

## **Job satisfaction, Organizational Commitment and Performance of Employees Buyout in Algeria**

Zohra Boutifour<sup>1</sup>, Lecturer A, National Polytechnic School of Oran, Algeria

Wahiba Zahaf<sup>2</sup>, Lecturer B, National Polytechnic School of Oran, Algeria

**Received: :10/01/2024**

**Accepted : :22/01/2024**

**Published :31/01/2024**

### **Abstract:**

*The relationship between the individual and the organization is mainly expressed in terms of “motivation”, “mobilization”, “commitment”, and “satisfaction”. This article studies the last two aspects to verify the relationship between job satisfaction, organizational commitment, and firm performance. The survey conducted 37 companies bought by their employees in Algeria demonstrates the positive correlation between the three variables studied and treat the case of companies where the employees are not satisfied at work but involved in their organization.*

**Keywords:** *Job satisfaction, Organizational commitment, Performance, Buyout, Employee.*

Jel Codes Classification: L250, L290, M120

---

<sup>1</sup> Boutifour Zohra, Organizational Macroeconomics Laboratory, University Oran2 , [zohra.boutifour@enp-oran.dz](mailto:zohra.boutifour@enp-oran.dz)

<sup>2</sup> Wahiba Zahaf, Organizational Macroeconomics Laboratory, University Oran 2, [wahiba.zahaf@enp-oran.dz](mailto:wahiba.zahaf@enp-oran.dz)

## **Satisfaction au travail, implication organisationnelle et performance des entreprises reprises par leurs salariés en Algérie**

Zohra Boutifour, ;MCA, Ecole Nationale Polytechnique d'Oran, Algérie

Wahiba Zahaf, MCB, Ecole Nationale Polytechnique d'Oran, Algérie

**Received :** :10/01/2024

**Accepted :** :22/01/2024

**Published :** :31/01/2024

### **Résumé :**

*La relation entre l'individu et l'organisation se décline principalement en terme « de motivation », «de mobilisation », « d'implication », et « de satisfaction ». Cet article étudie les deux derniers aspects dont l'objectif est de vérifier la relation entre la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et la performance des entreprises. Les résultats de l'étude de terrain auprès de 37 entreprises reprises par leurs salariés montrent la corrélation positive entre les trois variables étudiées et traitent le cas d'entreprises où les salariés sont non satisfaits au travail mais impliqués dans leur organisation.*

**Mots clés :** *Satisfaction au travail, Implication organisationnelle, Performance, rachat d'entreprise, Salarié.*

**Jel Codes Classification :** *L250, L290, M120*

## Introduction :

A partir des années 80, la nécessité d'une restructuration entrepreneuriale des grandes entreprises publiques ou privées est devenue très importante. L'hypothèse sous-jacente (Mulley, 1986) est qu'un changement de la propriété peut améliorer l'efficacité du secteur et donner une plus grande performance globale de l'économie. De ce fait, le nombre d'entreprises publiques a été réduit via la privatisation et un nombre important d'entreprises privées a été rachetées par des tiers.

Pour privatiser rapidement les entreprises publiques, la plupart des pays ont massivement choisi la reprise des entreprises par leurs salariés ou par leurs cadres. Cette formule permet de mieux faire accepter la privatisation lorsque celle-ci s'annonce difficile. Les salariés bénéficient ainsi d'un traitement favorable par l'octroi de plusieurs avantages (parts d'actions réservées, rabais sur le prix, octroi de prêts ou facilités de paiement, actions gratuites). Généralement cette formule se réalise par l'offre publique de vente et elle peut prendre généralement deux formes :

- Le rachat de l'entreprise en totalité ou en majorité par les salariés intéressés ;
- La participation des salariés à une procédure qui fait intervenir plusieurs types d'acquéreurs.

En Algérie, deux méthodes de reprise ont été utilisées : la cession d'actifs au profit des salariés en 1997 et la reprise d'entreprise par ses salariés en 2004. L'objectif principal de ces deux types de cession est la création des petites et moyennes entreprises par les salariés.

Dans cette perspective, la satisfaction et l'implication de ces salariés repreneurs deviennent évidentes. Cependant, peut-on trouver des cas de RES où ses salariés repreneurs sont impliqués mais insatisfaits au travail ? ou bien non impliqués mais satisfaits ? Quel est la relation entre l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail des salariés repreneurs et la performance de ce type d'entreprises ?

La présente étude se décline en deux axes : d'une part évaluer la performance des entreprises rachetées par leurs salariés et d'autre part vérifier la relation entre l'implication, la satisfaction au travail et performance de l'entreprise rachetée par ses salariés.

## **I. Revue de littérature**

Dans le but reprendre une entreprise par les salariés plusieurs formules ont été envisagées : MBO, EBO, LMBO, MBI, SCOP...etc. La performance de ces formules a été expliquée par plusieurs auteurs. Kaplan (1989) dans une étude auprès de 48 LMBO a enregistré une augmentation du cash-flow opérationnel pendant les trois années suivant du rachat et une diminution des dépenses d'investissement. Smith (1990) a soulevé une augmentation significative du bénéfice opérationnel après le rachat de 58 LMBO étudiés. Abbot et Jhonston (1992) suggèrent que les opérations de MBO offrent généralement des rendements supérieurs aux actionnaires de la société que dans le cas d'une vente à des sociétés extérieures (Pollard et Kirk, 2004 : P 20). Wright et al. (1993) soutiennent que les opérations de MBO sont souvent plus efficaces par rapport à leur existence dans le secteur public, prévoyant ainsi des avantages économiques, industriels et sociaux plus larges.

L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail n'ont pas été étudiées comme facteurs de performance de RES mais elles peuvent être influencées par le fait de l'actionnariat de salariés (Klein 1987 ; Tannenbaum, 1983 ; Long 1978 ; Gamble et al., 2002 ; Pendleton 2001)

Selon Weiss (2002 : 283), la satisfaction d'une personne au travail, est définie comme « un jugement d'évaluation positif (ou négatif) que l'on porte sur son emploi ou sa situation d'emploi». Cette satisfaction survient lorsque l'individu réalise ses attentes, que celles-ci soient conscientes ou inconscientes, elle apparaît, en conséquence, dans un second temps, après que l'individu a accompli quelques choses et reçu une récompense pour cette action, si une personne est satisfaite par ce qu'elle obtient de son travail, il y a des chances qu'elle continue à faire ce qu'il faut pour obtenir les satisfactions recherchées (Alexandre-Bailly et Tran, 2013 : 149). Quant à l'implication organisationnelle, Allen et Meyer (1991) la considèrent 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. (Brigitte et al. 2012 : 4). Allen et Meyer (1990) ont proposé trois types d'implication : Implication affective (caractère émotionnel), implication calculée (caractère financier) et implication normative (caractère moral).

Par conséquent dans cette étude nous supposons que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés actionnaires sont liés positivement à la performance de la RES.

## II. Méthodologie

L'objectif de cette étude est de vérifier la relation entre la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et la performance d'une entreprise reprise par ses salariés. Pour atteindre cet objectif une enquête de terrain a été réalisée sur 37 entreprises rachetées par leurs salariés à l'aide d'un guide d'entretien et deux questionnaires sur la satisfaction et l'implication destinés aux salariés repreneurs

Entre 2004 et 2011 sur un total de 67 RES, 20 entreprises sont vendues et/ou fermées et 47 entreprises sont en activité dont 37 ont répondu favorablement à notre étude. Ces entreprises sont de petites et moyennes entreprises appartenant à quatre secteurs d'activité dont 51,4% sont des entreprises de services et 49% sont des entreprises d'agroalimentaire, d'industrie et de BTPH. Les activités les plus présentes sont l'impression, l'aviculture et le commerce.

Ces entreprises ont démarré avec un effectif de 2290 salariés dont 1988 sont des salariés actionnaires. En moyenne 62 salariés ont maintenu leur emploi dont 54 en tant que salariés actionnaires et 8 salariés étaient non intéressés par l'actionnariat.

Les caractéristiques sociodémographiques des 650 salariés composant notre échantillon sont résumées dans le tableau ci-dessous:

Tableau n° 1 : Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Elément	Caractéristique
Age	66% ont plus 41 ans
Sexe	90% sont des hommes
expérience	60% ont plus 16 ans

Niveau de Scolarité	33% sont des universitaires
taux de participation des cadres	5 cadres ont participé à la reprise de leur entreprise.

Les réponses des salariés repreneurs aux deux questionnaires ont été analysées à l'aide de la moyenne, le mode, la médian, Pearson et T Test. Quant à la performance de l'entreprise, elle a été mesurée par des indicateurs comptables et financiers relatives à 3 ans pré-reprise et 5 années post reprise<sup>3</sup> tels que le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le résultat net, la rentabilité économique, la rentabilité financière et le taux de profitabilité,

### III. Présentation et analyse des résultats

Les résultats de cette étude nous ont permis de créer deux groupes d'entreprises indépendants : des entreprises rentables et celles en difficulté. Le lien des salariés repreneurs à leur organisation en termes de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle se diffère d'un groupe d'entreprise à l'autre.

#### III.1 Performance des entreprises reprises par leurs salariés

Durant les cinq années de démarrage, presque la totalité des activités reprises ont été exploitées malgré le manque de financement par les banques. Certaines entreprises ont créé de nouvelles activités. Ainsi, la performance à moyen et long termes a connu une amélioration mais à court terme a enregistré une diminution.

En se basant sur deux indicateurs vérifiés (capacité d'investissement et ROA) deux groupes d'entreprises ont été identifiés : 21 entreprises rentables et 16 en difficulté. Pour les entreprises rentables la ROA évolue positivement sur les 8 années et elles ont eu de nouveaux investissements, tandis que pour les entreprises en difficultés, la ROA est négative durant toute cette période.

#### III.2 Satisfaction, Implication, et performance des entreprises reprises par leurs salariés

Il existe une corrélation positive et significative au niveau 0.01 entre la satisfaction, l'implication et la performance des RES. (Tableau ci-dessous).

Tableau n° 2 : Corrélations entre la satisfaction, l'implication et la performance des RES

		SATIS	IMPL	SATISIMPL	Perf
SATIS	Corrélation de Pearson	1	,883**	,970**	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37
IMPL	Corrélation de Pearson	,883**	1	,970**	,641**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37
SATISIMPL	Corrélation de Pearson	,970**	,970**	1	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000

<sup>3</sup> Dans certains cas, au lieu de répondre aux questions sur les résultats comptables par les directeurs, ces derniers nous ont fournis les bilans des 8 années d'exercice demandées.

	N	37	37	37	37
Perf	Corrélation de Pearson	,711**	,641**	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

En termes de satisfaction au travail des salariés repreneurs, les résultats du Test-T montrent qu'il existe une différence entre les entreprises rentables et celles en difficultés. La valeur  $T = -2,968$  est significative au niveau de 0,005. (Tableau ci-dessous).

Tableau n° 3: Résultat du Test-T /Satisfaction des salariés repreneurs dans les entreprises rentables et celles en difficultés

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	63,458	,000	-2,968	35	,005	-,414	,139	-,697	-,131	
SATIS Hypothèse de variances inégales			-3,233	30,501	,003	-,414	,128	-,675	-,153	

Par ailleurs, les mesures de tendances centrales des réponses des salariés repreneurs sur la satisfaction au travail montre que :

- En moyenne, l'ensemble des salariés repreneurs sont insatisfaits. Les mesures de tendance centrale sont approchées et la moyenne calculée est inférieure à la moyenne théorique ( $55,44 < 60$ ).
- En moyenne, les salariés repreneurs des entreprises rentables sont satisfaits. Les mesures de tendance centrale sont approchées et la moyenne calculée est supérieure à la moyenne théorique ( $61,18 > 60$ ).
- En moyenne, les salariés repreneurs des entreprises en difficulté sont insatisfaits. Les mesures de tendance centrale sont approchées mais la moyenne calculée est inférieure à la moyenne théorique ( $45,6308 < 60$ ).

Alors, les salariés repreneurs des entreprises rentables sont satisfaits contre ceux des entreprises en difficulté étant insatisfaits.

Tableau n° 4 : La satisfaction au travail des salariés repreneurs par type d'entreprise (Mean, Median et le Mode)

		SATIStotalité	SATISdiff	SATISrent
N	Valid	650	252	398
	Missing	0	0	0
Mean		55,44	46,36	61,18
Median		58,00	48,00	62,00
Mode		60	46	60

En terme d'implication organisationnelle des salariés repreneurs, il n'existe pas une différence entre les deux types d'entreprises (rentables et celles en difficulté),  $T = -4,006$  est supérieure au niveau de 0,005 (Tableau ci-dessous).

Tableau n° 5 : Test d'échantillons indépendants en termes d'implication organisationnelle des salariés repreneurs

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	19,663	,000	-4,006	35	,000	-,530	,132	-,798	-,261
IMPL Hypothèse de variances inégales			-3,752	23,096	,001	-,530	,141	-,822	-,238

En outre, les salariés repreneurs sont impliqués dans les deux types d'entreprises, mais le taux d'implication organisationnelle dans les entreprises rentables est plus important que celui des entreprises en difficulté (Tableau ci-dessous).

Tableau n° 6: Implication des salariés repreneurs par type d'entreprises ((Mean, Median et le Mode))

		IMPLtotalité	IMPLdiff	IMPLrent
N	Valide	650	252	398
	Manquante	0	398	252
Moyenne		45,6308	38,1865	50,3442
Médiane		48,0000	38,0000	52,0000
Mode		52,00	45,00	52,00

\*la Moyenne théorique pour les trois cas est égale à 30.

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessous, il s'avère qu'en moyenne les salariés sont impliqués et ceci réside fort probablement dans le changement connu par les entreprises en passant d'un statut public à un statut privé.

Les résultats précédents confirment également que les deux variables la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés repreneurs sont en corrélation significative et positive avec la performance des RES en Algérie (Hypothèse confirmée). Ainsi, dans l'ensemble, les salariés repreneurs sont insatisfaits mais impliqués, mais par type d'entreprise les salariés repreneurs dans les entreprises rentables sont satisfaits et fortement impliqués et dans les entreprises en difficulté ils sont insatisfaits mais impliqués.

## **Conclusion**

Les résultats obtenus auprès des entreprises ciblées confirment les études qui ont précisé que les reprises des entreprises par les salariés sont performantes. En effet, la RES en Algérie formule a permis le maintien d'un nombre important d'emplois, la création de nouveaux emplois et une amélioration des salaires des repreneurs. Ce qui confirme l'opinion des auteurs Kaplan (1989), Smith (1990), Abbot et Jhonston (1992), Pollard et Kirk, (2004) et Wright et al. 2003 et 2004) qui stipulent que la reprise des entreprises peut fournir aux dirigeants des motivations qui les incitent à développer plus d'efforts ce qui peut contribuer par conséquent à maintenir des emplois qui seraient autrement détruits.

Par ailleurs, la vérification de la relation entre la satisfaction, implication des salariés et la performance des RES révèle que le rachat de l'entreprise par ses salariés a entraîné une implication organisationnelle de ses salariés bien qu'ils soient insatisfaits,

## **Références**

Abbott A. and Johnson D.J (1992) "Management buyouts: Boon or Bane?" *Journal of Applied Business Research*. Vol 8 N° 4, pp. 114 - 121. In Pollard D. J & Kirk R. D., (2004).

Bailly V., Bourgeois D J.-P. Gruère N. Raullet-Croset C. Roland-Lévy C. (2013), *Comportements humains et management*, Pearson Education,  
[https://www.researchgate.net/publication/235743706\\_Comportements\\_humains\\_et\\_management](https://www.researchgate.net/publication/235743706_Comportements_humains_et_management)

Boutifour Z., (2012), *La reprise des entreprises par leurs salariés en Algérie : analyse des causes d'échec ou de succès*, Thèse de doctorat, Université d'Oran Es-Senia.

Boutifour Z & Miraoui A, «E.C.F.E.R.AL d'Alger un exemple de réussite de reprise d'entreprise par ses salariés en Algérie sur la période 2003-2011». *Revue algérienne d'économie gestion*, volume 7 N° 2, 2014, pp 96-119.

Brigitte C P et Peyrat-Guillard D., (2012) *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ?*, Conférence: Congrès AGRH, Nancy, France,  
[https://www.researchgate.net/publication/333719174\\_L'IMPLICATION\\_OU\\_L'ENGAGEMENT\\_AU\\_TRAVAIL\\_QUOI\\_DE\\_NEUF](https://www.researchgate.net/publication/333719174_L'IMPLICATION_OU_L'ENGAGEMENT_AU_TRAVAIL_QUOI_DE_NEUF)

Bruining, H. & Verwaal, E. (2005) *Successful Management Buyouts: Are They Really More Entrepreneurial?*, ERIM Report Series,  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=863029](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=863029)

Desbrière P., (1991), *La participation financière : stock option et RES*, éditions d'Organisation, France.

Gamble J. & Culpepper R. & Blubaugh M., (2002), "ESOPs and Employee Attitudes: The Importance of Empowerment and Financial Value", *Personnel Review*, Vol 31 N°1, pp. 9-26.

Kaplan S. (1989) "The effects of management buyouts on operating performance and value" *Journal of Financial Economics*, Vol 24 N°2) pp. 217–254.

Klein K., (1987), "Employee Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three Models", *Journal of Applied Psychology*, Vol 72, pp. 319-332.

Long R.,(1978), *The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: a Tentative Framework and Empirical Findings*, *Human Relations*, Vol 31, pp.29-48.

Pendleton A., (2001), "Employee Ownership, Participation and Governance. A study of ESOPs in the UK", Routledge, London and New York.

Pollard D. J & Kirk R. D., (2004). "Factors affecting entrepreneurship in transition economies: An evaluation of the development cycles of Polish MBOs", *International Journal of Applied Strategic Management*, 1. <http://www.managementjournals.com>

Smith A., (1990), "Corporate Ownership Structure and Performance: the Case of Management Buyouts", *Journal of Financial Economics*, Vol 27, pp. 143-164.

Tannenbaum A., (1983), "Employee owned companies", in L Cummings & B. Staw, *Research in organizational behavior*, Vol 5, pp. 235-265.

Weiss, H. M. (2002), *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. *Human Resource Management Review*, Vol 12, 173–194

Wright M., Bacon N. & Demina N., (2004), "Management Buyouts and Human Resource Management", *British Journal of Industrial Relations*, Vol 42 N°2, pp. 325-347.

Wright M., Thompson S. & Robbie K., (1993) "Finance and control in privatisation by management buy-out", *Financial Accountability & Management* Vol 9 2, pp. 75–99.