF DES SURVIVANTS DANS UNE ENTREPRISE HOTELIERE À ABIDJAN

**Koffi Nestor BONY**

*CIERPA, Université Félix HOUPHOUET-BOIGNY d'Abidjan  
boninestor6@gmail.com*

## Résumé

*La réduction du personnel dans une entreprise hôtelière d'Abidjan suite à la pandémie de la COVID 19, a eu pour conséquence la dégradation du climat social et un impact sur l'engagement affectif des survivants. Cette étude a pour objectif d'identifier les facteurs influençant l'engagement affectif des survivants de la restructuration. 104 salariés permanents choisis par quota et issus de dix départements d'une entreprise hôtelière ont été soumis à un questionnaire constitué des échelles de l'engagement affectif, de l'employabilité perçue, de la perception de sécurité de l'emploi. Les résultats indiquent que seule l'employabilité perçue influence l'engagement affectif. Les managers des entreprises hôtelières des pays Sud, ont donc une idée des indicateurs leur permettant de mieux gérer l'engagement organisationnel des employés suite à une restructuration.*

**Mots-clés :** *employabilité, sécurité, emploi, engagement organisationnelle*

## Abstract

*The reduction of staff in a hotel company in Abidjan following the COVID 19 pandemic resulted in a deterioration of the social climate and an impact on the affective commitment of survivors. This study aims to identify factors influencing the affective commitment of the survivors of the restructuring. 104 permanent employees chosen by quota from ten departments of a hotel company were surveyed with scales of affective commitment, perceived employability, perceived job security. The results indicate that perceived employability only influences affective commitment. Managers of hotel companies in the Southern countries have therefore an idea of the indicators that allow them to better manage the organizational commitment of employees following a restructuring.*

**Key-words:** *employability, security, employment, affective commitment*

## Introduction

Depuis 2019, le monde entier fait face à la pandémie de la COVID-19. Les mesures prises par les gouvernements sur le plan sanitaire, social et économique pour stopper la progression de la pandémie ont eu des conséquences économiques et sociales négatives aussi bien pour les entreprises que pour les individus. L'un des secteurs qui a été fortement impacté par ces mesures est celui de l'hébergement et de la restauration

(Poupet & Roger, 2020). En Tunisie par exemple, « la pandémie a eu un impact direct sur l'hôtellerie et la restauration avec une baisse remarquable de l'emploi, du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation » (Abdmouleh, 2021 : 144).

En Côte d'Ivoire, le gouvernement a adopté un ensemble de mesures sur le plan sanitaire, social et économique pour freiner la progression de la COVID-19 à travers un plan de riposte fondé sur treize mesures à observer sur l'ensemble du territoire (UNICEF, 2020). Cette situation a eu des conséquences négatives sur les entreprises en général et celles de l'hôtellerie en particulier. En effet, les entreprises dont l'activité était directement concernée par les mesures de restriction (fermeture des bars et restaurants) mises en place par l'Etat ont dû dans un premier temps, arrêter de fonctionner puis, à la levée des mesures, procéder à une réduction de personnel en raison de la rareté de la clientèle. Selon la Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière de Côte d'Ivoire (FNIH-CI, 2020), le secteur hôtelier ivoirien a été l'un des plus frappés par la crise, car il a enregistré au titre de l'année 2020, une perte en chiffre d'affaires estimée à 73%.

La rationalisation des effectifs d'une organisation vise à rendre cette dernière plus efficace et plus efficiente de manière à lui permettre de mieux s'adapter à son environnement. Les décisions qui sont alors prises ont pour objectif de compter sur un nombre optimal d'employés, sur des postes et des compétences professionnelles directement liés aux besoins organisationnels (Proulx, 2012). Ainsi, les survivants sont une catégorie de salariés épargnés par la perte d'emploi et qui restent dans l'organisation après la restructuration (Beaujolin-Bellet & Schmidt, 2012 : 85). Les études menées concluent à l'existence d'effets négatifs sur les salariés restants appelés « syndrome du survivant » (Bourguigno *et al.*, 2008 : 52). Les suppressions d'emplois sont vécues tant par les salariés restants que ceux qui partent comme une rupture qui a des répercussions sur la santé mentale et physique des restants. Fabre *et al.* (2006) soulignent qu'au-delà de la dégradation quasi-systématique du climat social et des conditions de travail, une baisse de la motivation pouvant se traduire au niveau des efforts au travail, de l'absentéisme, du turn-over, ou de l'intention de quitter l'entreprise est exprimée. En outre, elles entraînent une dégradation de l'implication et de l'engagement. A ce sujet, Van Compernel *et al.* (2016) estiment que les salariés impliqués dans un mouvement de restructuration manifestent une perte de confiance envers l'organisation générant un désengagement organisationnel manifeste.

A ce sujet, plusieurs études établissent « l'existence d'une relation entre l'engagement organisationnel et les différents comportements organisationnels telles que : l'absentéisme, la productivité, le taux de roulement, le bien-être des employés, et la performance organisationnelle » (Tsouli & Drissi, 2021 : 106).

Celle-ci est considérée comme « un état psychologique qui caractérise la relation entre le salarié et l'organisation, et son implication dans la décision de continuer à être membre de l'organisation » (Allen & Meyer, 1996 : 3). Pour Meyer *et al.* (2002), l'engagement est une force qui pousse l'employé à initier des actions bénéfiques à l'organisation. Ainsi, 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 (Porter *et al.*, 1974).

Cette étude est fondée sur la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1989) et la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989). La théorie du contrat psychologique part de l'hypothèse que les employeurs et les employés ont des attentes mutuelles les uns envers les autres. Lorsque les survivants ont le sentiment que l'employeur ne leur offre pas d'emploi permanent, il est possible qu'ils soient moins engagés affectivement. Ils rétablissent un déséquilibre perçu en étant moins dévoués à l'organisation. Quant à la théorie de la conservation des ressources, elle repose sur l'idée selon laquelle les individus s'efforcent de favoriser et de protéger les ressources existantes (Hobfoll, 1989). L'employabilité perçue est considérée comme une ressource personnelle (De Cuyper *et al.*, 2011). Un niveau d'employabilité perçue plus élevé peut réduire l'engagement affectif, car selon la théorie, les ressources sont limitées et il existe un compromis entre les différents domaines de la vie : les ressources investies dans un domaine ne peuvent plus être investies dans un autre. Ainsi, les survivants dont le niveau d'employabilité perçue est élevé peuvent être tellement concentrés sur les opportunités d'emploi et y investir leurs ressources qu'ils peuvent être moins à même d'investir ces ressources dans la relation de travail actuelle (Philippaers *et al.*, 2016 : 3) et donc ils pourraient avoir un moindre engagement affectif envers leur organisation.

Cette étude s'intéresse à l'engagement affectif car ce type d'attachement favorisait la stabilité du personnel (Caldwell *et al.*, 1990). En outre, de nombreuses recherches montrent que « l'engagement affectif est une variable déterminante pour l'organisation et cela afin de mieux prédire les comportements et les attitudes qui lui seront favorable » (Lahlou-Kassi & Eddakir, 2019 : 4). Elles soulignent également

l'importance de plusieurs mécanismes susceptibles de développer l'engagement affectif des individus. Selon Vahe-Hennequin (2003), les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique ainsi que les caractéristiques de l'organisation sont considérés comme des antécédents de l'engagement.

Ces antécédents sont attestés par de nombreuses recherches sur l'engagement organisationnel. Ainsi, la perception de justice distributive est susceptible de développer l'engagement affectif des individus (Cohen *et al.*, 2001 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Quant à Aboramadan *et al.* (2019), ils révèlent que les pratiques de GRH ont un impact significatif sur l'engagement organisationnel des employés dans l'enseignement supérieur.

Pour Taib (2019), le partage des connaissances au sein de l'entreprise est un levier relativement fort de l'engagement affectif du personnel. Par ailleurs, Lahlou-Kassi et Eddakir, (2019) établissent que la perception d'équité salariale exerce un effet positif sur l'engagement affectif.

Relativement aux caractéristiques personnelles, Kokubun et Yasui (2020) montrent que les femmes ont un engagement organisationnel plus élevé que les hommes ( $\beta = 0.23$ ,  $p < 0.01$ ). De plus, Edosomwan *et al.* (2020) révèlent que l'employabilité perçue des employés des organisations de l'État de Lagos, au Nigeria prédit positivement et significativement l'attitude envers le changement organisationnel ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ), et l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = 0,77$ ,  $p < 0,01$ ). L'employabilité perçue est appréhendée comme la confiance que l'individu a en ses compétences et aux opportunités offertes sur le marché du travail qui lui permettent de trouver un emploi stable (Vanhercke *et al.*, 2014 cités par Ajarrar & Berjaoui, 2020). Ainsi, Philippaers *et al.* (2016) attestent que l'employabilité perçue des employés flamands a un effet croisé négatif sur l'engagement organisationnel. De même, Albalawi *et al.* (2019) révèlent que les opportunités d'emploi alternatives perçues ont un effet direct significatif et négatif sur l'engagement organisationnel ( $\beta = -.23$ ,  $p < .000$ ). En outre, Tavakkoli et Moradi (2018) établissent que l'employabilité perçue et l'engagement organisationnel des employés des unités publiques dans la province de Zanjan sont positivement corrélés ( $r = 0,621$ ,  $p < 0,01$ ).

D'un autre côté, Wang *et al.* (2018) montrent que l'insécurité objective de l'emploi est significativement corrélée à des niveaux élevés

d'anxiété liée au travail et à des niveaux plus faibles d'engagement organisationnel. De même, Nikpey *et al.* (2018) confirment qu'il y a une corrélation positive et significative entre la sécurité de l'emploi et l'engagement organisationnel ( $P < 0.05$ ). La sécurité de l'emploi est définie comme « la probabilité qu'un individu conserve ou non son emploi » (Wilczyńska *et al.*, 2014 cités par Lajoie, 2018 : 5). D'ailleurs, Chirumbolo *et al.* (2017) constatent que l'insécurité de l'emploi chez les travailleurs italiens est négativement liée à l'engagement organisationnel affectif. De plus, Toosi *et al.* (2020) confirment que la sécurité de l'emploi a une relation positive et significative avec l'engagement organisationnel. La sécurité de l'emploi a un pouvoir prédictif significatif pour l'engagement organisationnel ( $\beta=0,43$ ,  $p<0,0001$ ). En outre, Abuelnasr (2020) atteste que la perception de l'insécurité de l'emploi par les survivants dans les hôtels cinq étoiles après l'enquête Covid-19 ont une forte relation positive avec l'intention de démissionner et cette relation est affaiblie par la perception élevée qu'ont les survivants de l'engagement envers l'organisation.

Quant à Stankevici *et al.* (2021), ils attestent une association négative entre l'insécurité de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif. L'insécurité de l'emploi diminue l'engagement affectif des employés ( $-0.244$ ,  $p < 0.001$ ). Par contre, Alghamdi (2018) découvre qu'il n'y a pas de corrélation négative significative entre l'insécurité de l'emploi et l'engagement organisationnel du personnel sous contrat fixe dans la province d'Ibaha en Arabie Saoudite ( $\beta =.14$ ,  $P >.05$ ).

En Côte d'Ivoire, une entreprise hôtelière d'Abidjan a dû procéder à la réduction du personnel pour faire face au ralentissement des activités suite à la pandémie de la COVID 19. Cette situation a eu pour conséquences la dégradation du climat social qui se manifeste par une perte de confiance en l'employeur, l'irritabilité, une perte d'intérêt pour toutes les activités initiées par l'hôtel à l'attention de son personnel. Les survivants sont allés jusqu'à soutenir les ex-agents licenciés dans la plainte qu'ils ont porté devant les tribunaux contre l'Hôtel. Ces comportements traduisent clairement un problème d'engagement organisationnel. Or, un manque d'engagement organisationnel a des conséquences préjudiciables pour l'entreprise. En effet, se fondant sur la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002), Kirmi et El kalai. (2021) identifient trois groupes de conséquences de l'engagement organisationnel : l'intention de quitter l'organisation et le départ volontaire, les comportements productifs (la performance et la citoyenneté organisationnelle) et le bien-être des

salariés. Pour Safy-Godineau *et al.* (2018), l'absentéisme maladie des agents territoriaux est à la fois le résultat de leur désaffection envers leur organisation et de l'émergence d'attitudes négatives fondées sur des calculs opportunistes. En raison des effets négatifs du manque d'engagement, il convient de découvrir les déterminants de l'engagement organisationnel en vue de prévenir le manque d'engagement chez les survivants de la restructuration.

Des études menées, il ressort que l'employabilité perçue et la perception de la sécurité de l'emploi auraient une influence sur l'engagement affectif des employés survivants de l'entreprise hôtelière d'Abidjan. Toutefois, cette relation n'est toujours pas confirmée par une enquête de terrain. Ainsi, cette étude s'articule autour de la question suivante : l'employabilité perçue et la perception de la sécurité de l'emploi des employés de l'entreprise hôtelière d'Abidjan n'influencent-elles pas leur engagement affectif ?

L'objectif est d'identifier les facteurs influençant l'engagement affectif des survivants de la restructuration d'une entreprise hôtelière d'Abidjan. De façon spécifique, il s'agit d'une part de montrer que la perception de la sécurité de l'emploi influe sur l'engagement affectif, d'apprécier l'incidence de l'employabilité perçue sur l'engagement affectif et d'autre part, d'examiner l'effet combiné de la perception de la sécurité de l'emploi et de l'employabilité perçue sur l'engagement affectif. La réalisation d'une telle étude pourrait déboucher sur des pistes d'intervention psychologique pour aider les entreprises à mener des restructurations humainement et socialement responsables (Van Comperol *et al.*, 2015). C'est alors tout l'enjeu de la présente étude. A la lumière de ce qui précède, la présente étude est fondée sur les hypothèses suivantes :

- La perception de l'insécurité de l'emploi diminue l'engagement affectif des employés survivants de la restructuration
- Plus le survivant perçoit les opportunités d'emploi alternatives moins il s'engage affectivement dans son organisation
- La perception de l'insécurité de l'emploi et des opportunités d'emploi alternatives diminue l'engagement affectif des employés survivants de la restructuration

## 1. Méthodologie

### 1.1. Matériel

Cette étude quantitative est conduite à l'aide du questionnaire comme le recommande N'da (2015). Il est composé de quatre axes :

- Axe 1 : recensement des données individuelles (sexe, âge, situation matrimoniale, direction, fonction, contrat d'embauche, ancienneté et catégorie socioprofessionnelle) ;
- Axe 2 : Echelle de l'engagement affectif tiré de l'échelle de l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1991). Cette échelle permet de mesurer l'engagement affectif. Elle comprend 6 items. (Exemple d'item : Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise). C'est une échelle ordinale de type Likert comportant cinq modalités de réponses (« Pas du tout d'accord », « un peu d'accord », « assez d'accord », « très d'accord » et « tout à fait d'accord ») cotées de 1 à 5. De nature quantitative, chaque dimension est exprimée par des scores ;
- Axe 3 : Echelle de l'employabilité perçue adaptée de la version de Wittekind *et al.* (2010). Cet outil permet la mesure de la perception de l'employabilité. Il est unidimensionnel et constitué de 3 items. (Exemple d'item : Je suis sûr que si je commence à chercher je trouverai un emploi). C'est une échelle d'intervalle de type Likert comportant cinq modalités de réponses (« Pas du tout d'accord », « un peu d'accord », « assez d'accord », « très d'accord » et « tout à fait d'accord ») cotées de 1 à 5. De nature quantitative, elle est exprimée par des scores ;
- Axe 4 : Perception de la sécurité de l'emploi (Francis & Barling, 2005). Elle mesure la perception de la sécurité de l'emploi. Cette échelle unidimensionnelle est constituée de 5 items. (Exemple d'item : Je pourrai conserver mon emploi aussi longtemps que je ferai du bon travail). C'est une échelle d'intervalle de type Likert comportant cinq modalités de réponses (« Pas du tout d'accord », « un peu d'accord », « assez d'accord », « très d'accord » et « tout à fait d'accord ») cotées de 1 à 5. De nature quantitative, elle est exprimée par des scores. Des scores plus élevés indiquent un haut degré d'insécurité.

En vue de s'assurer que les items du questionnaire sont bien compris par les participants et prennent en compte leur réalité, un pré-test a été organisé. Le questionnaire a été soumis à l'appréciation de 15

employés. A la suite de celui-ci, aucun item n'a été modifié ni ajouté.

### ***1.2. Échantillonnage***

L'enquête a eu lieu à Abidjan auprès d'un échantillon de 104 employés permanents de l'entreprise hôtelière RBA. Cet effectif représente le total des différents quotas établis sur la base des effectifs des salariés permanents des six départements de ladite entreprise. Les employés ont tous un contrat de travail de type CDI et leur moyenne d'âge est de 37,27 ans,  $\sigma=5,90$ . La moyenne de l'expérience professionnelle se situe à 8,73 ans,  $\sigma=5,78$  et celle du nombre d'année de présence dans l'entreprise est de 4,46 ans,  $\sigma=1,01$ . Les hommes représentent 69,23% de l'échantillon et les femmes 31,73%. Les cadres représentent 11% de l'échantillon, les Agents de maîtrise 15% et les employés 73%.

### ***1.3. Traitement des données***

Les données sont traitées à l'aide du logiciel de traitements statistiques SPSS 21.0. La cohérence interne (ou la fiabilité) des échelles de l'engagement affectif, de l'employabilité perçue et de la perception de sécurité de l'emploi est mesurée par le test alpha de Cronbach pour valider le matériel utilisé dans cette étude. Pour atteindre les objectifs, le test de la régression linéaire sera utilisé en raison, d'une part, du caractère quantitatif des données qui respectent les critères de normalité et, d'autre part, de la recherche du lien entre les variables étudiées.

## **2. Résultats**

Les résultats portent sur les indicateurs de fiabilité, les analyses descriptives et les régressions entre les variables étudiées.

### ***2.1. Analyse descriptive***

Les résultats de l'analyse descriptive de l'engagement affectif, de l'employabilité perçue et de la perception de sécurité de l'emploi sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Analyse descriptive

	Moy	Ecart type	Alpha
Engagement affectif (IA)	20,72	5,27	0,774
Employabilité perçue (EMP)	8,39	1,88	0,724
Sécurité de l'emploi (PSE)	10,95	8,35	0,486

Source : Calculs de l'auteur à partir des données de l'enquête

La vérification de la cohérence interne des instruments utilisés dans cette étude exploratoire met en exergue des alphas de Cronbach satisfaisants dans l'ensemble malgré des coefficients relativement faibles pour la perception de la sécurité de l'emploi (0,486).

## 2.2. Engagement affectif selon l'employabilité perçue

Tableau 2 : Régression linéaire simple de l'engagement affectif par rapport à l'employabilité perçue

Modèle	Corrélation R	R-deux ajusté	Valeur de F	Sig
Employabilité perçue	0,22	0,037	4,99	0,028

$p < 0.05$ ; ddl 1 et 102

Source : Estimations de l'auteur à partir des données de l'enquête

L'examen du test de régression simple de l'employabilité perçue et l'engagement affectif présenté dans le tableau 2 indique qu'il fournit un résultat significatif ( $F(1,102) = 4,99$  ;  $p < 0.05$ ). Le coefficient de corrélation entre l'employabilité perçue et l'engagement affectif est acceptable ( $r=0,22$ ). La proportion de variance de l'engagement affectif expliquée par l'employabilité perçue est égale à 3,7%. Ainsi, l'employabilité perçue influe sur l'engagement affectif des survivants.

### **2.3. Engagement affectif selon la perception de la sécurité de l'emploi**

*Tableau 3 : Régression linéaire simple de l'engagement affectif par rapport à la perception de la sécurité de l'emploi*

<b>Modèle</b>	<b>Corrélation R</b>	<b>R-deux ajusté</b>	<b>Valeur de F</b>	<b>Sig</b>
Perception de la sécurité de l'emploi	0,031	-0,009	0,10	0,750

$p = 0.750$ ; ddl 1 et 102

Source : Estimations de l'auteur à partir des données de l'enquête

L'examen du test de régression simple de la perception de la sécurité de l'emploi et l'engagement affectif présenté dans le tableau 3 indique qu'il fournit un résultat non significatif ( $F(1,102) = 0,10$  ;  $p=0,750$ ). Le coefficient de corrélation entre la perception de la sécurité de l'emploi et l'engagement affectif n'est pas significatif ( $r=0,03$ ). De ce fait, la perception de la sécurité de l'emploi n'influence pas l'engagement affectif des survivants.

### **2.4. Effet combiné de la perception de la sécurité de l'emploi et de l'employabilité perçue sur l'engagement affectif**

*Tableau 4 : Régression linéaire simple de l'engagement affectif par rapport à la perception de la sécurité de l'emploi et de l'employabilité perçue*

<b>Modèle</b>	<b>Corrélation R</b>	<b>R-deux ajusté</b>	<b>Valeur de F</b>	<b>Sig</b>
Perception de la sécurité de l'emploi x employabilité perçue	0,12	0,006	1,64	0,202

$p = 0.202$ ; ddl 1 et 102

Source : Estimations de l'auteur à partir des données de l'enquête

L'examen du test de régression simple de la combinaison (perception de la sécurité de l'emploi et l'employabilité perçue) et l'engagement affectif présenté dans le tableau 4 indique qu'il fournit un

résultat non significatif ( $F(1,102) = 1,64$  ;  $p=0,202$ ). Le coefficient de corrélation n'est pas significatif ( $r=0,12$ ). La combinaison (perception de la sécurité de l'emploi et l'employabilité perçue) n'a pas d'effet sur l'engagement affectif.

En somme, les résultats montrent que l'employabilité perçue influe sur l'engagement affectif des survivants. Par contre, la perception de la sécurité de l'emploi et la combinaison (perception de la sécurité de l'emploi et l'employabilité perçue) n'ont pas d'effet sur l'engagement affectif des survivants de la restructuration.

### 3- Discussion

L'objectif de cette recherche exploratoire est d'identifier les facteurs influençant l'engagement affectif des survivants de la restructuration d'une entreprise hôtelière à Abidjan. Plus précisément, l'étude examine la relation susceptible d'exister entre l'engagement affectif et l'employabilité perçue ainsi que la perception de la sécurité de l'emploi. Les résultats indiquent que l'engagement affectif n'est influencé que par l'employabilité perçue. En s'appuyant sur le modèle à trois composantes (Three-Component Model– TCM de Meyer & Allen, 1991, 1997), plus le survivant perçoit les opportunités d'emploi alternatives moins il s'engage affectivement dans son organisation et donc moins il est disposé à agir, à déployer des efforts pour favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels.

Les résultats de cette étude corroborent ceux d'autres travaux scientifiques. Relativement à l'influence de l'employabilité perçue sur l'engagement affectif, Philippaers *et al.* (2017) attestent que l'employabilité perçue des employés flamands a un effet croisé négatif sur l'engagement organisationnel. Dans le même ordre d'idées, Albalawi *et al.* (2019) révèlent que les opportunités d'emploi alternatives perçues ont un effet direct significatif et négatif sur l'engagement organisationnel ( $\beta = -.23$ ,  $p < .000$ ). Albalawi *et al.* (2019) montrent que les opportunités d'emploi alternatives perçues ont un effet direct significatif et négatif sur l'engagement organisationnel ( $\beta = -.23$ ,  $p < .000$ ).

Par contre, Edosomwan *et al.* (2020) révèlent que l'employabilité perçue des employés des organisations de l'État de Lagos, au Nigeria prédit positivement et significativement l'attitude envers le changement organisationnel ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ), et l'engagement organisationnel affectif ( $\beta = 0,77$ ,  $p < 0,01$ ). En outre, Tavakkoli et Moradi (2018) établissent que l'employabilité perçue et l'engagement organisationnel des

employés des unités publiques dans la province de Zanjan sont positivement corrélés ( $r = 0,621, p < 0,01$ ).

A propos de l'incidence de la perception de la sécurité de l'emploi sur l'engagement affectif, les résultats sont confirmés par Alghamdi (2018) qui trouve qu'il n'y a pas de corrélation significative entre l'insécurité de l'emploi et l'engagement organisationnel du personnel sous contrat fixe dans la province d'Abaha en Arabie Saoudite ( $\beta = .14, P > .05$ ). Par contre, la majorité des études attestent association entre l'insécurité de l'emploi et l'engagement organisationnel affectif (Stankeviciute *et al.*, 2021 ; Toosi *et al.*, 2020).

Les intérêts pratiques de cette étude se traduisent par le fait qu'elle permet d'identifier les déterminants de l'engagement affectif des survivants. Elle pourrait déboucher sur des pistes d'intervention psychologique pour accompagner les entreprises en restructuration dans leur recherche de solution au problème d'engagement des survivants. En effet, pour les survivants ayant une perception élevée de leur employabilité, il est souhaitable pour l'entreprise de mettre en place une politique de fidélisation des employés. Toutefois, cette étude présente quelques limites. Le fait que l'enquête soit réalisée quelques mois après la restructuration alors qu'un climat de méfiance s'est installé, a pu avoir un impact sur les résultats. Par ailleurs, l'approche quantitative qui ne permet pas d'avoir des informations qualitatives constitue une autre limite de cette étude. Il importe donc, dans les études ultérieures, d'adopter une approche mixte et longitudinale en vue d'avoir des informations beaucoup plus approfondies sur le sujet.

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs influençant l'engagement affectif des survivants de la restructuration d'une entreprise hôtelière à Abidjan. Ainsi, l'étude examine la relation susceptible d'exister entre l'employabilité perçue, la perception de la sécurité de l'emploi et l'engagement affectif. Les résultats indiquent que l'engagement affectif n'est influencé que par l'employabilité perçue. Ainsi, une attention particulière doit être accordée par les entreprises en restructuration aux survivants qui ont une perception élevée de leur employabilité. Les intérêts pratiques se traduisent par le fait que cette étude fournit aux managers des entreprises hôtelières des pays du Sud, des indicateurs permettant de mieux gérer l'engagement organisationnel des employés suite à une restructuration.

## Déclaration de conflits d'intérêts

L'auteur déclare n'avoir aucun lien d'intérêt en relation avec cet article

## Références bibliographiques

**Abdmouleh Rim** (2021), « L'impact de la pandémie du Covid-19 sur le secteur touristique tunisien » in *Journal of Facts For Psychological and Social Studies*, 6(1). <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/159139>, 27 juillet 2021.

**Aboramadan Mohammed, Albashiti Belal, Alharazin Hatem et Dahleez, Khalid Abed** (2019), « Human resources management practices and organizational commitment in higher education The mediating role of work engagement » in *International Journal of Educational Management*, 34 (1). DOI 10.1108/IJEM-04-2019-0160, 17 juin 2021.

**Abuelnasr Ahmed Elsayed** (2020), « Reactions to Covid-19 : The Impact of Job Insecurity on Survivors' Attitudes in Five-star hotels » in *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 19(2). <https://jaauth.journals.ekb.eg/>, 03 juillet 2023.

**Ahmad Arfat.** (2018), « The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions A reciprocation perspective » in *Journal of Work-Applied Management* 10(1). DOI 10.1108/JWAM-09-2017-0027, 17 juin 2021.

**Ajarrar Nada et Berjaoui Abdelmoumen** (2020), « L'influence du capital intellectuel sur l'employabilité perçue chez les étudiants des écoles de commerce au Maroc » in *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(2). DOI :10.5281/zenodo.3989794, 03 juin 2022.

**Albalawi Abdulmajeed Saad, Naughton Shahnaz, Elayan Malek Bakheet et Sleimi Mohammad Tahseen** (2019), « Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model» in *Organizacija*, 52 (4). DOI : 10.2478/orga-2019-0019, 02 juillet 2021.

**Allen Natalie Jean et Meyer John** (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization» in *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), Great Britain, Wiley Online Library.

**Allen Natalie Jean et Meyer John** (1991), « A three-component conceptualization of organizational commitment » in *Human Resource Management Review*, 1(1), Amsterdam, Elsevier.

**Allen Natalie Jean et Meyer John** (1996), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity » in *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3). <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>, 25 avril 2023.

**Alghamdi Faris** (2018), « Job Insecurity, Organizational Commitment, Financial Responsibility, and Turnover Intention, a Test of Three-Way Interaction » in *International Business Research*; 11 (6). <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n6p213>, 17 juin 2021.

**Beaujolin-Bellet Rachel et Schmidt Géraldine** (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.

**Bourguignon Remi, Cornolti Christophe, Fabre Claude et Philip de Saint-Julien Delphine** (2008), « Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables » in *Restructurations d'entreprises, des recherches pour l'action*, dirigé par R. Beaujolin-Bellet et G. Schmidt, Paris, Vuibert.

**Caldwell David, Chatman Jennifer et O'Reilly Charles** (1990), « Building organizational commitment : a multifirm study » in *Journal of occupational psychology*, 63, Great Britain, Blackwell Publishing Ltd.

**Chirumbolo Antonio, Urbini Flavio, Callea Antonio, Lo Presti Alessandro et Talamo Alessandra** (2017), « Occupations at Risk and Organizational Well-Being: An Empirical Test of a Job Insecurity Integrated Model » in *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02084>, 21 février 2023.

**Cohen-Charash Yochi et Spector Paul** (2001), « The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis » in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), Amsterdam, Elsevier.

**De Cuyper Nele, Van der Heijden Béatrice et De Witte Hans** (2011), « Associations between employability and employee and organizational outcomes: a matter of psychological contracts », in *International Journal of Human Resource Management*, 22, London, Taylor & Francis journals.

**Edosomwan Henry Samuel, Nwanzu Chiyem Lucky et Oguegbe Tochukwu Matthew** (2020), « Exploring the predictive role of perceived employability on attitude towards organizational change and affective organizational commitment: a social exchange perspective » in *Academic Journal of Current Research*, 7 (8). <https://www.researchgate.net/publication/351613277>, 17 juin 2021.

**Fabre Claude, Bories-Azeau Isabelle, Chapellier Philippe, Loubès Anne, Saint-Germes Eve et Briole Alain** (2006), *L'accompagnement social des restructurations d'entreprises*, Rapport de recherche, Directions

Régionales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Languedoc-Roussillon.

**Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière de Côte d'Ivoire (FNIH-CI)** (2020). *Evaluation de l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur les PME du Secteur Tourisme et des Loisirs*, Rapport final, Abidjan. 46 p. [https://cgeci.com/wp-content/uploads/2020/05/RAPPORT-FINAL\\_ETUDE-IMPACT-COVID\\_TROURISME-LOISIRS\\_CIV\\_Avril-2020--FNIH-CI-vf-corrige.pdf](https://cgeci.com/wp-content/uploads/2020/05/RAPPORT-FINAL_ETUDE-IMPACT-COVID_TROURISME-LOISIRS_CIV_Avril-2020--FNIH-CI-vf-corrige.pdf), 20 juillet 2023.

**Francis Lori et Barling Julian** (2005), « Organizational injustice and psychological strain » in *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4). <https://doi.org/10.1037/h0087260>, 18 juin 2021.

**Kirmi Brahim et El kalai Insaf** (2021), « L'impact de l'engagement des enseignants sur la réussite scolaire des élèves : proposition d'un modèle conceptuel » in *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2 (2). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/208>, 14 juin 2021.

**Kokubun Keisuke et Yasui Misako** (2020), « Gender differences in organizational commitment and rewards within Japanese manufacturing companies in China » in *Cross Cultural and Strategic Management*, 28 (3). <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2019-0119>, 17 juin 2021

**Lajoie Dominique** (2018), *La perception de sécurité de l'emploi : le rôle de la qualité des relations professionnelles*, mémoire de maîtrise ès sciences en gestion, HEC Montréal.

**Lahlou-Kassi Habiba et Eddakir Abdellatif** (2019), « L'équité salariale comme déterminant de l'engagement organisationnel affectif : Cas des managers du secteur privé » in *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, 5 (10). <https://revues.imist.ma/index.php/RMGE/article/view/31305>, 26 août 2023.

**Meyer John, Stanley David, Herscovitch Lynne et Topolnytsky Laryssa** (2002), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences » in *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), Amsterdam, Elsevier.

**Meyer John et Allen Natalie** (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Californie, Sage Publications.

**N'da Paul** (2015), *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*, Paris, L'Harmattan.

- Nikpey Fatemeh, Hosseini Seyed Mojtaba et Alimohammadzadeh Khalil** (2018), « The Correlation between Predictability of Shelf Life, Job Security and Organizational Commitment on Nurses' Shelving in Purchasing Contract at Shahid Beheshti University of Medical Sciences » in *Journal of Health Promotion Management*, 7 (6). <https://dx.doi.org/10.21859/jhpm>, 17 juin 2021.
- Philippaers Kristien, De Cuyper Nele et Forrier Anneleen** (2017), « Employable, committed, and thus well-performing: a matter of interdependent forward-looking social exchange » in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (5). DOI: 10.1080/1359432X.2017.1351950, 17 juin 2021.
- Pennaforte Antoine** (2012), « Engagement organisationnel et contrat psychologique : une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services » in *Question(s) de management*, 1. <https://doi.org/10.3917/qdm.122.0095>, 01 septembre 2023.
- Porter Lyman, Steers Richard, Mowday Richard et Boulian Paul** (1974), « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians » in *Journal of applied psychology* 76, Washington, APA Publishing.
- Poupet Caroline et Roger Pauline** (2020), « L'hébergement et la restauration particulièrement touchés en 2020 par la crise liée à la Covid-19 » in *Insee Analyses Normandie*, 88. [http://194.254.37.136/jspui/bitstream/1/138190/1/nr\\_ina\\_88.pdf](http://194.254.37.136/jspui/bitstream/1/138190/1/nr_ina_88.pdf), 24 juillet 2021.
- Proulx Denis** (2012), « Rationalisation des effectifs » in *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, dirigé par L. Côté et J.-F. Savard, Canada, ENAP. [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca), 20 juin 2018.
- Rousseau Denise** (1989), « Psychological and implied contracts in organizations » in *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2). <https://doi.org/10.1007/BF01384942>, 03 septembre 2023.
- Safy-Godineau Fatéma, Fall Amar et Carassus David** (2018), « Soutien organisationnel perçu, engagement organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme maladie dans la fonction publique territoriale » in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2 (116). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02142236>, 19 novembre 2019.
- Shapira-Lishchinsky Orly et Even-Zohar Shmuel** (2011), « Withdrawal Behaviors Syndrome : An Ethical Perspective » in *Journal of Business Ethics*, 103(3), Berlin, Springer.

- Stankeviciute Živilė, Staniškiene Eglė et Ramanauskaite Joana** (2021), « The Impact of Job Insecurity on Employee Happiness at Work: A Case of Robotised Production Line Operators in Furniture Industry in Lithuania » in *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/su13031563>, 01 juillet 2021.
- Taib Aziz** (2019), « L'impact de la formation continue sur l'engagement organisationnelle dans le contexte marocain » in *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 28 (1). <http://www.ijias.issr-journals.org/IJIAS-19-061-04.pdf>, 17 juin 2021.
- Tavakkoli Abdollah et Moradi Mohammad** (2018), « Perceived Employability and its Relationship with Organizational Commitment in Public Sector » in *Organizational Behaviour Studies Quarterly* 7 (2 (26)). <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=720537>, 26 novembre 2022.
- Toosi Kimiya, Bakhtiary Masoud et Salehi Farid** (2020), « The Relationship of Job Security with Organizational Commitment and Counterproductive Behaviors » in *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 7(1). [https://jiops.scu.ac.ir/article\\_16203\\_39186af3269396b3d62fa6e7145b986d.pdf?lang=en](https://jiops.scu.ac.ir/article_16203_39186af3269396b3d62fa6e7145b986d.pdf?lang=en), 17 juin 2021.
- Tsouli Moustaked Jamal et Drissi Saidi Salim** (2021), « L'Impact de la Justice Organisationnelle sur l'Engagement Affectif dans l'Administration Publique au Maroc » in *African Scientific Journal*, 3(6). <https://africanscientificjournal.com/wp-content/uploads/2021/07/L%E2%80%99Impact-de-la-Justice-Organisationnelle-sur-l%E2%80%99Engagement-Affectif-dans-l%E2%80%99Administration-Publique-au-Maroc.pdf>, 24 juillet 2021.
- Vahe-Hennequin Caroline** (2003), « Implication organisationnelle et structures en réseaux » in *Cahiers du CERGORS*, n° 03/01. [http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Articlevahe\\_hennequin.doc](http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Articlevahe_hennequin.doc), 02 juillet 2021.
- Van Compernel Héléne, Legrand Jean-Jacques et Denève Catherine** (2015), « Restructurations : regard sur ses répercussions humaines et organisationnelles » in *Santé et bien-être au travail*, dirigé par P. Sarnin, Paris, L'Harmattan.
- Vanhercke Dorien, De Cuyper Nele, Peeters Ellen et De Witte Hans** (2014), « Defining perceived employability: A psychological approach » in *Personnel Review*, 43 (4), Bradford, Emerald publishing. <file:///C:/Users/Dr%20BONI/Downloads/VanherckeDeCuyperPeetersDeWittePEoverview2014PR.pdf>, 24 juillet 2021.

**UNICEF** (2020), *Analyse qualitative : maladie à coronavirus (COVID-19) en Côte d'Ivoire : quelles conséquences sur les ménages vulnérables et les services sociaux de base ?* Rapport de recherche, Abidjan, 102 p. <https://www.unicef.org/cotedivoire/media/2881/file/Rapport-recherche-action-consequences-COVID-final.pdf%20.pdf>, 30 mars 2021.

**Wang Wen, Mather Kim et Seifert Roger** (2018), « Job insecurity, employee anxiety, and commitment: The moderating role of collective trust in management» in *Journal of Trust Research*, 8 (2), London, Taylor & Francis journal

**Wittekind Anette, Raeder Sabine et Grote Gudela** (2010), « A longitudinal study of determinants of perceived employability» in *Journal of Organizational Behavior*, 31(4). <https://doi.org/10.1002/job.646>, 26 novembre 2022.

**Wilczyńska Aleksandra, Batorski Dominik et Torrent-Sellens Jean** (2014), *Employment flexibility, job security and job satisfaction of knowledge workers in Poland*, Doctoral Working Paper Series DWP140-004, Universitat Oberta de Catalunya. <https://in3-working-paper-series.uoc.edu/in3/en/index.php/in3-working-paper-series/article/download/n14-wilczynska-batorski-torrent-sellens/2154-7747-1-PB.pdf>, 02 juillet 2021.