

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de master

Thème

L'effet de la politique de l'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine.

Cas pratique : Sarl INSPECT et la Direction des Impôts de Bejaia.

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sociologie
Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Réalisée par :

M^{elle} BENSLIMANE Ghanima

Encadré par :

M^r HOCINI Amar

Année universitaire : 2012-2013

SOMMAIRE

Introduction.....	I
-------------------	---

Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche :

• Préambule	05
1. Les objectifs de l'étude.....	05
2. La problématique.....	06
3. Les hypothèses de la recherche.....	11
4. La définition des concepts clés.....	12
5. La méthode utilisée.....	16
6. La technique de recherche.....	17
7. L'échantillonnage.....	18
8. Les études antérieures sur le thème.....	19
9. Discussion des résultats des études antérieurs.....	23
10. L'importance de l'étude actuelle.....	26
• Résumé du chapitre.....	27

Le cadre théorique

Chapitre II: La politique d'emploi contractuel :

• Préambule.....	29
1. Concept du contrat de travail.....	29
2. La conclusion du contrat de travail.....	30
3. La durée du contrat de travail et la période d'essai.....	31
4. Les types de contrat de travail.....	31
5. Les étapes et les conditions à suivre pour établir un contrat de travail.....	36
6. Les modalités du contrat.....	40
7. Obligation de l'employeur et du travailleur.....	41
8. Suspension de l'exécution du contrat de travail.....	43

9. Modes généraux de cessation du contrat de travail.....	45
• Résumé du chapitre.....	45

Chapitre III : Le développement de la ressource humaine :

• Préambule.....	47
1. <i>Les axes du développement de la fonction personnelle.....</i>	<i>47</i>
1-1- Le bilan social.....	47
1-2- Les missions de la direction des ressources humaines.....	49
2. <i>De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaine.....</i>	<i>50</i>
2-1- Un processus non linéaire.....	50
2-2- Un enrichissement théorique multiforme.....	51
3. Définition de la gestion des ressources humaines.....	53
4. Les axes de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines : un phénomène contrasté.....	54
4-1- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	54
4-2- <i>La gestion des compétences.....</i>	<i>55</i>
5. <i>L'évolution de la ressource humaine.....</i>	<i>55</i>
6. <i>Les objectifs et l'importance de la gestion des ressources humaines.....</i>	<i>58</i>
7. <i>Les pratiques liées au développement de la ressource humaine.....</i>	<i>60</i>
7-1- La formation.....	61
7-1-1- Le rôle de la formation.....	62
7-2- L'objectif de la formation.....	64
• Résumé du chapitre.....	64

Chapitre IV : L'implication organisationnelle :

• Préambule.....	66
1. Les aspects conceptuels de l'implication.....	66
1-1- Implication, motivation et satisfaction.....	70
1-2- Les facettes de l'implication.....	72
1-3- Les caractéristiques de l'implication.....	73
1-4- Les déterminants de l'implication.....	73
2. Implication organisationnelle : nature et définition.....	74
3. Les approches de l'implication.....	78
4. Le modèle tridimensionnel de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer.....	79
5. Les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle.....	81
5-1- Les antécédents de l'implication organisationnelle.....	81
5-2- Les conséquences de l'implication organisationnelle.....	82
6. Les théories de l'implication organisationnelle.....	84
• Résumé du chapitre.....	85

La partie pratique :

Chapitre V : Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain :

• Préambule.....	87
1. <i>Présentation générale de la direction des impôts.....</i>	87
2. <i>Présentation générale de Sarl INSPECT.....</i>	89
3. Les étapes de l'enquête sur le terrain.....	95

3-1- La pré-enquête.....	95
3-2- Conception et description de la technique utilisée.....	95
3-3- la durée et la période de l'enquête.....	97
4. Les obstacles de la recherche.....	97

Chapitre VI : Analyse et interprétation des résultats :

• Préambule.....	99
1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête.....	100
2. Analyse et interprétation de la première hypothèse.....	105
3. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse.....	114
4. Analyse et interprétation de la troisième hypothèse.....	121
5. Discussion des résultats de l'étude.....	132
Conclusion générale.....	140

Références bibliographiques

Annexes

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à exprimer nos sincères remerciements à DIEU, le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et surtout la santé qui nous ont étaient très utiles tout au long de notre parcours.

Qu'il nous soit permis ensuite de remercier **M^r HOCINI**, d'avoir dirigé ce travail, qui malgré ses multiples obligations nous a suivi pas à pas dans la réalisation de ce travail, qui s'est toujours montrer à l'écoute, pour ces précieux conseils, sa disponibilité et sa patience, ainsi que pour le temps qu'il nous a consacré pour corriger ce travail.

Notre vive et profonde reconnaissance ira aussi pour l'ensemble du personnel des deux organismes à citer : Sarl INSPECT ainsi qu'à la Direction des Impôts de Bejaia, pour leur pédagogie, leur sympathie, particulièrement le Directeur **M^r ZAUCHE** qui nous a permis d'accéder au sein de cet organisme.

Nous voudrions également adresser nos sincères remerciements à **M^r NASRI** ainsi qu'à **M^{me} MOUHOUBI** pour avoir accepté de nous guider, pour leur générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges professionnelles.

Ainsi qu'à tous mes enseignants qui m'ont instruit et donné l'exemple d'assiduité et de ponctualité au travail intellectuel.

Enfin, nous témoignons nos remerciements à toutes personnes cernées par notre étude.

Grand Merci

Dédicaces

Je dédie ce mémoire d'abord :

*A ceux qui m'ont vu naître et grandir, mes chers parents qui, en toute affection et patience ont guidé mes pas dans la vie jusqu'à ce jour ;
ceux à qui je dois toutes mes reconnaissances pour toutes leurs bienveillances, soutiens et sacrifices qu'ils ont consentis à mon égard et pour le sens du devoir qu'ils m'ont enseigné depuis mon enfance.*

A mes deux sœurs et frère qui m'ont supporté et qui ont vécu avec moi les bons et les moments difficiles, qui ont été et restent mes compagnons naturels.

A tous mes amis pour leurs aides et amitiés, ainsi qu'à tous ceux et celles qui me connaissent et qui m'estiment.

Ghanima
Ghanima

Liste des tableaux :

Numéros	Le titre	Pages
01	Répartition des enquêtés selon l'organisme d'accueil	100
02	Répartition des enquêtés selon le sexe	100
03	Répartition des enquêtés selon l'âge	101
04	Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :	102
05	Répartition des enquêtés selon le diplôme obtenu	102
06	Répartition des enquêtés selon l'année d'insertion	103
07	Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	104
08	Répartition des enquêtés selon le type de contrat	104
09	Les raisons du choix du type de contrat par les enquêtés	105
10	Les objectifs fixés par les enquêtés derrière les contrats de travail:	106
11	Les problèmes des enquêtés quant à l'adaptation au poste occupé	106
12	Les raisons évoquées par les enquêtés quant à leur problèmes d'adaptation au poste occupé	107
13	L'acquisition de nouvelles connaissances théoriques et pratiques selon l'organisme d'accueil des enquêtés	108
14	L'importance des conseils et orientations reçus au travail par les contractuels selon le type de contrat	109
15	Les motifs évoqués par les enquêtés quant au bénéfice des conseils et orientations reçus au travail	109
16	La consultation des enquêtés quant à leur besoins en informations relatives à l'exécution des tâches	110
17	L'évolution des savoirs des contractuels dans leur domaine selon la catégorie socioprofessionnelle	111
18	Le développement des savoirs des enquêtés par rapport aux moyens offerts par l'organisme d'accueil	111
19	L'adéquation entre les profils de postes occupés et les diplômes obtenus :	114
20	Le projet professionnel recherché par les enquêtés derrière les contrats selon l'organisme d'accueil	115

21	L'impact des tâches exercées par le biais des contrats et les possibilités de réalisation de leurs projets professionnels selon l'année d'insertion des enquêtés	116
22	Les raisons évoquées dans le cas contraire	117
23	L'existence de postes dans l'entreprise qui permettraient la réalisation de leurs projets professionnels	117
24	Le souhait des enquêtés de conserver le même poste avec le même contrat selon l'organisme d'accueil	118
25	Les suggestions des enquêtés quant à la réalisation de leur projet professionnels selon l'organisme d'accueil	119
26	La prédisposition des contractuels à passer le reste de leur vie professionnelle dans l'entreprise selon l'organisme d'accueil	122
27	Le sentiment des contractuels quant à la considération des problèmes de la société comme une partie de leurs problèmes personnels selon l'année d'insertion.	123
28	Le sentiment des contractuels au fait de ne pas se considérer comme membre de famille de la société selon l'année d'insertion	124
29	Le sentiment des contractuels de ne pas être attaché affectivement vis-à-vis de leur l'entreprise selon le sexe.	125
30	La satisfaction personnelle des contractuels vis-à-vis de leurs entreprises selon le diplôme obtenu.	127
31	Le sentiment des contractuels vis-à-vis à leurs non appartenance à leurs entreprise selon l'organisme d'accueil.	128

Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
CID	Contrat d'insertion des diplômés.
CDD	Contrat à durée déterminé.
CDI	Contrat à durée indéterminé.
DAIS	Dispositif d'aide d'insertion sociale
PAIS	Prime d'activité d'insertion sociale.
DAS	Direction d'action sociale.
GRH	Gestion des ressources humaines.
TS	Technicien supérieur.
CV	Curriculum vital.
IF	Implication affective.
IC	Implication calculée.
IN	Implication normative.

Liste des annexes :

Numéros	Annexes
01	Questionnaire.
02	Echelle de mesure d'implication organisationnelle d'ALLEN et MEYER.
03	Répartition des enquêtés selon leur implication affective.
04	Répartition des enquêtés selon leur implication calculée.
05	Répartition des enquêtés selon leur implication normative.
06	Organigramme de la Direction des impôts.
07	Organigramme de la Sarl INSPECT.
08	Exemple de contrat de travail.

Introduction :

Une organisation présente un environnement particulier dans lequel évoluent ses membres. Cet environnement apparaît comme la personnalité de l'organisation, ce qui la distingue des autres. D'où l'intérêt de comprendre et d'identifier les éléments de l'environnement pouvant être considérés comme des facteurs stimulants ou inhibiteurs en milieu professionnel.

Aujourd'hui, les attentes en termes de performances et de contribution d'une fonction ressource humaine va au-delà de la simple application, du respect du droit social et de la bonne gestion administrative.

Face aux nouveaux défis, et à l'apparition de nouvelles contraintes à conduit les entreprises à développer de nouveaux modes juridiques et organisationnels dans la gestion de l'emploi en mettant en œuvre de nouvelles logiques qui permettent progressivement l'adaptation à l'environnement interne et externe qui repose surtout sur la politique de l'emploi et de l'embauche, à savoir les politiques de contrats de travail comme de nouvelles formes offrant les possibilités d'accéder à la vie professionnelle.

Le personnel constitue ainsi un avantage compétitif pour les entreprises, et ces dernières ont intérêt à investir dans les politiques de personnel pour réussir sur le long terme, ce qui est le plus important donc pour la réussite d'une entreprise sont les relations humaines, la motivation et surtout l'implication du personnel vis-à-vis de son entreprise.

Il est par exemple établi que la politique d'emploi a une influence sur le degré de développement de la ressource humaine au travail. En outre, l'implication volontaire du personnel dépendrait de la capacité des dirigeants à susciter son enthousiasme et son adhésion organisationnel. La politique d'emploi affectait alors le comportement du personnel ainsi que sa relation affective à l'endroit du travail.

Introduction

Ainsi, dans les organisations modernes ayant une longue expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les dirigeants gèrent leur personnel en s'inspirant des résultats de ces ressources, et accordent ainsi une importance particulière à l'aspect humain de la gestion.

Et si nous reconnaissons cette nécessité de développement et d'implication organisationnelle de la ressource humaine, l'entreprise doit l'aborder comme un objectif, un domaine d'action.

Comme première étape, vers la sensibilisation des entreprises, nous avons dans le cadre de cette étude, cherché à vérifier dans le contexte de deux organismes à savoir : Sarl Inspect et direction des Impôts de Bejaia l'évidence de « l'effet de la politique d'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine.»

Et pour arriver à atteindre cet objectif, nous avons réparti notre travail en deux parties, qui se résument comme suit :

Partie théorique : cette partie contient quatre chapitres à savoir :

- ❖ Le premier chapitre : porte sur le cadre méthodologique de la recherche.
- ❖ Le deuxième chapitre : porte sur la politique d'emploi contractuel.
- ❖ Le troisième chapitre : porte sur le développement de la ressource humaine.
- ❖ Le quatrième chapitre : porte sur l'implication organisationnelle.

Partie pratique : cette partie contient deux chapitres à savoir :

- ❖ Le cinquième chapitre : réservé à la présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain.
- ❖ Le sixième chapitre : porte sur l'analyse et interprétation des résultats des trois hypothèses.

Préambule :

Ce chapitre traite la méthodologie de recherche qui comporte un ensemble d'outils indispensables pour la collecte de données.

La recherche sur le terrain est ainsi un moyen nécessaire et important pour arriver enfin aux vérités existantes dans la population d'étude.

Tout travail scientifique comporte une question de départ ainsi qu'une problématique, qui est la formulation d'une question, en proposant des hypothèses. De ce fait le chercheur doit tracer les objectifs à atteindre et vérifier ses hypothèses qui sont une proposition provisoire à la question de départ qu'il devra ensuite vérifier sur le terrain.

Cette problématique est ensuite confrontée au terrain, qui exige d'adopter une méthode et de déterminer les techniques de recueil des informations, afin de répondre aux objectifs de l'étude.

1. Les objectifs du thème :

Tout chercheur est motivé par plusieurs objectifs qui le poussent à choisir son thème de recherche. De ce fait, notre recherche vise à atteindre les objectifs qui se résument comme suit :

- Montrer l'importance de la politique des pouvoirs publics relative à l'organisation du marché de travail.
- Identifier les perceptions de notre population d'enquête à l'égard de la politique d'emploi contractuelle.
- Vérifier si les entreprises Algériennes se préoccupent du développement du potentiel et de l'implication organisationnelle des jeunes bénéficiaires de contrats d'emploi.
- Formuler des propositions sur l'implication organisationnelle afin de favoriser le développement du potentiel humain dans le but de créer un

rapprochement entre les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'entreprise.

- Inciter et sensibiliser les cadres dirigeants à s'intéresser d'avantage aux aspects de gestion ainsi qu'à l'implication organisationnelle des contractuels très souvent occulté et dont l'influence sur les résultats des entreprises et des plus déterminants.
- Montrer l'importance de l'implication organisationnelle ainsi que de la politique contractuelle dans le développement de l'organisation d'un côté, et le facteur humain d'un autre côté.
- Vérifier s'il ya une relation entre la politique contractuelle encouragées par l'entreprise, et le développement des capacités et l'implication des contractuels.
- Permettre à l'entreprise de constituer sa charte d'implication, car à travers celle-ci l'entreprise connaîtrait un grand développement dans sa gestion qui lui permettra de fédérer, voir même de mobiliser les contractuels autour de cette charte afin d'utiliser leurs ressources d'une manière rationnelle et d'éviter les comportements suivants : l'absentéisme, les retards, l'épuisement, stress professionnel et le turn over.
- Contribuer à la préparation d'un meilleur encadrement par lequel les contractuels pourraient développer leurs savoirs, savoir faire et savoir être et par voie de conséquence, la consolidation de leurs projets professionnels individuel.

2. La problématique :

Les politiques d'emploi ont pour objet de promouvoir le niveau d'emploi qui détermine le niveau de production. Elles visent à aborder le supplément de force de travail et de l'introduire dans le processus de production afin de satisfaire les exigences de la croissance économique.

Cette situation de défaillance du marché de travail due à la conjoncture ou à l'insuffisance de la demande, les pouvoirs public interviennent par le biais de

ces politiques en vue d'apporter du soutien aux chômeurs et de remédier au problème surgie au niveau du marché de travail de sorte à rétablir un nouvel équilibre entre demandeurs et offreurs de travail (l'équilibre du marché de travail). Les entreprises elles-mêmes disposent de mesures de mobilisation de ressource humaine susceptibles d'agir en situation d'alerte (excès ou insuffisance de la main d'œuvre). Le caractère individuel des agents économiques qui ont tendance à l'immédiat est dépourvu d'intérêts à l'égard de prise en charge de mesure à la relance, l'Etat dans ce cas comporte le seul agent qui accepte d'agir à long terme tout en se souciant de garantir un intérêt collectif.

La qualité de la politique d'emploi est un facteur clé de la performance de l'entreprise adapté qualitativement et quantitativement à la cour. Les emplois, les compétences et les hommes sont des objectifs essentiels de la gestion des ressources humaines : gérer la diversité, valoriser les atouts de chacun, ouvrir des perspectives à tous sont aujourd'hui des objectifs forts d'une politique d'emploi.

Les termes actuels de la problématique d'emploi en Algérie s'inscrivent dans le cadre global d'une économie engagée depuis une vingtaine d'années dans une phase de transition devant lui assurer le passage du système d'organisation centralisé à celui d'une économie du marché. Cette transition est marquée par de nombreuses et profondes transformations sur tous les plans. Ainsi, toute entreprise doit s'adapter aux changements imposés par l'environnement pour qu'elle soit intégrée dans le système global qui est la société. **(SEKIOU, BLONDIN et Als, 2007, p548)**

Notre point focal sera le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine des contractuels au sein de l'organisation, ainsi le choix de cette dernière à tiré ses motivations du constat du personnel à travers leurs

attitudes et comportements dans le cadre du contrat de travail envers leur organisation.

Il n'est de richesse que d'homme. Cette expression formulé en 1576 par Jean Bodin à fait florès depuis les années 1980 dans le monde des entreprises pour dire combien les compétences et l'implication des salariés constituaient une fin, au-delà des capitaux et de la technique, le véritable facteur clé du succès permettant à une firme d'accéder à une véritable différenciation. **(LOIC. C-F. 2007, p473)**

L'organisation constitue un lieu de relation, elle n'est pas seulement un ensemble de machines et de main-d'œuvre, une unité de production et de répartition mais elle est aussi un groupe humain. En réalité, une entreprise est essentiellement un ensemble de cerveaux, c'est-à-dire de « technostructures » cognitives et émotionnelles.

A la limite, on pourrait admettre que la technologie peut s'acquérir et que le marketing peut être maîtrisé. De ce fait, seul le développement, la motivation, l'implication organisationnelle et la mobilisation des hommes continueront de poser problème.

Intégrer la dimension « ressource humaine » dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. La direction générale sait que les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation, ils adaptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique, donc l'entreprise quelque soit sa dimension doit fixer les objectifs pour assurer sa continuité en matière du personnel et pour mieux réaliser ses objectifs, elle doit intégrer l'environnement humain.

Cependant, personne ne peut nier le fait de définir et développer adéquatement un système de développement et d'implication à tous les membres de l'organisation constitue l'une des tâches les plus importantes qui incombent

aux dirigeants-leader souhaitant orienter le comportement des individus vers le succès de l'entreprise car ces derniers sont considéré comme des outils de gestion les plus efficaces qui permettent de développer la catégorie des exécutants, à les diriger, à les motiver, à animer des équipes de travail, et leur permettre d'évaluer leur capacité afin de mieux s'intégrer avec le processus de travail...bref, à développer leur potentiel afin de les impliquer et de les mobiliser.

La motivation des hommes, leurs mobilisations sont faites en fonction des possibilités qu'on offre au développement de leur potentiel ainsi que du degré de leur implication organisationnelle.

Dans le même ordre d'idées, **ARGYRIS Chris** à démontrer à travers une série d'études que chaque individu peu importe son statut dans l'entreprise a un potentiel qui peut être développé ou infirmé par l'organisation et l'environnement particulier du groupe pour le quel il travaille. De ce fait, le développement du potentiel de l'individu ne peut se faire qu'au bénéfice mutuel de l'individu et de l'organisation. (**PLANE J-M. 2003, p45**)

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus la relation entre l'individu et l'organisation peut se déclinée aussi en termes d'implication puisque la plupart des définitions de cette dernière évoquent une relation fusionnelle entre ces deux derniers ; si les définitions de l'implication varient beaucoup dans la littérature, elles traduisent toutes avec des nuances le fait que les personnes se sentent engagées dans leur travail ; elles s'y investissent, s'y reconnaissent, s'y identifient par implication dans l'entreprise. Il serait donc nécessaire de s'interroger sur le rôle possible de ce processus.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le besoin des organisations d'avoir des personnes impliquées. Cela correspond à une conception du travail où cette activité centrale de l'existence ne peut se réalisé sans une relation fusionnelle avec le travail et son contexte d'exercice. (**CHARLES. C. 1991. p192**)

C'est dans ce sens qu'on a opté pour l'approche dominante qui est la théorie de MEYER et ALLEN(1991) qui accompagnera notre réflexion tout au long de cette recherche.

Et ces derniers définissent l'implication organisationnelle comme « *un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* ». (CLAUDE. F. 1997, p152). Elle désigne le degré d'adhésion aux valeurs, aux objectifs et aux projets professionnels, l'employé s'identifie à son organisation, s'y attache et laisse transparaître tout ceci à travers des comportements allant dans le sens des attentes de l'organisation.

C'est sur cet arrière fond théorique que s'inscrit notre étude qui est une tentative pour connaître ces pratiques à travers une étude quantitative, notre objectif est d'examiner l'effet de la politique d'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine de deux entreprises à savoir : « Sarl INSPECT et la Direction des impôts de Bejaia ».

Ainsi, notre présente recherche s'inscrit dans ce raisonnement, c'est-à-dire, nous allons chercher à identifier et à connaître la réponse à la question de départ suivante :

- Le travail par le biais d'emploi contractuel, permet-il le développement du potentiel et l'implication affective des bénéficiaires de contrats de travail ?

Autrement dit :

- Le travail par le biais des contrats offre-t-il aux bénéficiaires, la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs ?
- Le travail par le biais des contrats offre-t-il aux bénéficiaires, la possibilité de consolider leurs projets professionnels ?

- Le travail par le biais des contrats permet-il aux bénéficiaires une implication affective au travail ?

3. Les hypothèses :

Toute recherche scientifique doit être menée à partir d'hypothèses émises au préalable par le chercheur, en vue d'être pertinente, précise et expérimentale.

« *L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée* ». (MONTROY. B et CROZET. D. 1996, p141)

Selon **Madeline GRAWITZ** : « *l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation avec les faits significatifs* ». (GRAWITZ. M. 2001, p398)

Et c'est l'élément clé qui permet au chercheur le passage de la partie théorique de sa recherche vers la partie pratique, et ceci lors de la vérification sur le terrain.

Face aux interrogations émises et évoquées précédemment dans la problématique de recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- 1- Le travail par le biais des contrats assure aux bénéficiaires, la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs (des connaissances théoriques et pratiques).
- 2- Le travail par le biais des contrats offre aux bénéficiaires la possibilité de réaliser leurs projets professionnels.
- 3- Le travail par le biais des contrats permet l'implication affective des bénéficiaires au travail.

4. Définition des concepts clés :

Avant d'appréhender l'aspect méthodologique proprement dit de notre travail de recherche, nous allons définir quelques concepts clés sur lesquels nous allons appuyer notre étude :

4-1- Contrat de travail :

« Contrat marquant l'engagement de travailler par une personne envers une autre, en se plaçant sous sa subordination juridique, contre le versement d'une rémunération (le salaire). Ainsi, le salarié doit effectuer le travail par le quel il à été embauché et l'employeur doit lui verser le salaire correspondant au travail effectué. La subordination créer par le contrat permet de distinguer le salaire du travailleur indépendant ». (**Encarta 2006 sur les contrats de travail**).

« Le contrat signifie la convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ».

C'est un contrat conclu entre l'employeur et l'employé en vertu duquel la relation de travail est établie, et qui comporte des clauses se rapportant à la nature du travail, sa durée, le salaire, les horaires de travail et éventuellement toutes clauses ou conditions arrêtées en commun par les deux parties » (**DERDER. L. 2006, p6**).

Définition opérationnelle :

Le contrat est une convention, une entente entre deux ou plusieurs parties, fait dans le but de faire naître des droits entre les contractants au bénéfice de chacune de ces parties, appelées clauses ou stipulations ; à tel point que nous pouvons plus nous en passer.

4-2- Savoirs:

Le *savoir* désigne toute connaissance acquise par l'étude, par l'expérience.
« Ensemble des connaissances d'une personne ou d'une collectivité acquises par

l'étude, par l'observation, par l'apprentissage et/ou par l'expérience.»
(**Dictionnaire LAROUSSE, p386**)

Définition opérationnelle :

Le savoir désigne ce qui est acquis, construit, élaboré et développé par l'étude ou l'expérience. Il apparaît donc comme le résultat d'une activité d'apprentissage, naturellement utile à l'action, à la performance. C'est avec son savoir que l'individu va *pouvoir* travailler avec efficacité. De ce fait la formation est chargée de la transmission de nouveaux savoirs aux bénéficiaires de contrats car cette dernière doit favoriser le développement de leurs aptitudes ainsi que de leurs compétences afin de leur permettre d'évoluer dans le temps.

4-3- Projets professionnels :

« C'est un instrument d'étude et de compréhension d'une réalité professionnelle en tant que moyen d'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier » (**GUIBERT. J et JUMEL. G. 1997, p41**)

« C'est de mettre en adéquation les souhaits professionnels immédiats et futurs, les aspirations personnelles, les capacités et les axes de progrès afin de concevoir un parcours de formation cohérent avec le ou les métiers choisis, tel que : avoir un poste permanent dans une entreprise, gagner plus d'argent, faire une situation ou créer une activité professionnelle personnelle.. »
(<http://www.iut-gft.fr/iut-9.html>)

Définition opérationnelle :

Le projet professionnel désigne les objectifs que les bénéficiaires de contrats souhaitent réaliser à savoir, trouver au sein de son entreprise un emploi adéquat avec sa formation, sa personnalité, ses atouts, le bilan du vécu, de ses motivations ainsi que de ses valeurs ; ou bien créer lui-même son emploi (entreprise, association avec d'autres...)

4-4- L'implication :

MORROW (1983) « considère que l'implication au travail désigne la mesure dans la quelle la personne s'identifie avec son travail et dans laquelle ses performances au travail affectent son estime personnelle ». (**LOUCHE. C. 2007, p106**)

« L'implication au travail est un concept socio psychologique qui traduit l'état de la relation qui s'est construit entre le travailleur et son entreprise. Elle traduit en générale la prédisposition, l'adéquation entre la situation professionnelle que fait l'entreprise à son personnel et les attentes de ce personnel » (**MUCCHIELLE. A. 1981, p53**).

L'implication est un concept très répandu en gestion des ressources humaines. Deux raisons peuvent expliquer ce succès :

- La première tient à la première dimension de l'implication à savoir : l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation est conforme à la vision d'une entreprise ayant formalisé un projet, développé des principes directeurs voire une charte ou une déclaration relative à son éthique.
- La seconde raison est plus instrumentale. Depuis quelques années des questionnaires permettent de mesurer l'implication. Souvent d'origine Américaine ces instruments ont été adapté au contexte Français et sont régulièrement utilisés. (**Le DUFF. R. 1999, p463**).

L'implication organisationnelle : définie comme un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et l'organisation qui l'emploie (Meyer & Allen, 1991), ne cesse de retenir l'attention des chercheurs depuis plusieurs décennies » (**BEN ARAB D et MARDESSI M. 2011, P4**)

Cette implication peut être appréhendée à partir de trois dimensions.

4-4-1- L'implication affective :

Se définit à partir de trois facteurs, soit l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard. **(BEN ARAB D et MARDESSI M. Ibid. p5)**

4-4-2- L'implication calculée ou continuée :

Le choix de rester ou de ne pas rester membre de l'organisation peut résulter d'une implication basée sur le calcul. Cette implication ne se réalise qu'à partir du moment où la personne éprouve le sentiment de développer des investissements qui risquent d'être perdus en quittant l'organisation.

4-4-3- L'implication normative :

Se définit comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi » **(Ibid. p6-7)**

Définition opérationnelle :

L'implication organisationnelle est comme l'importance relative de l'identification et de l'engagement des bénéficiaires de contrats pour la réalisation d'une mission, de la capacité de s'identifier par rapport à un mode d'organisation bien déterminé, elle est à la fois un processus et une technique de renforcement. Et selon les chercheurs on distingue l'implication selon trois types : affective, normative et calculée.

Ainsi, l'implication organisationnelle permet de traduire et de décrire les attitudes de l'individu vis-à-vis de son univers de travail, et dans notre étude on a opté pour l'implication affective/psychologique dans l'organisation.

5. *La méthode utilisée :*

Les méthodes adoptées dans toutes les recherches scientifiques sont assez nombreuses et diverses, et cette diversité revient aussi à la diversité des études, car chaque étude exige une méthode à suivre et nécessaire pour effectuer une bonne recherche et les objectifs tracés par le chercheur « *il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et les caractéristiques de chaque méthode* ». (BOUDON R. 1970, p31)

Selon Omar AKTOUF, la méthode désigne « *les façons de procéder, les méthodes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche* » (AKTOUF. O. 1987, p28), cela veut dire, la manière dont se sert un chercheur pour mener la démarche empirique de son travail et atteindre les objectifs de sa recherche.

Dans le but de mener une recherche fiable relative à l'effet de la politique d'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine à « Sarl Inspect et Direction des impôts de Bejaia », nous avons opté pour la méthode quantitative jugée plus convenable, qui est « *un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes... les mesures peuvent être ordinaires du genre plus grand ou plus petit ou numériques avec usage des calculs* ». (BOUDON. R. op.cit. p45)

Elle tend principalement à quantifier et mesurer les données collectées durant notre enquête. Et cela, en vue de vérifier les hypothèses émises par des résultats chiffrés et essayer d'établir des corrélations et des liens significatifs entre les différentes variables en question pour pouvoir démontrer par la suite les faits réels du terrain aux quels abouti la recherche actuelle.

6. La technique de recherche :

La technique de recherche désigne l'instrument utilisé par le chercheur pour collecter des données quantitatives ou qualitatives sur le terrain.

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil d'informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou durant l'enquête, car bien choisir ses techniques de recueil de données déterminent les résultats finales de l'enquête.

Afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour l'utilisation du questionnaire comme technique de collecte de données suivant le principe de la méthode quantitative « *qui permet de recueillir sur un ensemble d'éléments des informations comparables d'un élément à un autre.* » (BOUDON. R. Ibid. p31)

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été définie comme étant : « *technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directe et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* ». (ANGERS. M. 1997, p146). Il contient un ensemble de questions : fermées, ouvertes ou semi-ouvertes, et qui permet à l'enquêté de répondre directement ou à l'intermédiaire d'un enquêteur.

Comme il est aussi « un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un par un, et de façon identique en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population ». (GRAWITZ. M. 2002. p64).

Nous avons choisi de mener notre recherche par questionnaire, car nous avons voulu interroger le maximum possible de personnes concernées par notre étude et avoir l'avis des différentes catégories professionnelles, notamment, sur

les perceptions de développement acquis des bénéficiaires de contrats de travail, le degré de consolidation de leurs projets professionnels ainsi qu'à leurs implications affectives au travail, pour pouvoir ensuite établir des liens significatifs et explicatifs des faits étudiés.

De plus, le questionnaire permet à l'enquêté de prendre son temps pour répondre et garantir l'anonymat à travers ce document conçu pour des fins pédagogiques, et inciter les gens à répondre en toute sécurité, franchise et sans aucune crainte.

Il est à signaler aussi, l'utilisation de l'échelle de MEYER et ALLEN (1991) pour la mesure de l'implication organisationnelle des contractuels.

Ce questionnaire comporte 18 items évalués sur une échelle de Likert de cinq points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Les six premiers items concernent la dimension affective (IA) convergeant sur les idées d'appartenance et d'identification, Les six items suivants sont relatifs à la dimension normative (IN) évoquant les obligations morales. Enfin, les six derniers items concernent la dimension calculée (IC) basée sur les coûts provoqués par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise.

7. L'échantillonnage :

Dans le but d'effectuer une recherche scientifique dans le domaine de la sociologie du travail et des ressources humaines, nous nous intéressons souvent à une population que nous désirons étudier appelée « population mère », nous prenons un échantillon de cette population sur lequel nous effectuons notre étude et qui doit être, sans doute, représentatif de cette population mère dans l'objectif est de pouvoir généraliser les résultats et être fidèle aux caractéristiques de cette dernière.

« L'échantillon est un sous ensemble d'éléments d'une population donnée » (ANGERS. M. op.cit. p228).

Dans notre étude, on a opté pour un échantillonnage par quotas qui est un prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments catégorisées suivant leur proportion dans cette population. « L'échantillonnage par quotas se base sur certaines caractéristiques de la population qu'on veut reproduire en pourcentage ou en proportion dans l'échantillon. Son utilisation implique donc qu'on dispose de certaines données chiffrées sur la population... on est libre de choisir qui on veut dans la population visée ». (ANGERS. M. Ibid. p239)

Compte tenu des exigences de notre thème qui nécessite de retenir seulement les salariés contractuels à savoir : contrats à durée déterminée(CDD), contrats pré emploi(CID) et contrats emploi de jeunes(DAIS). Nous avons retenu 75 personnes contractuelles réparties sur nos deux organismes d'accueil à savoir: Sarl INSPECT avec un nombre de 28 et la Direction des impôts de Bejaia dont le nombre est de 47, qui se répartissent à leurs tours dans différents services, soit 02 catégories socioprofessionnelles à savoir les agents de maîtrise et les agents d'exécutions.

Suite à cela, nous avons distribué 75 questionnaires sur la population mère des bénéficiaires de contrat, cependant nous n'avons pu récupérer que 60 questionnaires.

8. *Les études antérieures :*

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux au cours des dernières années, et différents facteurs ont contribué à renforcer l'importance de l'implication dans les organisations, tout d'abord, les mutations qu'ont connues les organisations dans les dernières années, aussi la société de la connaissance et de l'information à bouleversé les pratiques de gestion et les attentes des salariés.

Cependant la problématique de l'implication organisationnelle est considérée comme l'une des problématiques émergentes.

A travers différentes conceptions on réalise que l'implication organisationnelle a été traitée de façons différentes, comme nous allons le montrer à travers les études antérieures suivantes :

8-1- L'étude de BECKER (1960) : il a livré une analyse percutante du mécanisme d'implication organisationnelle, selon lui : « *le terme implication renvoie au processus par lequel divers types d'intérêts sont progressivement investis dans l'adoption de certaines lignes de conduites avec lesquelles ils ne semblent pas avoir de rapport direct* ».

En d'autre terme, l'implication du salarié ne se réalise qu'à partir du moment où celui-ci éprouve le sentiment de développer des investissements perdus (side-bets). Ces derniers constituent pour le salarié une rente professionnelle d'autant moins transférables qu'elle se bonifie avec l'accumulation de l'expérience au sein de la même organisation. Comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à conforter son implication envers son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital cas de départ définitif. Ce mécanisme caractérise ce que Becker appelle : « *implication par défaut* ». (BONARD. Ch. et Als, 2004, p132)

8-2- L'étude de PORTER et AL (1974) :

Ce modèle de mesure domine très largement par son utilisation : organisation Commit ment Questionnaire (OCQ) de Porter et AL (1974). Depuis sa création, l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature relève une ambiguïté : certains auteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle. Alors d'autres prétendent qu'elle aborde les différentes facettes de l'implication. Sur la base de leur propre définition de

l'implication, Porter et AI conçoivent l'OCQ (Organisation Commitment Questionnaire). L'instrument se compose de 15 items visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs :

1. Je suis prêt à faire de gros efforts, au-delà de ce est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou être membre est formidable.
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise.
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise.
5. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise.
6. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même.
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même.
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.
10. Je suis heureux d'avoir choisi, lors de mon recrutement, de travailler pour l'entreprise plutôt que pour une autre.
11. Il n'y a pas grand chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise.
12. Je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets touchants les salariés.

13. Je me sens vraiment concentré par le futur de cette entreprise.

14. Pour moi. Cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler.

15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise. (CLAUDE. F. op.cit. p54-55).

8-3- L'étude de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen :

Le modèle d'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1991), a permis de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous trois formes ou types d'implication et ses implications ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de son organisation et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en retirer.

a- **L'implication affective**, qui se réfère à l'attachement émotionnel, à une identification et à une implication des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien, exemple d'Item: « je suis fier d'appartenir à cette organisation ».

b- **L'implication normative** qui se réfère à un sentiment d'obligation. L'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'organisation. L'expression « ought to » utilisée par Meyer et Allen évoque le devoir moral, exemple d'Item évaluant cette dimension : « il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant ».

c- Enfin, **la dimension calculée** ou continue, se réfère à une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour Meyer et Allen, l'employé ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin, exemple d'Item de Meyer et Allen : «

quitter mon organisation maintenant aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages ».

8-4- L'étude de SHRMERHORN (2002) : il nous parle de l'implication organisationnelle comme l'identification à l'entreprise, qui est une attitude en vertu de laquelle une personne partage les valeurs de l'entreprise et adhère à sa mission.

Il nous dit que les deux formes d'identifications à l'entreprise sont :

a- L'identification affective : ou le salarié demeure au service de l'entreprise parce qu'il le désire fortement, par ailleurs il présente les caractéristiques suivantes :

- Il partage les buts et les valeurs de l'entreprise.
- Il fournit les efforts nécessaires pour la bonne marche de l'organisation.
- Il désire personnellement être associé à l'entreprise.
- Il est loyal et intéressé à la bonne marche de l'organisation.

b- L'identification de convenance : le salarié demeure au service de l'organisation tout simplement parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement. Il craint de perdre les avantages ou les privilèges acquis avec les temps et ressent une éventuelle démission comme une balance défavorable entre ce qu'il perd et ce qu'il pourrait gagner. (http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme5.html)

9. Discussion des études antérieures :

L'analyse de Becker : traduit la relation entre le salarié et son implication dans son organisation qui se résume en l'adoption de certaines lignes de

conduites du fait de ses intérêts au sein de cette dernière qui sont valables pour les uns et les pour les autres, donc Becker considère le calcul comme une base d'attachement à l'organisation.

A propos de l'étude de PORTER et AL comme le dit Commeiras (1994), POCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études. En particulier. Porter et AI (1979) eux-mêmes, ainsi que MOWDAY et AI (1982) font remarquer que :

- L'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte.
- L'échelle est stable ; les auteurs montrent que des mesures effectuées sur des périodes courtes (04 mois) sont homogènes.
- Sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celles fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester.
- Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme engagement au travail, la satisfaction, ou l'implication dans la carrière. Les corrélations observées avec ces concepts confirment son indépendance.
- Sa validité de prédiction est élevée : de nombreuses études démontrent que l'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (efforts au travail, performance, absentéisme, intention de départ, etc.)

Par contre, des critiques fortes lui sont adressées :

- Le mélange d'aspects attitudeux et comportementaux lui est reproché (REICHERS, 1985 ; Neveu, 1993). L'échelle comporte des items mesurent l'implication attitudeux (Identification aux valeurs de l'entreprise) et des items évaluant des intentions de comportement. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication; l'échelle confond le concept d'implication avec ses effets (intension de départ du

salarié).

- Sa structure factorielle n'est pas stable; alors que certains chercheurs constatent une structure unidimensionnelle. D'autres obtiennent une structure multidimensionnelle. Les dimensions identifiées par ces derniers sont divergentes.

- Certains items posent des difficultés de compréhension. Dans une étude récente, nous constaté que l'item 3 «j'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise » et l'item 10 «je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour autre » sont mal compris par les personnes interrogées. A cet égard, il semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambiguïtés liées à la traduction ». **(CLAUDE. F. op.cit. p155-156).**

Ce qui concerne l'étude de Meyer et Allen, on peut faire deux critiques majeures à cette l'échelle :

- Le manque de distinction entre les dimensions affective et normative lui est reproché. sur la base des études disponibles, Neveu(1993) et Randall et Al(1990) affirment que la distinction entre les deux facettes n'est pas clairement démontrée.

- Ses propriétés psychométriques ne sont pas totalement démontrées. Contrairement au questionnaire de l'implication organisationnelle de Porter, plus ancienne, l'échelle d'Allen et Meyer a été peu testé. On connaît moins bien ses qualités méthodologiques.

L'échelle possède malgré tout de nombreuses qualités, et des travaux récents relativisent les critiques formulées précédemment :

- La fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ont été démontrées.

- La tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée dans des études méthodologiques. HACKETT, BYCIO et HAUSDORFF (1995) admettent que la structure factorielle de l'échelle est stable. Allen, Meyer et Smith(1993) démontrent la présence des trois dimensions de l'implication.

- L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec le questionnaire de l'implication organisationnelle de Porter est un atout. Randall(1990) note que la dimension affective de l'échelle d'Allen et Meyer et le questionnaire de l'implication organisationnelle sont très fortement corrélées, ce qui prouve qu'elles mesurent la même chose. L'échelle d'Allen et Meyer utilise 06 items pour mesurer l'implication affective, au lieu des 15 de questionnaire de l'implication organisationnelle ». (**Ibid. p157-158**)

Quant à l'étude de SHERMERHORN, celui-ci considère que l'implication organisationnelle comme l'appartenance à l'entreprise, en adoptant ses valeurs et ses règles et les partagées dont l'objectif est d'assurer la satisfaction des uns et des autres (salarié-dirigeant).

10. L'importance de l'étude actuelle :

- Il nous a été donné d'acquérir et d'approfondir nos connaissances sur les ressorts de la politique d'emploi, la gestion des ressources humaine et en particulier l'implication organisationnelle.
- Montrer l'importance de se préoccuper du développement des potentiels des contractuels d'une façon générale et de leur implication affective d'une façon particulière en vue de permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs.
- L'intérêt particulier que représente l'implication organisationnelle au sein de nos entreprises actuelle, car à travers cette implication, les entreprises connaîtrait un grand développement dans sa gestion à savoir la mobilisation des effectifs et l'amélioration du comportement citoyen au travail.

- Comprendre comment les salariés perçoivent la possibilité d'acquérir de profondes connaissances d'une façon générale et les contractuels d'un côté particulier.
- Contribuer à la préparation d'un meilleur encadrement par lequel les salariés pourraient développer leurs savoirs, savoir faire et savoir être.
- Malgré les révélations de la présente recherche, les recherches futures devront se reposer sur la recherche d'autres dimensions de l'emploi qui sont en relation avec cette perception qui mène au développement et à l'implication organisationnelle de la ressource humaine d'une façon générale, notamment les contractuels, les saisonniers, car leurs motivations et leurs implications est le plus difficile à réaliser d'où la nécessité d'adapter les pratiques de la gestion des ressources humaines aux besoins de cette population.

- ***Résumé du chapitre :***

La fiabilité des résultats de recherche repose sur l'efficacité du choix des méthodes, des techniques d'investigation ainsi que de l'esprit du chercheur lui-même.

En guise de conclusion à ce chapitre, il apparaît clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème notamment ce qui concerne l'effet de la politique d'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine.

- ***Préambule :***

On doit sans doute aujourd'hui davantage s'intéresser aux contrats de travail au singulier. Si le contrat de travail indéterminée reste le contrat de travail commun de nombreux contrats dits « atypique » ou « précaire » se développent : contrat à durée déterminée, contrat de travail temporaire, d'apprentissage, etc... Peuvent être ainsi utilisées dans des situations spécifiques, en principe, le salaire ayant conclu un contrat de travail bénéficié d'une protection particulière.

Ainsi dans le chapitre présent, nous allons présenter la conceptualisation de cette dernière à savoir : sa définition, la conclusion du contrat, sa durée, ses différents types, les étapes à suivre afin de le conclure, les obligations de chacun du travailleur et de l'employeur, et enfin, la suspension du contrat de travail.

1. Concept du contrat de travail :

1-1- Définition du contrat de travail :

Il n'existe pas une définition légale du contrat de travail. La jurisprudence, considère qu'il ya un contrat de travail lorsqu'une personne s'engage à effectuer une prestation pour le compte et sous la direction d'une autre, en échange d'une rémunération.

L'élément essentiel du contrat de travail est en tout état de cause le lien de subordination entre l'employeur et l'employé.

Ce contrat peut être verbal, mais l'employeur doit remettre lors de l'embauche un document où doit figurer le nom du salarié, la date et l'heure de l'embauche. Un contrat de travail peut être à durée déterminée ou à durée indéterminée. (SIGNORETTO. F. 2002, p7)

1-2- Le contrat d'entreprise :

Ce contrat est une convention par laquelle une personne s'engage vis-à-vis d'une autre à exécuter un travail déterminé éventuellement avec son propre personnel, moyennant une rémunération déterminée par accord. La personne qui s'engage est un travailleur indépendant (éventuellement un entrepreneur), qui conserve sa liberté dans l'exécution de son travail et assume le risque économique de son activité.

2. La conclusion du contrat de travail :

La relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit. Elle existe en tout état de cause du seul fait de travailler pour le compte d'un employeur.

Elle crée pour les intéressés des droits et des obligations tels que définis par la législation, la réglementation, les conventions ou accords collectifs et le contrat de travail. **(PUIGELIER. C. 2000, p33)**

En outre, le contrat peut être oral ou écrit, sauf dispositions légales ou conventionnelles contraires. Toutefois, l'employeur doit informer le salarié par écrit des éléments essentiels de son contrat de travail, à savoir : l'identité des parties, le lieu du travail, la fonction du salarié ou la description sommaire de son travail, la date de début du contrat, s'il s'agit d'un contrat temporaire, sa durée prévisible, la durée des congés payés ou ses modalités de détermination, la durée des délais de préavis en cas de cessation, salaire et périodicité de son versement, durée de travail journalière ou hebdomadaire et le cas échéant mention des conventions collectives applicables. En cas d'expatriation, l'employeur devra également renseigner le salarié sur la durée de l'expatriation, la devise de paiement de la rémunération et le cas échéant, les avantages en espèce et en nature applicables, ainsi que les conditions de renouvellement.

Dans son intérêt, le salarié devrait demander qu'on lui remette un contrat écrit, cependant l'absence d'écrit n'entache pas la validité du contrat de travail. Le défaut d'écrit peut toutefois entraîner la requalification d'un contrat à durée déterminée en contrat à durée indéterminée dans l'intérêt du salarié.

A noter qu'en toutes hypothèses, le contrat de travail à durée déterminée ainsi que les contrats à temps partiel et temporaires doivent être rédigés par écrit. (**Code de travail. article11**).

3. La durée du contrat de travail et la période d'essai :

Le contrat de travail doit en principe être conclu à durée indéterminée, avec une possibilité de réalisation pour chacune des parties à tous moment.

Toutefois, des contrats à durée déterminée ou temporaire sont admis, ces contrats sont particulièrement à durée limitée.

S'agissant de la période d'essai, n'est en principe pas obligatoire. Elle résulte soit de la convention collective, soit du contrat de travail lui-même. Elle peut durer :

La période d'essai doit être mentionnée dans une clause du contrat avec sa durée. A défaut d'usage ou de disposition conventionnelle prévoyant des durées moindres, la période d'essai est égale à un jour par semaine dans la limite de deux semaines, si le contrat est inférieur à six mois, et à un mois, si sa durée est supérieure (sans tenir compte d'un éventuel renouvellement de la période d'essai). Si le contrat est conclu sans termes précis, la période d'essai se calcul à partir de la période minimale. (**Guide de l'employeur. 2010, p3**).

4. Les types de contrat de travail :

4-1- Types de contrats en fonction de la nature de travail :

Il ya dans notre législation une différence entre ouvriers et employés :

- Les ouvriers accomplissent un travail principalement manuel.
- Les employés accomplissent un travail principalement intellectuel.

Le contrat sera déterminé en fonction du travail réellement effectué plutôt que de la qualification que les parties ont donné à leurs contrats.

4-2- Types de contrats en fonction de la durée :

Un contrat de travail peut être conclu sans qu'il soit fait mention d'une limite de temps (pour une durée indéterminée), ou avec une limite dans le temps (contrats à durée déterminée ou pour un travail nettement défini).

Un contrat de travail ne peut jamais être conclu à vie.

4-2-1- Le contrat à durée indéterminée :

Le contrat du travail est conclu sans limitation de durée, il fait du CDI la règle. La recherche de la flexibilité a conduit les entreprises.

L'engagement définitif d'un CDI est précédé d'une période d'essai. Cette période est prévue par les usages, les conventions collectives ou le contrat de travail généralement, elle est d'un mois pour les employés et les ouvriers, de deux mois pour les techniciens et les agents de maîtrises, de trois mois pour les cadres et peut être renouvelée une fois pendant cette période chacune des parties peut mettre fin au contrat. Le CDI peut être rompu. **(PERETTI. J-M. 2007, p38)**

« Le contrat de durée indéterminée c'est le contrat conclu sans que son terme soit fixé d'avance, il demeure le contrat de droit commun et sa rupture obéit à des règles particulier et le contrat de travail est inférieure à la durée légale du travail ou lorsqu'elle est inférieure à la durée fixé conventionnelle pour la branche ou l'entreprise ». **(ZITTOUN. L. 2002, p3)**

4-2-2- Le contrat de durée déterminée :

Le contrat à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés ci-après : remplacement d'un salarié absent, accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise , emploi à caractère saisonnier ou pour lesquels dans certains secteurs d'activité, il est d'usage constant de ne peut recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par définition temporaire de ces emplois. Dans le cadre de mesures pour l'emploi ou pour assurer une formation professionnelle.

Le contrat de travail à durée déterminée ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pour durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Le contrat de travail à durée déterminée doit comporter un terme fixe avec précision de sa conclusion. Ce contrat peut être renouvelé une fois pour une durée renouvellement inclus et ne peut dépasser dix-huit mois (vingt-quatre mois dans certains cas).

Les avantages du **CDD** pour l'entreprise

Possibilité d'adapter les effectifs à la charge de travail. Les variations saisonnières, les surcroits d'activité dont la permanence n'est assurée et qui peuvent être absorbés sans accroissement de l'effectif permanent :

- conserver une marge de sécurité. Les contrats à durée déterminée constituent un volant de réduction de l'emploi en cas de diminution de l'activité.
- Utilisation du contrat à durée déterminée pour disposer des périodes d'essai assez long pour décider d'un recrutement avec un CDI.

Le contrat à durée déterminée est devenu un instrument important au service de la flexibilité externe. Domaine sensible, la législation sur le CDD est fréquemment modifiée. Le CDD conduit souvent au CDI. (**PERETTI. J-M. op.cit. p39**)

4-2-3- Contrat de travail pour un travail nettement défini :

Dans ce contrat de travail, ce n'est pas la durée du travail qui est précisée mais bien le travail exact à accomplir (par exemple le contrat de travail en qualité d'acteur dans un film bien précis, la cueillette des fruits d'une exploitation agricole, la rédaction d'un ouvrage...). Ainsi les parties peuvent dès le début du contrat, avoir une idée précise sur la durée de celui-ci. Le travailleur doit disposer, dès avant son entrée en service, d'une description précise du travail convenu afin de pouvoir effectuer une estimation sure de l'étendue du travail demandé et de la durée nécessaire.

Le contrat conclu pour un travail nettement défini doit être constaté par écrit au plus tard au moment de l'entrée en service du travailleur.

Ce contrat prend fin automatiquement, sans qu'un avertissement par un des parties soit nécessaire dès l'achèvement du travail convenu.

Pour le contrat de travail pour un travail nettement défini, les mêmes conditions de validités sont requises que pour le contrat à durée déterminée.

Les dispositions relatives aux contrats à durée déterminée successifs (en principe interdits) s'appliquent également aux contrats pour un travail nettement défini.

4-2-4- Contrats de travail pour l'exécution d'un travail temporaire et contrat de travail intérimaire :

Le contrat pour l'exécution d'un travail temporaire ou le contrat de travail intérimaire ne peuvent être conclu que dans cinq hypothèses :

- Le remplacement d'un travailleur permanent.
- Le surcroît exceptionnel de travail.
- L'exécution d'un travail exceptionnel.
- La fourniture de prestations artistiques ou la production d'œuvre artistique pour le compte d'un employeur occasionnel ou d'un utilisateur occasionnel.
- La mise au travail dans le cadre d'un trajet de mise au travail approuvé par la région ou est situé l'établissement dans lequel le travailleur est occupé.

Le contrat de travail pour l'exécution d'un travail temporaire est conclu directement par un employeur et un travailleur tandis que le contrat de travail intérimaire est conclu par l'intermédiaire d'une société de travail intérimaire. Ces contrats peuvent être conclus aussi bien pour une durée déterminée que pour une durée indéterminée que pour le remplacement d'un travailleur permanent. Ces contrats doivent nécessairement faire l'objet d'un écrit. Dans ce cadre, la loi autorise la conclusion de plusieurs contrats successifs. (**Ibid. p45**)

4-3- Types de contrats en fonction du volume des prestations :

4-3-1- Contrat de travail à temps plein :

Sauf disposition contraire, un contrat de travail est conclu à temps plein, c'est-à-dire pour la durée maximale de travail dans l'entreprise.

4-3-2- Contrat de travail à temps partiel :

Le travail à temps partiel est un travail effectué de manière régulière et volontaire pendant une durée plus courte que la durée normale du travail dans l'entreprise.

Le contrat de travail à temps partiel doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit pour chaque travailleur individuellement au plus tard au début de

l'exécution à temps partiel. Dans cet écrit doivent être mentionnés le régime de travail (la durée et les jours de travail) et l'horaire (les périodes de travail par jour). Si l'écrit ne contient pas les mentions prescrites, le travailleur peut choisir le régime de travail à temps partiel et l'horaire qui lui sont les plus favorables parmi ceux prévus au règlement de travail ou, à défaut, parmi ceux qui découlent de tout autre document social dont la tenue est obligatoire. Dans certaines situations, d'autres sanctions sont également possible.

4-3-3- Contrats de travail intermittent :

Le contrat de travail intermittent est un contrat de travail à temps partiel annuel particulier : c'est un contrat de travail à durée indéterminée conclu pour un emploi permanent comportant une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées. (ZITTOUN. L. op.cit. p126).

4-3-4- Contrats d'apprentissage :

Le contrat d'apprentissage est celui par lequel un organisme employeur s'engage à assurer une formation professionnelle méthodique et complète à un apprenti qui s'oblige, en contrepartie, à travailler pour lui pendant la durée du moyennant un présalaire préalablement fixé. (Ibid. p2)

5. Les étapes et les conditions à suivre pour établir un contrat de travail :

La naissance de la relation exige de suivre un processus de recrutement et respect des conditions qui sont bien détaillés dans cette section.

5-1- Les étapes à suivre pour établir un contrat de travail :

Avant d'embaucher un salarié, il faut suivre les sept étapes suivantes :

5-1-1- Analyse du besoin de main d'œuvre :

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise avant de procéder aux étapes de recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines. Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil de poste consiste à définir les activités liées à l'emploi. De même, les exigences de base doivent être clarifiées, la formation, l'expérience souhaitée, la connaissance des langues utilisées...etc.

Pour élaborer des profils de poste, il suggère de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser, car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'il faut.

a- Le recrutement :

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer un groupe de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidat potentiel.

b- Sources de recrutement :**b-1- Les sources internes :**

Evidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutes fois, le fait de limiter le recrutement uniquement à ces candidats comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelle perspective. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

b-2- Les sources externes :

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentées ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe, on peut citer quelques sources intéressantes de candidatures non sollicitées, les agents privés, ...

L'intérêt est particulièrement bien adapté au recrutement dans le secteur des technologies de la formation. Le web permet de joindre aisément et rapidement en grand nombre de candidats potentiel et de simplifier d'autant le processus de recrutement.

c- Présélection des candidats :

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objet est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs.

d- Rencontre de sélection :

Avant de les rencontrer, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères.

L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection qui aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

On peut également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

e- Réflexion faisant suite à l'entrevue :

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si

nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue.

Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests visent à examiner les connaissances et les habilités des candidats en regard des exigences du poste.

L'utilisation de tests psychométrique peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir être du candidat. A cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire de vérifier la référence de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre de comité de sélection de contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.

f- Le contrat de travail :

Il est imposé à l'entreprise l'obligation de délivrer aux salariés un document indiquant l'identité des deux parties de la relation de travail, et cela se fait dans un contact individuel de travail qui se définit comme accord selon lequel une personne qui est employé s'engage à travailler pendant un certain temps un autre que l'employeur et sous sa direction moyennant une rémunération.

5-1-2- Les conditions de validité pour conclure un contrat de travail :

Un contrat de travail doit satisfaire aux conditions de validité qui sont exigées pour n'importe quel contrat, celles-ci :

- La capacité des parties à contracter.
- Le consentement valide de la partie qui s'engage.
- La présence d'un objet et d'une cause licite.

a- La capacité des parties à contracter :

« lorsque les parties ont exprimé leur accord sur tous les points essentiels du contrat et de s'entendre par la suite sur les points de détails, sans stipuler que faute d'un tel accord, le contrat serait sans effets, ce contrat est réputé conclu, les points détails seront alors en cas de litige, déterminés par le tribunal, conformément à la nature de l'affaire, aux perspectives de la loi, à l'usage à l'équité ». (BELAID. M. 2009, p49)

b- L'existence d'un objet au contrat :

L'objet de l'obligation n'est pas un corps certains, il doit sous peine de nullité, à être déterminé quant à son espèce et quant à sa quotité.

Toutefois, il faut que l'objet soit déterminé quant à son espèce, si le contrat fournit le moyen d'en préciser la quotité. A défaut de convention sur la qualité ou si celle-ci ne peut être déterminée par l'usage ou par toute autre circonstance, le débiteur a une chose de qualité moyenne. . (Code civil. 2007, p13)

c- La présence d'un objet défini et d'une cause licite :

« Toute obligation est présumée avoir une cause licite, tant que le contraire n'est pas prouvé, la cause exprimée dans le contrat est considérée comme vraie jusqu'à preuve contraire. Lorsque la preuve de la simulation de la cause est administrée, il incombe à celui qui soutient que l'obligation a une autre cause licite de la preuve ». (Ibid. p17-18)

6. Les modalités du contrat :

Les organisations doivent établir des modalités et conditions claires pour chaque contractuel, tant pour le contractuel qui est un employé que pour le fournisseur autonome de services.

Les modalités et conditions doivent préciser d'emblée la relation de travail (à savoir si le contractuel est un employé ou un fournisseur autonome de services).

Si le contractuel est considéré comme un employé, le contrat devra préciser :

- le titre et les exigences de base du poste pour lequel la personne a été embauchée;
- la date de début et la date de fin d'emploi;
- les heures et le lieu de travail;
- le salaire et les périodes de paye;
- les déductions qui s'appliquent (p. ex., AE, RPC ou RRQ, impôt sur le revenu);
- les avantages qui seront fournis. (*hrcouncil.ca/info RH/politiques RH et législation du travail*)

7. Obligation de l'employeur et du travailleur :

Les obligations les plus importantes imposées à l'employeur et au travailleur en matière de conditions de travail sont contenues soit dans des réglementations spécifiques (réglementation relative à la durée du temps de travail, aux vacances annuelles, aux jours fériés....) soit dans des conventions collectives de travail.

La loi sur le contrat de travail se limite à l'énoncé d'obligations générales mises à charge des parties.

7-1- Obligation du travailleur :

- Exécuter son travail avec soin, probité et conscience, au temps, au lieu et dans les conditions convenues.
- Agir conformément aux ordres et aux instructions qui lui sont données par l'employeur, ses mandataires ou ses proposés, en vue de l'exécution du contrat.

- S'abstenir, tant au cours du contrat qu'après sa cessation :
 - *de divulguer les secrets de fabrication ou d'affaires, ainsi que le secret de toute affaire à caractère personnel ou confidentiel dont il aurait eu connaissance dans l'exercice de son activité professionnelle.
 - * de se livrer ou de coopérer à tout acte de concurrence déloyale.Après la fin du contrat, la concurrence faite à l'ex-employeur peut être interdite si elle est faite au mépris d'une clause de non-concurrence.
- Veiller à sa propre sécurité, à celle de ses collègues, de l'employeur ou de tiers.
- Restituer en bon état à l'employeur les instructions de travail et les matières premières qui lui sont confiés.

7-2- Obligation de l'employeur :

- Faire travailler dans les conditions, au temps et au lieu convenu, notamment en mettant à sa disposition, s'il échet et sauf stipulation contraire, l'aide, les instruments et les matières nécessaires à l'accomplissement du travail.
- Veiller à ce que le travail s'accomplisse dans des conditions convenables au point de vue de la sécurité et de la santé du travailleur et que les premiers secours soient assurés à celui-ci en cas d'accident.
- Payer la rémunération aux conditions, au temps et aux lieux convenus.
- Fournir au travailleur un logement convenable ainsi qu'une nourriture saine et suffisante dans le cas où il est engagé à le loger et à le nourrir.
- Donner au travailleur le temps nécessaire pour remplir les devoirs de son culte, ainsi que les obligations civiques résultant de la loi.
- Consacrer l'attention et les soins nécessaires à l'accueil des travailleurs et en particulier des jeunes travailleurs.

- Apporter les soins à la conservation des instruments de travail appartenant au travailleur et des effets personnels que celui-ci doit mettre en dépôt. Il n'a en aucun cas le droit de retenir ces instruments de travail ou ces effets.

7-3- Modification unilatérale des conditions de travail ;

Le contrat doit être exécuté dans les conditions, au temps et au lieu convenu, toute modification du contrat de travail ne peut intervenir que de l'accord des deux parties. Si l'employeur ou le travailleur modifie unilatéralement un des éléments essentiel du contrat, ce comportement est assimilé à la rupture du contrat de travail. L'employeur ou le travailleur peut alors constater sa rupture et exiger le paiement d'une indemnité compensatoire de préavis.

Toutes les modifications ne sont pas visées. L'employeur, responsable de la gestion de l'entreprise, peut procéder à des restructurations, réorganisation, rendus nécessaire pour les impératifs économique, pour autant qu'il ne modifie pas de manière importante un élément essentiel du contrat de travail.

8. Suspension de l'exécution du contrat de travail :

Un certain nombre d'événements tels que les vacances annuelles, la maladie peuvent temporairement suspendre l'exécution du contrat du travail.

En principe, la rémunération n'est pas due pendant les périodes de suspension sauf lorsqu'un régime particulier prévoit le maintien du paiement de la rémunération.

8-1- Causes de suspension de l'exécution du contrat de travail communes aux employés et aux ouvriers :

- Événement de force majeure.
- Heures perdues.
- Vacances annuelles.

- Audiences des cours et tribunaux du travail.
- Service militaire ou service de l'objecteur de conscience.
- Promotion sociale et congé-éducation payé.
- Mandat politique.
- H. Détention préventive.
- Petits chômages.
- Congés pour raisons impérieuses.
- Maladies et accidents.
- Maternités.
- Congés thématiques dans le cadre de l'interruption de carrière.
- Crédit-temps.
- Congé d'adoption.
- Congé d'accueil.

8-2- Causes de suspension jurisprudentielles :

La grève et le lock-out (fermeture d'une entreprise par la direction pour faire pression sur le personnel en grève ou qui menace de faire grève) ont été reconnus par les cours et tribunaux comme étant une cause de suspension de l'exécution du contrat de travail.

8-3- Causes de suspension conventionnelles : le congé sans solde :

L'employeur et le travailleur peuvent toujours convenir d'une suspension temporaire de l'exécution du contrat de travail .dans le cas, les parties conviennent de toutes les modalités sur lesquelles elles peuvent se mettre d'accord. Durant la période de congé sans solde, l'employeur n'a pas l'obligation de verser la rémunération. ce système a des incidences sur les droits en matière de sécurité sociale, notamment pour l'assurance maladie-invalidité et l'assurance chômage.

9. Les modes généraux de cessation du contrat de travail :

La fin du contrat de travail ne trouve pas uniquement son origine dans la rupture unilatérale par une des parties. ces modes généraux de cessation du contrat de travail valent pour toutes les sortes de contrat et quelles que soit la protection contre le licenciement dont bénéficie le travailleur.

- accord des parties.
- condition résolutoire.
- décès d'une des parties.
- forces majeure.
- échéance du terme ou achèvement du travail convenu.
- cessation du contrat par la volonté d'une des parties : licenciement ou démission
- rupture du contrat a durée indéterminée.
- rupture du contrat a durée déterminée ou pour un travail nettement défini.

(cides.chorum.fr/blobs/medias/.../10-fiches-pratiques.pdf)

- ***Résumé du chapitre :***

Nous avons donc pu cerner la conceptualisation du contrat de travail, les types de contrats qui puissent exister les obligations des deux membres à savoir le travailleur et l'employeur ainsi que les causes de sa suspension.

- ***Préambule :***

La gestion des ressources humaines prend en charge le développement humain et social de l'entreprise. La qualité de cette gestion devient un avantage concurrentiel. Cette qualité repose essentiellement sur des efforts réalisés dans l'investissement à la formation, l'information et la communication et dans l'amélioration des conditions de travail.

Dans ce chapitre là, nous allons donc présenter les axes de développement de la fonction personnelle, le passage de la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines, la définition de la GRH, son évolution ainsi que ses objectifs et son importance et enfin, Les pratiques liées au développement de la RH.

1. Les axes du développement de la fonction personnelle :

Au départ, limité aux fonctions d'administration du personnel dont la tâche principale consiste dans la tenue précise des fichiers du personnel et la réalisation de al paye, la fonction personnelle s'est progressivement enrichie à partir du bilan social pour prendre en compte, ensuite, des problématiques de plus en plus diversifiées.

1-1- Le bilan social :

Une étape importante dans le processus de professionnalisation de la fonction ressources humaines a été franchie avec la loi de 1977 qui a imposée aux chefs d'entreprises, comptant de moins de 300 salariés, d'établir un bilan social. C'est un document annuel, qui permet de prendre un cliché instantané des principales données concernant les ressources humaines.

Le bilan social récapitule en un document synthétique les principales informations concernant le personnel. Ce document, qui s'organise en 7

chapitres, décline sous forme d'indicateur, toutes les composantes humaines qui irriguent le système social de l'entreprise :

- a- Emploi (suivi des effectifs) ;
- b- Rémunération et charges accessoires ;
- c- Conditions d'hygiène et de sécurité ;
- d- Autres conditions de travail (durée, organisation, conditions physiques du travail) ;
- e- Formation ;
- f- Relations professionnelles ;
- g- Conditions de vie des salariés et de leur famille dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

Trois idées-forces sous-tendent la logique du bilan social qui repose :

- Sur une conception du temps court : celui de l'année, calquée sur la logique du bilan comptable annuel ;
- Sur une méthode analytique fondée sur un système d'inventaire ;
- Enfin, sur une logique financière qui fait apparaître essentiellement le coût des ressources humaines.

Le bilan social a joué un rôle de véritable coup de pouce dans le processus de formalisation de la fonction ressources humaines. Il a permis notamment d'identifier les premiers indicateurs permettant de procéder à un suivi des effectifs, le suivi de la masse salariale, le suivi des actions de formation et l'évolution des conditions de travail.

Malgré des limites soulignées par un certain nombre d'acteurs, il a servi de point d'appui à la structuration de la fonction personnel, qui s'est ensuite largement enrichie pour intégrer des missions nouvelles' (**LACONO. G. 2004, p26**)

1- 2- Les missions de la direction des ressources humaines :

Malgré la présence de différences très marquées entre les entreprises, selon leur taille et le secteur d'activité, on peut observer une tendance générale vers une différenciation très marquée des fonctions imparties aux directions des ressources humaines.

Le champ d'activité peut se décomposer en cinq pôles :

- Il y a d'abord, l'administration du personnel avec la paye, la gestion du système d'information du personnel et la gestion des effectifs ainsi que la réalisation du bilan social ;
- Viennent ensuite toutes les questions relatives à la gestion des personnes et particulièrement ce qui concerne la gestion du recrutement et le déroulement de la carrière dans les différents aspects : mobilité, formation, promotion, démission ; licenciement, etc.
- Les aspects de la gestion collective commencent également à prendre une place non négligeable dans les préoccupations des responsables du personnel. Certains sont en lien direct avec la gestion de l'entreprise comme le calcul et la maîtrise de la masse salariale, la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion du budget et des moyens de formation, l'établissement et la gestion du plan social. D'autres sont plus au service de l'encadrement : étude des emplois-types, évolution des emplois sensibles, suivi du déroulement des entretiens d'appréciation, établissement du plan de formation ; **(BOYER. R. 1986. P319)**
- Le volet du développement social correspond à la mise en œuvre de pratiques de management qui couvrent des domaines étendus. Il peut s'agir des plans de communications, d'enquêtes auprès du personnel (satisfaction, attentes, évaluations), d'élaboration de plans d'actions en

matière de qualité, de management participatif, d'aménagement du temps de travail ;

- Le dernier champ de préoccupations des responsables du personnel concerne les domaines des relations sociales et syndicales : organisations des élections, préparation des réunions du CE, CCE, CHSCT, conduite des réunions, faire vivre le dialogue, négociation des accords, gestion des conflits. (*ibid.* p345)

2. De la fonction personnelle à la gestion des ressources humaines :

Ce passage qui s'inscrit approximativement dans la période (1980-1990) correspond au processus de professionnalisation de la gestion des personnels dans l'entreprise. L'interprétation de ce mouvement de professionnalisation doit être appréhendée avec nuance et une certaine prudence, pour plusieurs raisons. D'abord, le processus est loin d'être linéaire, ensuite il s'enracine dans plusieurs courants théoriques, enfin les axes de la professionnalisation de la fonction ressources humaines sont sérieusement contrastés.

2-1- Un processus non linéaire :

Premièrement, le processus n'est pas linéaire. Si certains secteurs comme celui de la grande industrie où des services ont introduit la logique ressources humaines très rapidement, d'autres secteurs au contraire sont beaucoup plus à la traîne. Beaucoup d'entreprises n'ont pas encore franchi le stade de la gestion personnelle élémentaire.

La situation étant donc loin d'être homogène, on ne peut avoir une vision uniforme de la situation.

Deuxièmement, même les entreprises qui auraient complètement intégré le nouveau référentiel de la gestion des ressources humaines, n'ont pas pour autant abandonner les pratiques anciennes encore inspirées du taylorisme.

L'observation que l'on fait aujourd'hui dans les entreprises, conduit à constater une approche par couche de sédimentation qui se superpose avec des infiltrations d'un niveau sur l'autre.

Enfin, dans le processus de développement, on observe une hésitation constante entre une démarche individuelle centrée sur la personne et une démarche collective centrée d'organisation. Chaque étape du processus de professionnalisation de la discipline à établi un compromis subtil entre ces deux logiques. (L'AKDAR. S et autres. 1998. P28)

2-2- Un enrichissement théorique multiforme :

Après le socle fondateur du taylorisme, puis celui du courant psychologique, qui apporte une pierre très importante à l'édifice.

Le troisième volet théorique qui enrichit la gestion des ressources humaines s'appuie sur l'apport de la sociologie des organisations.

La sociologie des organisations s'est développée surtout à partir des années 1960 sur la base de travaux très diversifiés. Sans qu'il soit possible de faire un inventaire exhaustif de toutes les productions, nous retiendrons celles qui ont durablement influencé les contours de la définition de l'entreprise.

Il faut d'abord souligner l'étude de **P. Lawrence** et **J. Lorsch** qui ont insisté les premiers sur la relation très étroite qu'entretient l'entreprise avec son environnement.

Dans cette approche, l'entreprise est conçue comme un système qui a sa propre logique, qui génère un ordre interne est constamment remis en cause par les influences de l'environnement externe.

Mais c'est un système ouvert, en relation constante avec l'environnement économique, social, culturel qui exerce sur elle une forte pression, et qui déstabilise en permanence la cohérence interne.

Il ya donc un jeu permanent de création d'ordre et de désordre dans le pilotage joué aussi un rôle décisif.

Ces deux auteurs ont permis de formaliser le modèle de la rationalité limitée et de réfléchir au processus de la prise de décision.

Les travaux de Michel Crozier et Freiberg concernant la compréhension de l'entreprise s'inscrivent dans la même lignée théorique. Leur apport se situe principalement dans leur contribution à la formalisation de l'analyse stratégique.

Celle-ci repose sur plusieurs idées-forces :

Le premier postulat consiste à observer le comportement des acteurs qui est complètement relié à un contexte environnemental dont ils sont fortement dépendants.

Tout acteur dispose « d'une zone de liberté d'action, de liberté de penser », cette liberté de penser plus au moins grande, structure de l'espace d'autonomie, et définit les zones d'incertitudes dans le pilotage de l'organisation.

Une des conséquences de cet espace d'autonomie irréductible dont dispose chacun des acteurs et que l'on ne peut se référer à une mono-rationalité, telle que pouvait le préconiser Taylor.

Le deuxième postulat : sur lequel repose l'analyse stratégique formalisée par la sociologie des organisations et qu'il ne faut pas confondre avec la pensée stratégique développée pour le management.

- Est une certaine conception du pouvoir.

Le pouvoir est une donnée centrale de la vie de l'organisation. Le pouvoir n'existe que par rapport à autrui. Et suppose un mélange subtil entre un système de contrainte, définie

Par des procédures, des normes, des codes, un organisme est une légitimité, qui repose sur les différents registres proposés par Max Weber. **(LACONO.G. op.cit. p29)**

L'apport de l'analyse stratégique, telle qu'elle a été développée par Crozier et Freiberg est également très important pour comprendre les enjeux de la gestion des ressources humaines. La conduite des hommes et des femmes dans l'entreprise suppose de prendre en compte l'équilibre instable entre la problématique de « l'acteur et du système », entre le « logique individuelle et la logique collective ».

3. Définition de la gestion des ressources humaines :

La gestion des Ressources Humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction Ressources Humaines est la dernière-née des grandes fonctions de l'entreprise après la Production, la Finance et le Marketing.

D'après Jean-Marc LE GALL, il s'agit d'une fonction de l'entreprise " qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient ". Le terme de gestion des Ressources Humaines englobe donc la gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

4. Les axes de professionnalisation de la gestion des ressources humaines : un phénomène contrasté :

4-1- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

C'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif(effectif) que sur le plan qualitatif(compétence).

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans la dimension stratégique, elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins future de l'entreprise en terme de compétences.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit délibérément sur la tempe longue, trouve son explication dans deux séries de convergentes :

- Il ya d'abord, l'expression d'attentes nouvelles des salariés dans le cotexte d'essoufflement d'un modèle d'entreprise fondé sur le couple taylorisme/fordisme ;
- Il ya ensuite, l'intégration des recherches opérationnelle dans le management des entreprises qui ouvre la voie à la démarche prospective.

Enfin, la période actuelle est caractérisée par une démarche particulièrement complexe qui conjugue une double problématique à la fois collective et individuelle :

- ✚ ***sur le plan collectif***, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuie sur des outils comme le nomenclature des emplois.
- ✚ ***Sur le plan individuel***, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences repose essentiellement sur le potentiel de mobilité du

personnel qui existe au sein de l'organisation, les connaissances et le savoir faire.

4-2- La gestion des compétences :

Cette nouvelle référence dans le management s'est imposée au cours de la décennie 1990. On assiste à un phénomène de rupture par rapport à la période précédente, mais plutôt à l'enrichissement de la méthode proposée. Cet enrichissement se fait essentiellement autour du modèle de la compétence qui vient naturellement greffer sur l'arbre fondateur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'intérêt de cette approche par les compétences ne peut être mis en doute.

5. L'évolution de la ressource humaine :

5-1- Le rôle " traditionnel " du Responsable des Ressources Humaines :

5-1-1- La communication interne :

Le responsable des Ressources Humaines a pour mission de s'assurer de la transmission de l'information dans l'entreprise. Le DRH doit être l'intermédiaire entre la Direction Générale et les salariés. Il a pour mission d'assurer la communication interne. La transmission de l'information doit être ascendante et descendante.

En effet, il transmet aux salariés les valeurs de l'entreprise, il leur explique les stratégies développées par l'organisation. Son objectif est donc de donner un sens au travail de ses employés et ainsi de susciter leur adhésion autour d'un projet commun, autour des objectifs de l'entreprise. C'est l'information descendante.

D'un autre côté, il joue un rôle de " baromètre social ", il doit remonter l'information. Il est à l'écoute des besoins et demandes des salariés qu'il transmet à la direction. Il doit découvrir les éventuelles sources de désaccords et de

conflits pour tenter de les désamorcer le plus rapidement possible.

Le responsable RH met donc en place les systèmes de circulation d'information et de communication, il améliore les outils et les procédures de communication interne. Il fait fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

5-1-2- Le dialogue social :

Le responsable RH doit assurer la mise en œuvre de la législation sociale et est le garant du dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise. Il doit jouer le rôle de médiateur entre les salariés et l'entreprise. Il doit assurer le bon équilibre entre les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et ceux des salariés. Ces intérêts sont le plus souvent antagonistes puisque les soucis de l'entreprise et des actionnaires sont essentiellement d'ordre économique et financier alors que les préoccupations des salariés sont d'ordre social et humain. Le responsable RH doit donc essayer de trouver le bon équilibre entre ces intérêts diamétralement opposés. Il doit jouer le rôle de " facilitateur ", de négociateur, pour garantir la paix sociale dans l'entreprise et éviter les conflits.

S'il ne parvient pas à éviter les conflits, il doit les résoudre le plus rapidement possible afin que ceux-ci ne nuisent pas au développement de l'organisation. Les conflits peuvent être des grèves, des plans sociaux, des licenciements, ou de simples différends entre salariés ou entre un ou des salariés et l'employeur. Pour les résoudre il doit user de ses compétences techniques et professionnelles (connaissance de la législation et du droit du travail...) mais aussi de ses compétences humaines et psychologiques.

Le responsable Ressources Humaines apparaît donc comme le garant du dialogue et de la paix sociale.

5-1-3- Le recrutement et le développement des compétences

Le responsable Ressources Humaines est en charge du recrutement de nouveaux employés et de la formation des salariés déjà présents dans l'entreprise afin d'assurer leur développement au sein de l'organisation.

Il recrute et place chaque individu au poste qui convient le mieux à ses aptitudes, ses compétences et ses aspirations. Il organise la formation et l'intégration des salariés dans l'entreprise. Il assure la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leur carrière. Le rôle du responsable RH au sein de cette mission, comme nous allons le voir par la suite, a énormément évolué. Ainsi en matière de recrutement, le responsable RH ne s'occupe plus uniquement de faire passer des entretiens pour trouver la personne adéquate pour un poste donné. Son rôle s'est maintenant complexifié, il doit attirer les meilleurs profils. Une dimension marketing apparaît ainsi dans ses missions. Il doit désormais utiliser les divers outils du marketing et de la communication pour atteindre ses objectifs. En matière de gestion des compétences son rôle s'est aussi développé, il est chargé de motiver et fidéliser les meilleurs collaborateurs. Là aussi, sa mission doit intégrer les nombreux outils de la communication et du marketing.

La fonction personnelle s'est donc peu à peu transformée en fonction Ressources Humaines. D'un centre de coût, elle est devenue un centre de profit pouvant participer activement au développement de l'entreprise. Mais cette évolution ne s'est pas arrêtée là. Désormais et comme nous allons le voir, la mission du responsable RH intègre de nombreux mécanismes et outils issus du marketing et de la communication, deux autres fonctions de l'entreprise.

6. Les objectifs et l'importance de la gestion des ressources humaines :

La GRH est un ensemble des mesures (politiques, économiques, et procédures) et d'activités (recrutement, formation, évaluation), ainsi que le processus de développement, d'application et d'évaluation de ces dernières dans le but de résoudre les questions liées à la régulation des activités humaines dans l'organisation et de traiter les travailleurs de manière qu'il puissent faire valoir autant que possible leur capacité. (CADIN. L. 2000. P14)

Pour ce faire, un certain nombre d'objectifs doit être atteint dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de la GRH à savoir :

6-1- Faire converger objectifs économiques et finalité humaine :

L'entreprise doit d'abord dégager les ressources dont dépendent les investissements de l'emploi productif.

Cependant, pour atteindre ses objectifs, elle doit rassembler des hommes compétents, enthousiastes, animés par un esprit d'équipe ; mais ces hommes ne vont pas investir leurs travaux et leurs compétences uniquement pour permettre à l'entreprise, en tant que telle, d'atteindre son objectif spécifique. Chacun d'eux veut que son investissement soit aussi pour lui générateur de satisfaction personnelle, qu'il répond à ses attentes qui ne sont pas exclusivement matérielles.

Il n'y a pas opposition entre objectifs économiques et finalité humaine.

Au contraire, c'est par la recherche d'une permanente convergence entre objectifs économique et finalités humaine que l'on ouvre la voie à la collaboration spontanée.

C'est cette volonté de découvrir et de réaliser les conditions de cette convergence qui oriente la conception de la gestion prévisionnelle.

6-2- Considérer l'homme comme principale ressource, celle qui valorise toutes les autres :

On considère que, de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, la plus précieuse est celle que constituent ses collaborateurs.

Lorsque les entreprises ont accès aux mêmes sources de financement, aux mêmes technologies, qu'elles disposent d'équipements identiques, qu'elles suivent d'innover, mais aussi leur moral, leur volonté de participer et de se jeter dans le combat, de gagner, qui fait la différence et assurer le succès.

L'efficacité d'un homme repose sur trois volets : **SAVOIR, POUVOIR, VOULOIR.**

On peut contrôler à priori si un homme possède les connaissances nécessaires pour réaliser ses tâches.

On peut également contrôler à priori si un homme dispose des outils, c'est-à-dire des moyens nécessaires à l'exécution de sa tâche.

Mais son « vouloir », sa volonté de s'impliquer dans son travail ne peut se contrôler qu'a posteriori.

Par contre, on sait qu'une certaine ambiance, certaines conditions de travail prédisposent à « vouloir bien faire », et que ces mêmes conditions, en répondant à leurs attentes, contribuent à l'épanouissement des hommes.

Mettre l'homme au centre de l'activité économique à la fois comme prémisses de l'action et comme finalité de toute activité économique, tel devrait être le souci permanent de toutes les personnes engagées dans la fonction ressources humaines. **(DE COSTER. M. 1999. P178)**

La GRH repose sur deux convictions fortes intimement liées :

Une certaine conception de l'entreprise. Cela suppose que les Directions des ressources humaines soient complètement associées à la vision stratégique de l'entreprise et que le projet, ainsi défini, soit son cohérence avec le système des valeurs affichées.

7. Les pratiques liées au développement de la ressource humaine :

*D'après l'enquête du professeur **Guillaume Franck**, l'un des documents clés de l'organisation et de la gestion de presque toutes les entreprises américaines est le « job description » ; par contre, à peine plus de 50% des entreprises française disposent à cet égard des documents formalisés. (MATHIS. L. 1982. P72)*

Aux USA, les postes sont généralement décrits en termes de « but ». En France, ils le sont en termes des « tâches ». Autrement dit, en France on préfère dire : « voilà les tâches que vous avez à faire » plutôt que : « voilà les buts que vous avez à atteindre » !

Cette enquête conduit en outre à remarquer que, dans la plupart des entreprises, on se préoccupe plus d'inventorier et d'évaluer les besoins.

La description, classification et évaluation des postes permettent d'atteindre simultanément plusieurs objectifs :

✚ Permettre au titulaire :

- de se situer dans la hiérarchie de l'entreprise ;
- de savoir où commence et où s'arrête sa responsabilité ;
- de connaître ses objectifs et les moyens dont il dispose pour les atteindre ;
- de connaître la valeur de son poste et de savoir dans quelle mesure son salaire peut varier en fonction de son propre mérite (sans changement de poste).

✚ Permettre à l'entreprise :

- de s'assurer que la répartition des responsabilités et des tâches suivant les « descriptions des postes » recouvrent bien l'ensemble des tâches à réaliser sans omission et sans duplication.
- De procéder à un classement des postes suivant des critères et des méthodes préalablement admis par les responsables de l'entreprise et les représentants du personnel ;
- De pouvoir déterminer par une approche objective et rationnelle la valeur moyenne de chaque poste et la fourchette à l'intérieur de laquelle peut varier le salaire du titulaire ;
- De pouvoir sélectionner le futur titulaire du poste dont le profil (connaissances et aptitudes) semble le mieux correspondre aux exigences et à la valeur du poste.

7-1- La formation :

Dés lors que l'on évoque le mot « formation », on constate qu'il engendre des attitudes très contrastées et rarement une neutralité des interlocuteurs. Ces réactions spontanées sont en elles-mêmes le signe de l'intérêt et de l'importance de ce concept. **(PERETTI. J-M. 2003. P186)**

En effet, au niveau d'un pays comme d'une entreprise, la formation est un lieu privilégié où viennent se mêler des luttes de pouvoir et d'influence et où se détectent en généralement les problèmes de fonctionnement, car elle est, le domaine dans le quel l'avenir se prépare avec une implication personnelle et directe de l'homme.

La formation est certes un acte permanent mais elle comprend deux domaines bien distincts :

- L'attention continue de ceux qui ont des responsabilités d'encadrement et pour lesquels le rôle éducateur est un élément fondamental ;

- La nécessité périodique d'organisation et de structurer les actions pour compléter l'attitude précédente et apporter des éléments réfléchis et programmés d'amélioration de la situation. (MATHIS. L. op.cit. P113)

La formation est un élément moteur et capital de la gestion des ressources humaines, la formation sert de catalyseur au développement humain de l'entreprise. Elle vise à valoriser les ressources humaines par la prévision et satisfaction des besoins de formation. Elle accroît leurs capacités individuelles et favorise leur épanouissement.

Par ailleurs, la formation permet de maintenir la compétence et l'efficacité de RH par l'adéquation emploi / poste. Enfin, l'application d'un programme dynamique de formation continue permet d'améliorer les prestations de l'organisation et la performance de ses employés. Aujourd'hui, aucun dirigeant de l'entreprise, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises. Elle apparut dès les années 1980 comme une nécessité pour plusieurs raisons :

La formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. Il n'est pas convenable de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel surtout aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter.

La formation constitue un élément du dialogue social. Dans cette logique, elle permet de rendre compatible les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de compétitivité. Elle permet aussi à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux comme licenciements collectifs.

Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité. En effet, l'évolution des techniques et des

connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise.

7-1-1- Le rôle de la formation :

Les entreprises ont parfois le souci de former, d'aider leurs salariés à s'adapter et à développer leur employabilité.

- La formation développe les capacités des salariés à occuper un autre emploi en espérant les sécuriser par rapport à l'emploi,
- La formation développe l'implication des salariés, et elle reste insuffisante, car il faut faire un effort par la direction pour les fidéliser, car elle risque aussi de les perdre qui implique une augmentation du taux de Turn Over.
- Le développement des compétences par la formation conçu non seulement à l'employabilité mais aussi au développement de l'adaptabilité et de la mobilité des travailleurs, tant en interne qu'en externe de l'entreprise, contribuant ainsi à la flexibilité du marché du travail.
- La formation vise à adapter les compétences des travailleurs, à renforcer leur capacité à s'adapter aux changements, elle contribue à leur évolution professionnelle et à leur mobilité.
- Il ne s'agit de professionnaliser les travailleurs, qui consiste non seulement à se préparer à un métier mais à l'exercer comme un professionnel : intelligence des situations, prise d'initiative pertinentes, capacité à transférer, relation de service.

7-1-2- L'objectif de la formation :

Son objectif est de bien préparer les hommes à exercer les fonctions dont ils ont ou auront la responsabilité.

La formation doit faire en sorte :

- ✓ Que chacun est la possibilité d'exercer de façon satisfaisante pour lui-même et pour l'entreprise, les activités qui lui sont attribuées ;
- ✓ Et que l'ensemble des actions participe à la valorisation du potentiel des membres de l'entreprise.

Cette définition suppose d'abord que la formation s'intègre parfaitement dans la politique générale du personnel de l'entreprise et que ses orientations soient soumises à des options de direction générale.

Les buts de la formation doivent être cohérents avec la politique de l'entreprise. Par exemple, dans une entreprise où les produits ou les emplois sont caractérisés par leur technicien élevé, leur diversité et leur évolution rapide, il est logique de privilégier la formation à l'adaptabilité et à la polyvalence plutôt qu'à un poste de travail.

Au-delà de cet objectif prioritaire, la formation est également un moyen d'améliorer la communication interne dans l'entreprise, d'apporter une meilleure efficacité au fonctionnement de l'ensemble, une occasion pour les divers partenaires de mieux se connaître. (**CHARLES. C. op.cit. p167**)

Résumé du chapitre :

Nous avons donc présenté ce qui est relatif au développement de la ressource humaine soit ses axes de développement de la fonction personnelle, son passage à la gestion des ressources humaines, sa définition, son évolution ainsi que ses objectifs et son importance et enfin, Les pratiques liées au développement de la ressource humaine.

- ***Préambule :***

L'implication des salariés devient une nécessité incontournable. Même si certains emplois n'ont pas besoin d'implication pour être exercés, avec l'augmentation des activités de services, l'implication des salariés devient indispensable ; Ce qui fait qu'avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'engagement des personnes dans l'entreprise.

Ce chapitre est réservé à l'implication organisationnelle, dont on va développer la conceptualisation de cette dernière à savoir sa nature, l'articulation entre implication, motivation et satisfaction, ses définitions, ses approches, le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer, ses antécédents ainsi que de ses conséquences, et enfin les théories de l'implication organisationnelle.

1. Les aspects conceptuels de l'implication :

Le concept d'implication est très intéressant, et plus que jamais d'actualité, une confusion sémantique entoure la notion d'implication. Cette dernière compte plus d'une trentaine de définitions (MORROW, 1983). Elles cherchent toutes à caractériser le lien entre un individu et l'organisation dans laquelle il travaille.

Avant d'aborder et d'explicitier cette relation individu-organisation en terme d'implication, il nous semble nécessaire de préciser comme le souligne Louche (2005), « *la relation individu-organisation se décline aussi en termes de motivation et de satisfaction* ». D'autre part selon THEVENET (2002), l'implication serait à la fois un antécédent de la motivation et une conséquence de la satisfaction.

Traduction française du concept Anglo-Saxon « commitment », et parfois « involvement », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne à son travail.

Suivant cette optique, pour MOWDAY, Porter et STEERS (1979,1982), l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre. L'implication est alors un contrat psychologique passé par l'individu avec l'organisation dont il attend de son identification des satisfactions. On le voit donc ici clairement, l'implication dépend largement de la manière dont l'individu est traité par l'organisation, puisqu'elle se développe en contrepartie des récompenses réelles ou anticipées et des investissements passés (matériels ou psychologiques).

C'est ainsi que vont le souligner O'REILLY et CHATMAN (1986), l'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celle de ces membres. C'est l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation.

Selon THEVENET (1992), l'implication est considérée comme un état, une orientation de la personne vers l'organisation par ses actions passées.

Ce dernier distingue cinq aspects du travail comme étant les causes majeures de l'implication :

- la valeur travail (référence personnelle) ;
- l'environnement immédiat de travail (équipe, hiérarchie...) ;
- le produit ou l'activité ;
- le métier (notion d'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel distinct),
- l'entreprise (adhésion à des buts et des valeurs).

L'implication dans l'entreprise, c'est donc :

- une adhésion à des buts et des valeurs ;
- une reconnaissance de soi dans la marque (enseigne, nom de l'entreprise...) ;
- une reconnaissance dans ce qu'apporte au salarié l'entreprise en tant que corps social.

Dès lors, afin que l'entreprise puisse bénéficier de l'implication de ses salariés, il faut que trois conditions soient réunies :

- la cohérence de la politique générale et le projet organisationnel avec les décisions stratégiques et opérationnelles ;
- la réciprocité : le salarié doit avoir le sentiment d'un juste rapport entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que celle-ci lui donne en retour (reconnaissance, statut, rémunération...) ;
- l'appropriation, comprise comme le niveau d'identification du salarié aux valeurs et objectifs (buts) de l'entreprise. (**THEVENET. M. 1992, p280**)

Par ailleurs Neveu(1993), précise que l'implication se réfère à des attitudes dans leur composante affective et cognitive. Il convient de distinguer l'implication comme attitude ou tendance psychologique qui s'exprime en évaluant un objet particulier selon un degré plus ou moins positif (EAGLEY et CHAIKEN, 1993), tel un attachement affectif ou comme comportement composé d'actions visibles que les personnes font en rapport avec l'objet et l'intention d'agir éveiller par l'objet tel que l'intention de rester.

Ces définitions présentées mettent en relief une relation fusionnelle entre l'individu et son organisation. Ces définitions ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et valeurs de l'organisation et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en tirer. Selon BOULINGUI (2004), cela part du principe que l'on ne peut être membre d'un groupe sans construire avec lui une relation et s'être construit en partie soi-même dans cette relation.

Aborder la relation, c'est se distinguer des théories des organisations qui cherchent des structures générant la performance de l'action collective. Mais c'est également s'écarter des approches strictement psychologiques qui s'attachent aux seules pulsions, attentes ou réactions de l'individu envers son organisation, plus qu'à l'un ou l'autre de ces deux pôles, l'implication s'intéresse à leur rencontre tout au long d'un processus d'interaction.

Au-delà de ce qui précède, notons que les travaux de Meyer et Allen (1991) puis de MORROW(1993) amènent à qualifier l'implication de multidimensionnelle.

Pour Meyer et Allen (1991), l'implication recouvre trois formes : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

- implication affective : attachement émotionnel et identification à l'entreprise ;
- implication calculée : l'individu, évaluant les coûts d'un départ et les jugeant trop élevés, préfère rester dans l'organisation (choix par défaut) ;
- implication normative : fait référence à un sentiment d'obligation de rester, par loyauté à une histoire, une personne ou l'engagement dans un projet par exemple.

Toutefois, ils précisent que chez un même individu coexistent ces trois formes d'implication à des degrés divers.

Quant à MORROW (1993), elle propose un modèle à cinq formes « universelles » d'implications : Ethique au travail, l'implication dans la carrière, l'implication dans le poste, l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle calculée.

Des deux modèles précités, c'est l'approche tridimensionnelle de Meyer et Allen qui est la plus répandue.

1-1- Implication, motivation et satisfaction :

L'implication c'est l'action de participer ou de faire participer, elle regroupe à la fois :

- Un engagement ;
- Un attachement ;
- Une identification.

Dans la psychologie appliquée aux relations dans le monde du travail, l'implication est une des conditions nécessaires à la motivation c'est-à-dire la possibilité d'amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à s'intégrer dans un groupe et à apporter leur contribution à l'atteinte d'un objectif commun.

L'implication des employés décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. Elle peut être définie comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans telle ou telle facette de celui-ci.

L'implication est différente de la satisfaction, état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail, envers la satisfaction de valeurs.

L'implication est différente de la motivation, concept psychologique qui est le processus qui déclenche et règle l'intensité de l'engagement dans une action ou une expérience jusqu'à son aboutissement.

L'implication globale est une notion qui traduit la relation entre la personne et son univers de travail. Elle débouche sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes au travail. Elle représente un concept à la fois affectif et cognitif :

- Affectif et moral car il y a adhésion aux valeurs de l'entreprise, à la satisfaction des collègues, à la qualité du management, aux horaires...

- Cognitif, calculé et instrumental car il y a adhésion en fonction des profits que le salarié peut tirer.

Toutefois un salarié impliqué peut l'être dans son travail, dans son environnement personnel, dans un produit fabriqué ou une activité, dans un métier ou dans une entreprise.

1-1-1- Implication et motivation :

La motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle.

Les recherches sur la motivation sont nombreuses mais elles cherchent toutes à expliquer ce qui peut pousser l'individu à réaliser une performance. Elles ont en commun de situer la personne en dehors de son travail mais de chercher en elle les ressorts de l'action. En prenant en compte la motivation, on commence à admettre que la personne est aussi une source du résultat et que les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer les résultats.

1-1-2- Implication et satisfaction :

La satisfaction traduit un état. L'expérience de travail de la personne lui procure de la satisfaction ou de l'insatisfaction. L'implication met plutôt l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail.

L'implication n'exclut pas la motivation ni la satisfaction, mais elle révèle des aspects différents : la personne est impliquée par ce qu'elle a trouvé quelque chose dans son travail. Elle l'a interprété d'une façon telle qu'elle est fière de son expérience, qu'elle en tire un certain plaisir, etc.

Mais tout cela n'est que le résultat d'une relation, d'une expérience, d'un apprentissage, plus qu'un seul sentiment de satisfaction, plus qu'un déterminant

personnel de l'action.
(www.qualinove.fr/media/Presse/implication_personnel.pdf)

1-2- Les facettes de l'implication :

La vie au travail recouvre plusieurs facettes non pas liées à des éléments spécifiques (contrat de travail, compétences attendues,...) mais à une caractéristique bien particulière : elle est multiforme. Quelques recherches ont rassemblé les causes de l'implication au travail, on en dénombre cinq.

- la valeur-travail : le travail comme activité humaine est une valeur, quel que soit le contenu de l'emploi ou l'organisation; c'est ce que certains ont appelé l'« éthique de travail »; on y associe des valeurs telles que la réalisation, la compétition, l'effort ;

Cette activité humaine dépasse le métier en lui-même, l'organisation, l'entourage... étant donné qu'elle offre, comme toutes les causes de l'implication, le sentiment de réalisation de soi, de progrès, de corrélation entre l'image idéale que l'impliqué a de lui et la réalité.

- l'environnement immédiat de travail : il concerne le lieu, l'entourage, le contexte proche de travail dans lequel se reconnaît la personne : lieu, équipe, etc. ;
- le produit ou l'activité : la cause de l'implication est alors liée au produit que fabrique l'entreprise ou son activité essentielle; on trouve cette cause quand le produit ou l'activité ont un certain statut social dans la société ;
- le métier : c'est ici l'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel qui compte ;
- l'entreprise enfin et il s'agit là d'adhésion à des buts et à des valeurs, et de volonté d'agir dans le sens de ces buts et de ces valeurs.

Gérer et comprendre des comportements exige donc de repérer les expériences individuelles qui influent profondément les attitudes et les comportements dans le travail.

1-3- Les caractéristiques de l'implication :

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude. Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement stressés... ce qui peut démotiver certains de leurs collaborateurs plus soucieux de leur équilibre personnel. L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes :

Il y'a des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'une manière générale.

Si l'on compare la motivation et l'implication, nous dirons que l'implication est la mise en actes des motivations.

1-4- Les déterminants de l'implication :

On peut distinguer 3 types de déterminants : individuels, culturels et organisationnels.

Les déterminants individuels sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire du sujet. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité ; on trouve des personnes qui s'impliquent naturellement.

Les déterminants individuels tournent autour de deux notions :

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement lié au besoin d'être efficace, compétent.

· Le besoin d'être « acteur », d'être à la source des évènements que l'on vit. Les gens se déterminent comme « actifs » ou « passifs ». Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur l'événement et aiment agir sur leur vie. Les autres sont « passifs », pensent que les choses leurs sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer, alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

Les déterminants culturels sont en rapport avec les systèmes de valeurs rencontrés dans les entreprises : les valeurs des métiers de soins ne sont pas les mêmes que celles de la grande distribution ou de l'administration.

Les déterminants organisationnels concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, le système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication. Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication du salarié vers un autre but. (www.memoireonline.com/.../m_conciliation-vie-privée-vie-professionnelle...)

2. Implication organisationnelle : nature et définition :

L'implication organisationnelle constitue un enjeu majeur de la gestion contemporaine des ressources humaines. Dans la littérature, certaines pratiques de gestion de ressources humaines ont été citées systématiquement comme pouvant induire des attitudes ou des comportements de fidélisation.

L'implication, traduction française du terme « *commitment* », semble avoir été introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), qui l'utilisa pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activités. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers

depuis les années 1970, et par les chercheurs français depuis le début des années 1980.

Comme vont le souligner O'REILLY et CHATMAN (1986), l'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. C'est « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* », qui s'effectue parce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. MOWDAY a plus récemment ajouté (1998) que l'implication pouvait être vue comme « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ».

Mathieu et ZAJAC (1990) distinguent deux formes d'implication organisationnelle : **attitudinale**, dont une échelle de mesure a été développée par Porter et AL (1974), et définie par MOWDAY, Porter et STEERS (1982) qui caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par :

- une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation
- une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci
- un fort désir d'en rester membre

La seconde forme est **l'implication calculée**, établie par les travaux de Becker (1960), définie par HREBINIAK et ALUTTO (1972) comme "*a structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side-bets or investments over time*". Cette dernière serait ainsi liée à la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions, et les avantages ou investissements liés au système qui les emploie.

D'autres formes d'implication organisationnelles ont ensuite été étudiées, l'implication normative (Wiener, 1982), et l'identification organisationnelle (Hall, Schneider et NYGREN, 1970).

Par la suite, Allen et Meyer (1990) ont définis les attributs de l'implication organisationnelle, et proposent de distinguer 3 dimensions de l'implication :

L'implication affective, rejoint la notion d'implication attitudinale (Mathieu et ZAJAC, 1991) avec laquelle elle partage les idées d'identification de l'individu avec l'organisation, d'engagement envers elle et de volonté d'en rester membre. Cette définition s'apparente à celle proposée par Buchanan (1974) qui conçoit l'implication comme «1) l'identification, l'adoption comme siens des buts et valeurs de l'organisation ; 2) l'engagement, l'immersion psychologique ou l'absorption dans des activités liées au rôle de travail ; 3) la loyauté, le sentiment d'affection et d'attachement à l'organisation. » (CHARLES-PAUVERS et COMMEIRAS, 2002, p.49) On retrouve aussi l'approche de MOWDAY, STEERS et Porter (1979) où l'implication est envisagée comme la force de l'identification et de l'engagement d'un individu envers son organisation.

L'implication calculée fait référence à l'engagement dans une activité en fonction des coûts associés à ne pas poursuivre cette activité pour l'individu. Cette forme d'implication est issue des travaux de Becker (1960) relatifs aux expériences qui lient les personnes à l'organisation qui les emploie : les investissements consentis par l'individu, l'engagement envers les pairs et les supérieurs et le développement d'intérêts techniques et de compétences (Sheldon, 1971). Elle rejoint aussi les travaux de March et Simon (1979) relatifs aux échanges réciproques. Ainsi, un individu s'implique en fonction de ce qu'il tire de ses actes ; « plus les rapports (entre l'organisation et l'individu) sont avantageux pour lui, plus son attachement à l'entreprise s'accroît »

L'implication calculée renvoi donc à la réalisation d'investissements par le salarié dont les fruits ne sont perçus que s'il reste membre de l'organisation et qui rendent coûteux le départ de l'organisation (HREBINIAK et ALUTTO, 1972). Elle est largement envisagée comme liée à ce qui a de la valeur pour

l'individu et qu'il ne veut pas perdre. Elle « *témoigne d'une rationalisation de l'appartenance de l'individu à l'organisation* »

L'implication normative renvoie à la logique de l'engagement lié à la cohérence des valeurs organisationnelles et individuelles. Elle est issue des travaux de Wiener (1982) qui adoptent une explication alternative à l'approche utilitariste des comportements. Dans leur optique, ces derniers sont aussi fonction de pressions normatives internalisées comme les standards moraux individuels.

Wiener (1982) assimile l'implication aux pressions normatives internalisées par l'individu, relatives à ce qu'il doit faire pour satisfaire les buts et intérêts de l'organisation. Ces pressions normatives sont le fruit de croyances personnelles mais aussi de normes sociales relatives aux perceptions de ce que les autres attendent qu'ego fasse. L'individu réalise les actes qu'il conçoit comme justes et moraux. Meyer et Allen (1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

A ces différentes dimensions, DURRIEUX et Roussel (2002) suggèrent, dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise, d'ajouter une **dimension d'identification**, renvoyant à la convergence des buts et valeurs entre ceux développés par les franchiseurs et les franchisés. Cette dimension apporterait, selon les auteurs, une explication complémentaire à l'implication des salariés dans le réseau et à ses manifestations, l'attachement affectif et le désir de rester fidèle à l'organisation. Leur préoccupation correspond d'ailleurs à la question de la nécessaire régulation culturelle et médiatique suggérée par FRERY (1997) pour stabiliser les relations entre partenaires d'un réseau. Ils font référence à O'REILLY et CHATMAN (1986), qui se sont eux intéressés à la dimension d'« *internalisation et de la convergence des valeurs* », et donnent une définition

de l'implication qui va dans le sens de la nécessaire congruence entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. Selon eux "*c'est l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation*"; attachement qui s'effectuerait parce que l'individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation.

Comme l'ont souligné DURRIEUX et Roussel, cette dimension est primordiale pour l'étude de l'implication dans les organisations en réseau, puisqu'elle va permettre d'étudier la convergence entre les valeurs du réseau et celles de ses membres. (MANVILLE Caroline. 2005, p981)

3. Les approches de l'implication :

L'implication est abordée à partir de certaines approches : **les approches unidimensionnelles** qui renvoient principalement à deux courants centraux: l'approche échangiste (instrumentale ou cognitive) et l'approche psychoaffective; et **les approches multidimensionnelle** qui insistent sur la complémentarité entre les approches instrumentales et psychologique de l'implication.

Dans l'approche échangiste, l'implication résulte d'une série d'échanges, de transactions (investissements et rétributions), d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation. Ce courant insiste sur l'interaction entre l'individu et l'organisation (THEVENET, 1993, cité par PAILLOT, 1996).

Dans l'approche psychoaffective, l'implication procède d'un lien socio-affectif entre l'individu et l'organisation renvoyant à des phénomènes d'identification et d'intériorisation qui structure le schéma identitaire du sujet autour de son activité professionnelle et définissent son concept de soi par rapport à ses actes. L'implication se définit comme l'attachement au travail, l'identification au rôle du travailleur ; c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie ; c'est le fait que l'individu se définit lui-

même au travers de son travail (Michel, 1989). Le processus d'identification présenté ici se caractérise par trois attributs (Porter & ALII, 1979, THEVENET, 1992, 1993, cité par PAILOT, 1996) : adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs et désir de rester dans l'organisation. (www.memoireonline.com/.../Climat-Organisationnel-et-Implication-d...)

4. Le modèle tridimensionnel de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer :

Le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer constitue aujourd'hui un modèle ayant fait l'objet de nombreuses validations. Plusieurs auteurs ont traité de ce sujet et leurs apports constituent à chaque fois un enrichissement important dans la pierre de l'édifice relatif au concept d'implication organisationnelle.

Et c'est en se basant sur le modèle de ces derniers que nous allons nous intéresser à ses différentes dimensions à savoir : affective, calculée et normative de l'implication.

Pour Meyer et Allen, l'implication organisationnelle serait un état psychologique caractérisant la relation de l'employé à l'organisation et qui, par ailleurs, a des effets sur la décision d'adhésion ou de démission en tant que membre de l'institution. (BEINTEN C. 2000, p5) Selon la conception de l'implication proposée par Meyer et Allen, on peut considérer l'implication organisationnelle comme constituée de trois composantes : implication affective, implication normative et implication calculée. En fait, il s'agit de voir que, selon les auteurs, la relation qui lie le salarié à son entreprise peut refléter différents degrés dans chacune de ces formes d'implication. En effet, un salarié peut simultanément ressentir un fort attachement à une organisation (implication affective) et se sentir obligé de rester (implication normative). Un autre peut

apprécier de travailler pour l'organisation mais reconnaître cependant que le fait de la quitter serait difficile et négatif pour lui d'un point de vue financier notamment (implication calculée). Enfin, un troisième peut ressentir un degré élevé de désir, de besoin et d'obligation pour rester avec son employeur actuel.

Sur ces bases, la nature de la relation entre une personne et son organisation peut être fondée sur un attachement affectif, une obligation morale et/ou un calcul opportuniste. Concernant l'attachement affectif, cette composante « affective » met en relief l'adhésion de l'individu à tout ce que peut représenter l'organisation. Elle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise et sa volonté d'en rester membre. C'est en général la plus retenue car elle sous-entend un acte libre de la personne. Quant à l'obligation morale, elle constitue la composante normative liée à la notion de devoir moral. En fait l'individu aurait internalisé un certain nombre de pressions normatives, ce qui va l'inciter à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, non pas pour en retirer un bénéfice, mais du fait que consciencieusement, il est bon et moral d'agir ainsi.

Enfin, relativement au calcul opportuniste, la composante « calculée ou continue » résulte pour sa part du calcul des conséquences d'un départ volontaire du salarié. Selon COMMEIRAS (1994), cette approche comportementale, calculée ou à continuer, est relative aux coûts associés au départ de l'organisation, ceux-ci étant reliés aux facteurs extrinsèques (salaire, position hiérarchique...) et intrinsèques (relations interpersonnelles). **(CURCHOD D. 2009, p 5-6)**

Thévenet (2000) développe l'idée qu'il est impossible d'impliquer des personnes puisque pour lui, c'est «*un rêve de pouvoir créer l'implication*». Cependant, même si l'implication reste une décision personnelle, les recherches indiquent que les organisations peuvent s'efforcer de réunir les conditions favorables à l'implication des personnes. **(Thévenet M. 2000, p270)**

5. Les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle :

V-1- Les antécédents de l'implication organisationnelle :

S'intéresser aux antécédents de quitter (ou de rester) dans l'organisation présente un attrait managérial dans le sens où les modèles de recherche reposent sur un cadre conceptuel de la forme « attitude-intention-comportement ».

L'objectif de ce modèle nous est d'un grand apport pour prédire la rotation du personnel (variable comportementale) à travers l'intention de départ, ou de rester, – variable attitudinale – exprimée par les employés dans l'organisation.

L'implication organisationnelle ne se crée pas d'elle-même. De nombreux antécédents sont susceptibles de favoriser son développement. Les facteurs influençant l'implication organisationnelle peuvent être regroupés en deux catégories: facteurs organisationnels et facteurs personnels liés à l'individu.

Les déterminants liés à l'organisation comprennent les caractéristiques de travail, l'équité (notamment en termes de rémunération), la communication, le support organisationnel, le leadership ainsi que certaines pratiques de Gestion des Ressources Humaines.

Certaines caractéristiques personnelles comme l'âge et l'ancienneté sont corrélées positivement à l'implication organisationnelle, alors que le sexe et le statut marital montrent des corrélations très faibles. De plus, dans la mesure où l'organisation subvient aux besoins d'accomplissement et de développement du membre de l'organisation, celui-ci va s'y impliquer d'avantage.

5-2- Les conséquences de l'implication organisationnelle :

L'implication a des effets sur les attitudes et surtout sur les comportements des employés en général. Nous allons voir que les salariés impliqués sont généralement moins absents et que leur implication réduit les intentions de départs volontaires.

De plus, ces salariés impliqués sont plus performants que ceux qui le sont moins.

L'implication organisationnelle induit ainsi trois types de comportements au travail, que nous allons développer ci-après : la rotation du personnel, l'absentéisme et les comportements productifs des employés :

- La rotation du personnel et l'intention de quitter : Au cours du siècle dernier, des centaines d'études ont été réalisées afin de comprendre, mesurer et prédire le roulement du personnel dans le but de saisir le processus décisionnel qui amène un individu à quitter ou garder son emploi. De nombreuses recherches, ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle.

- L'absentéisme : Les analyses de Mathieu et ZAJAC constatent une corrélation positive mais relativement faible entre le présentéisme et l'implication organisationnelle affective. Cette faiblesse de la relation peut s'expliquer par le fait qu'il n'a pas été fait de distinction entre le caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme. En effet, dans la méta-analyse de Meyer et ses collègues, il existe une différence selon que l'absentéisme est volontaire ou non. L'implication affective est davantage liée à l'absentéisme volontaire qu'à l'absentéisme involontaire. L'absentéisme involontaire est celui où l'employé n'a d'autre choix que de s'absenter, en raison de maladie ou de tout autre motif l'empêchant d'être présent à son lieu de travail. Par contre, l'absentéisme

volontaire est celui où l'employé choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable.

- Les comportements productifs des employés et la performance de l'entreprise :
Pour étudier l'influence de l'implication sur la performance, nous devons distinguer selon la dimension de l'implication que l'on étudie, comme dans le cas de l'absentéisme.

Les travaux de Lee démontrent que des employés fortement engagés affectivement font preuve de davantage de spontanéité, de comportements d'entraide et de performance au travail, selon des mesures auto rapportées. Meyer et ses collègues établissent que c'est encore l'engagement affectif qui a le plus d'impact sur le niveau de la performance au travail, relativement à l'engagement normatif et calculé. Ce dernier serait par contre corrélé négativement à la performance au travail. Au niveau de la performance globale de l'entreprise, Allen et Meyer rapportent les résultats de trois études. Ils démontrent dans leurs recherches que l'engagement affectif a un impact positif sur la performance de l'entreprise, alors que c'est l'inverse pour l'engagement continu. Ainsi, nous pouvons conclure que l'engagement affectif est le type d'engagement le plus souhaitable et celui ayant le plus d'impact sur l'implication organisationnelle des employés.

L'engagement normatif a aussi une incidence positive, quoique plus faible. Quant à l'engagement continu, il n'est pas pour autant souhaitable, car plus un employé a ce type d'engagement, moins il est susceptible d'adopter des comportements de mobilisation, d'être performant ou de travailler pour améliorer la pérennité de l'organisation.
(www.fgm.usj.edu.lb/files/a242011.pdf)

6. Les théories de l'implication organisationnelle :

En abordant l'implication comme concept qualifiant le lien unissant un individu à une organisation et que cette relation individu-organisation reste tributaire de transactions permanentes entre les parties, de l'adhésion aux valeurs et objectifs et des opportunités (ce que l'organisation propose et qui puisse répondre aux attentes); **la théorie de l'équité d'Adams** (1963,1965), et **la théorie de l'échange sociale** (BLAU, 1964; GOUDNER, 1960).

6-1- La théorie de l'équité affirme que les individus préfèrent en général une condition d'équité, c'est à dire avoir le sentiment d'être traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres dans leur relation d'échange avec l'organisation.

En effet l'organisation devrait répondre aux besoins et aux attentes des individus qu'elle emploie, afin d'éviter de leur faire éprouver des frustrations. Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité du traitement ou des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport contribution rétribution à celui de ses collègues ou à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique.

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail. Les intrants consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme la compétence, l'engagement et le rendement. Les extrants sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme le salaire, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière, ce qui n'est pas exclusivement financière. Il s'agit d'une norme de mérite : l'individu va percevoir une situation juste dans la mesure où ce qu'il obtient par rapport à ce qu'il engage est proportionnel à ce que l'autre partie

obtient par rapport à ce qu'elle a engagé. La perception d'iniquité serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés au travail.

La théorie de l'équité met l'accent sur des dimensions importantes de la vie organisationnelle: la comparaison à autrui (Louche, 2005). En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous distribution (MOWDAY, 1979). C'est tout l'intérêt des modèles "cognitifs" comme la théorie de l'équité. Ils partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète l'ensemble de la situation dans laquelle il travaille.

6-2- La théorie de l'échange sociale est l'un des cadres de référence employés pour comprendre la nature des rapports entre le climat d'organisation et les attitudes (implication, engagement) des employés envers le travail et l'organisation. Selon cette perspective, les acteurs qui perçoivent que leur organisation contribue à leur perfectionnement personnel et les soutient développent un sentiment d'obligation moral basé sur le besoin de réciprocité envers l'organisation. Elle appréhende l'implication dans une perspective instrumentale basée sur l'appréciation du différentiel contribution-rétribution.

Les acteurs développent alors une série d'attitudes et d'actions qui sont favorables au fonctionnement. Dans le cas d'une implication affective caractérisé par le besoin de faire des efforts pour la réussite de l'organisation et la volonté d'y rester, cette perspective reste pratique.

(www.memoireonline.com/.../Climat-Organisationnel-et-Implication-d)

- **Résumé du chapitre :**

Ce chapitre a porté sur l'implication organisationnelle, à savoir sa conceptualisation, sa nature, ses approches, ses conséquences ainsi que ses théories.

- ***Préambule :***

Nous avons effectué notre stage au sein de deux organismes à savoir : Sarl INSPECT et la Direction des Impôts de Bejaia, où nous nous sommes intéressés à l'organisation de ces deux précédentes, même s'il était de courte durée de 30 jours, nous avons pu collecter le maximum d'informations possible.

Cependant, on ne peut pas effectuer une étude sur un lieu sans se recourir au recueil des informations nécessaires. Pour cette raison nous présentons ce chapitre qui contient la présentation générale de nos deux organismes d'accueil.

Pour mettre ces dernières à la connaissance de nos lecteurs, nous donnons la définition, les missions, l'organisation et les structures ainsi que les attributions des différentes sous directions.

1. Présentation générale de la direction des impôts :

1-1- Présentation de la Direction des Impôts :

La Direction des Impôts de la wilaya de BEJAIA a subi divers réorganisations de ses structures.

Après l'indépendance les services fiscaux de la wilaya dépendent de l'ex-direction régionale de Constantine.

L'année 1975 a été le début de la création des sous-directions de la wilaya de Bejaia comprenant les services assiette (base de calcul d'une cotisation d'un impôt, et la perception de l'action de recouvrer les impôts).

Vu les proportions grandissante de la fiscalité, notamment avec la diversification et l'intensification des activités de toutes natures, la nouvelle réorganisation des services extérieurs a été adapté par l'administration centrale du Ministère des finances, ainsi que la création des directions régionales et des directions des impôts de Bejaia suite au décret exécutif n° 91-60 du 23/02/1991, modifié par le décret exécutif n° 95-55 du 16/02/1995.

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

La naissance de la Direction des Impôts est nécessaire, elle permet à chaque citoyen de participer au financement des dépenses publique, l'état collecte les impôts et peut construire des routes, financier le fonctionnement des écoles, des hôpitaux, ainsi que de nombreux autres services publics que nous utilisons quotidiennement.

1-2- Les missions de la Direction des Impôts :

Par le biais de ses différents services, la direction des impôts de la wilaya de Bejaia a comme missions primordiales de :

- La recherche de la matière imposable générée par les différentes activités soumises à l'impôt et asseoir l'imposition du code des impôts directs et taxes assimilées.
- Adresser périodiquement les états de recouvrement exécutables (rôle, état du produit).
- Assurer le recouvrement amiable ou forcé de tous les produits constatés revenant aussi bien au budget de l'état qu'au budget d'autres collectivités et organismes publics autorisés par la loi fiscale.

1-3- L'organisation et les structures de la Direction des Impôts :

La structure de la Direction des Impôts de la wilaya de Bejaia est composée de l'inspection, de la recette et des cinq sous directions qui sont comme suite :

- La sous direction de Recouvrement.
- La sous direction du Contentieux.
- La sous direction des Moyens.
- La sous direction du Contrôle Fiscal.
- La sous direction des Opérations Fiscales.

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

1-4- Les différentes sous directions :

- **La sous direction de Recouvrement (S.D.R) :**

B.C.R : bureau des contrôles du recouvrement.

B.A : bureau de l'apurement.

- **La sous direction du Contentieux(S.D.C.X)**

B.R : bureau des réclamations.

B.C.J.C.R : bureau du contentieux judiciaires et des commissions de recours.

B.N.O.D : bureau des notifications et de l'ordonnancement des dégrèvements.

- **La sous direction des Moyens(S.D.M) :**

B.P.F : bureau du personnel et de la formation.

B.O.B : bureau des opérations budgétaires.

B.M.I : bureau des moyens et de l'informatique.

B.S.I : bureau du suivi des imprimes.

- **La sous direction du Contrôle Fiscal(S.D.C.F)**

B.R.I.F : bureaux de la recherche de l'information fiscale.

B.F.R : bureaux des fichiers et des recoupements.

B.U.F : bureaux des vérifications fiscales/B.

- **La sous direction des Opérations Fiscales(S.D.O.F)**

B.R : bureaux des rôles.

B.S : bureaux des statistiques.

B.R.A.R.P : bureaux de la réglementation, l'animation et des relations publiques.

B.E.T : bureaux de l'enregistrement et du timbre.

2. Présentation générale de Sarl INSPECT :

2-1- Définition de Sarl Inspect :

“INSPECT” est une société d'expertises, de conseils et de contrôles techniques indépendante, habilitée par le ministère du commerce et reconnue par les puissances publiques.

2-2- Les missions de Sarl INSPECT :

Engagement en matière de qualité, sécurité et environnement est l'un des atouts majeurs.

En effet, les dispositions qui s'imposent ont été prises pour atteindre un résultat satisfaisant, à savoir :

- La satisfaction des clients ;
- L'amélioration continue de la qualité des services ;
- La compétence et le professionnalisme en matière de personnel ;
- La fiabilité et la performance du matériel utilisé ;
- La formalisation de procédures appropriées et approuvées ;
- La définition précise et complète du travail à effectuer ;
- La préparation et l'organisation cohérente des opérations liées à son exécution ;
- La prévention de la pollution et la maîtrise des impacts sur l'environnement ;
- La maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité dans le travail.

2-3- L'organisation de Sarl INSPECT:

“INSPECT” est animée par un groupe pluridisciplinaire d'experts agréés dont le savoir-faire avéré et l'expérience constituent la garantie de leur honorabilité, impartialité et intégrité.

Dans chaque domaine d'activité, “INSPECT” possède les moyens techniques, les outils les plus fiables et performants ainsi qu'une organisation simple et efficace lui conférant une très bonne disponibilité et réactivité afin de mener ses missions à la hauteur des exigences des donneurs d'ordres.

2-3-1- Ses activités :

- Suivi et assistance technique dans la réalisation des projets industriels.
- Contrôle technique réglementaire (pression, levage et électricité).
- Contrôle de conformité des produits et des installations techniques.
- Etudes techniques de risques, d'impacts et audits environnementaux.
- Contrôle non destructif. (magnétoscopie, ressuage, ultrasons, radiographie)
- Homologation de soudeurs et procédés de soudage.
- Etudes, conseils, expertises et inspection dans le domaine de l'anticorrosion et de la protection cathodique.
- Formation et certification.

2-3-1-1- Suivi et assistance technique dans la réalisation des projets :

Cela comprend :

- L'étude du projet ;
- L'analyse des spécifications des clients ;
- La rédaction des procédures techniques et des fiches d'instruction pour les opérateurs ;
- La recherche et l'audit des sous-traitants ;

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

- L'aide à la rédaction du marché de sous-traitance ;
- Le suivi et le contrôle de qualité ;
- Le règlement des litiges ;
- L'aide à la rédaction du dossier constructeur ;
- La validation des procédés de systèmes ;
- La mise à disposition sur les projets d'inspecteurs qualifiés et expérimentés dont certains possèdent la certification dans chaque domaine d'intervention.

2-3-1-2- Contrôle technique réglementaire des appareils sous pression, des appareils de levage et des appareils et installations électriques :

Cette activité est animée par une équipe d'experts pluridisciplinaires agréés qui réalise, en application des dispositions réglementaires, des interventions et vérifications visant à assurer la protection des personnes et des biens, la conformité aux prescriptions réglementaires.

Elle comprend:

- Le contrôle réglementaire de sécurité des appareils sous pression gaz et vapeur ;
- Le contrôle réglementaire de sécurité des installations et équipements électriques ;
- Le contrôle réglementaire périodique des appareils de levage ;
- L'examen des plans et notes de calcul ;
- La reconstitution des dossiers mines en vue d'algérianisation des équipements soumis.

2-3-1-3- Contrôle de conformité des produits et installations techniques :

Cette activité a pour but de vérifier la conformité par rapport aux normes et/ou aux règlements et cahiers des charges pour tous matériaux, produits, matériels et installations.

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

Par sa connaissance approfondie des produits (agro-alimentaires, les biens de consommation, les produits pétroliers, les minéraux,...), INSPECT intervient en qualité d'organisme d'inspection tiers garantissant des inspections sérieuses et impartiales permettant ainsi la réduction des risques et de sécuriser le bon déroulement des échanges commerciaux entre les opérateurs.

2-3-1-4- Etudes techniques de risques, d'impacts et audits environnementaux :

Pour tout nouveau projet industriel ou dans les établissements déjà existants, des études doivent être effectuées pour apprécier les conséquences du projet sur l'environnement et en prévenir les effets et pour également identifier les risques majeurs, leurs conséquences, le niveau de prévention, de protection et de sûreté des installations, ainsi que les méthodes et moyens d'intervention.

Cette activité comprend :

- L'étude d'impact ;
- La notice d'impact ;
- L'analyse de risques et étude de dangers ;
- L'élaboration du plan interne d'intervention.

2-3-1-5- Contrôle non destructif :

Le Contrôle Non Destructif (C.N.D.) est un ensemble de méthodes qui permettent de caractériser l'état d'intégrité de structures ou de matériaux, sans les dégrader, soit au cours de la production, soit en cours d'utilisation, soit dans le cadre de maintenances.

La société assure ce contrôle par un personnel hautement qualifié et certifié en utilisant des équipements très fiables et performants dans les différentes méthodes :

- ✚ Le ressuage (PT) ;

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

- ✚ La magnétoscopie (MT) ;
- ✚ Les ultrasons (UT) ;
- ✚ La radiographie.

2-3-1-6-Homologation de soudeurs et des procédés de soudage :

Cette activité a pour but d'aider à la planification et au contrôle de la qualité de l'opération de soudage conformément aux exigences des normes appropriées et de démontrer que les soudeurs ont les connaissances et compétences requises.

2-3-1-7-Etudes, conseils, expertises et inspection dans le domaine de l'anticorrosion et de la protection cathodique :

Pour toutes installations déjà existantes ou à réaliser, il est très important de connaître l'état de la protection anticorrosion d'un ouvrage que celui-ci soit muni ou non d'un système de protection cathodique.

Vérifier les dispositions définies par le système de la gestion de la protection cathodique permet d'assurer que l'efficacité de la protection anticorrosion soit obtenue sur l'intégralité de l'ouvrage et pendant toute sa durée de vie.

Vérifier que l'efficacité de la protection anticorrosion soit bien conforme aux exigences de la réglementation, des normes et cahiers des charges à un niveau quelconque des études, de la réalisation, de l'exploitation ou de la maintenance d'un système de la protection cathodique.

En plus de son personnel hautement qualifié dans le domaine de la protection cathodique (senior ingénieur cathodique protection), l'entreprise peut mettre à la disposition de ses partenaires des inspecteurs qualifiés et expérimentés dont certains sont certifiés ACQPA-FROSIO.

2-3-1-8- Formation et certification :

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

Cette activité a pour but d'assurer des formations qualifiantes et certifications, en partenariat avec des organismes reconnus, aux entreprises en vue de leur accompagnement dans la mise à niveau du personnel dans les différents domaines d'activités assurés par INSPECT.

Au stade actuel, les formations données sont :

- ✚ Sauvetage, secourisme du travail ;
- ✚ Lutte contre le feu ;
- ✚ Conducteurs d'engins et manutention ;
- ✚ Formation et certification de sableurs et les métiers de revêtement.

3. Les étapes de l'enquête sur le terrain :

L'enquête sur le terrain offre la possibilité d'être face au phénomène étudié dans le but de confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche. Ainsi, elle permet de découvrir la réalité telle qu'elle est. Dans ce chapitre nous avons exposé les différentes étapes de la recherche sur le terrain comme suit :

3-1- La pré-enquête :

La pré-enquête est la phase d'opérationnalisation de la recherche théorique ; elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaires, analyse de documents) prévus pour effectuer l'enquête, tester les hypothèses, les techniques..., et les changer si nécessaire.

La pré-enquête nous a permis de mieux connaître le terrain, où nous avons procédé à quelques entretiens exploratoires qui comprennent (12) questions adressées à (05) personnes contractuelles, la durée maximale de chaque entretien est de (45) minutes, dont le but de préciser notre objet d'étude, de recueillir un maximum d'informations afin de distribuer par la suite notre questionnaire à notre population ciblée.

3-2- Conception et description de la technique utilisée :

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

Afin de pouvoir rassembler les informations relatives à notre thème de recherche, à tester nos hypothèses, et ainsi faciliter la quantification des résultats, nous avons utilisées les techniques suivantes :

Notre questionnaire est constitué de 39 questions fermés et des questions avec des modalités de réponses pour permettre aux salariés de choisir la réponse qui leur convient, et de demander quelques fois de plus amples informations lorsque la réponse est positive ou négative pour plus de précision.

Notre questionnaire est réparti en quatre parties :

- La première partie comporte les caractéristiques de notre population d'étude comme : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction...
- La deuxième partie comporte les données relatives à la politique des contrats de travail et l'acquisition de nouveaux savoirs par les bénéficiaires. ;
- La troisième partie représente les données relatives à la politique des contrats de travail et la réalisation des projets professionnelles des bénéficières ;
- La quatrième partie comporte les données relatives à la politique des contrats de travail et l'implication organisationnelle des bénéficiaires.

3-2-1- L'échelle de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen :

Cette échelle comporte 18 items évaluées sur une échelle de Likert de cinq points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Les six premiers items concernent la dimension affective (IA) convergeant sur les idées d'appartenance et d'identification. Parmi ces items nous citons « Cette organisation a une grande signification pour moi » et « Je ressens les problèmes de cette organisation comme les miens ». Les six items suivants sont relatifs à la dimension normative (IN) évoquant les obligations morales notamment « Je dois beaucoup à cette organisation » et « Je ne quitterais pas cette organisation, car je

Chapitre V Présentation du terrain d'enquête, et les étapes de la recherche sur le terrain

me sens redevable envers les personnes qui y travaillent ». Enfin, les six derniers items concernent la dimension calculée (IC) qui comprend deux séries de trois items chacune. La première relative aux investissements notamment « Si je n'avais pas tant donné à cette organisation, je pourrais penser à travailler ailleurs » et la seconde relative aux alternatives telle que « Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette organisation ».

3-3- la durée et la période de l'enquête:

Notre recherche se situe dans un temps bien déterminé. Pour la présente étude, on a pris 30 jours : du (01 Mars au 30 Mars), pour ce qui concerne la Direction des Impôts de Bejaia, et du (15 Mars au 14 Avril) pour ce qui concerne Sarl Inspect, cette période a été imposée par les responsables de l'organisme d'accueil, dans lesquels nous avons essayé de récolter le maximum d'informations fournies par les contractuels des deux entreprises concernant l'effet de la politique d'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine.

4. Les obstacles de la recherche :

- ✓ La non disponibilité d'études antérieures sur la politique de contrat et le développement de la ressource humaine.
- ✓ La courte durée du stage qui est De 30 jours.
- ✓ Le manque de confiance de certains enquêtés, malgré qu'on les a rassuré de l'anonymat de leur réponses.
- ✓ La distribution et la récupération des questionnaires nous ont pris beaucoup de temps.
- ✓ Le nombre non récupération de certains questionnaires, voir même des questionnaires incomplets.

- *Préambule :*

En sciences humaines, toute recherche doit être soumise à une vérification sur le terrain ; une fois que le problème est connu, le chercheur est tenu de s'organiser, de faire appel à ses capacités intellectuelles, à son esprit d'analyse en vue de mettre en relief la partie théorique et pratique de la recherche pour une meilleure analyse des données recueillies.

Après avoir été sur le terrain d'investigation, nous avons réunis un ensemble de résultats quantitatifs que nous devons à présent analyser et interpréter.

Ainsi, dans le chapitre présent, nous allons procéder à l'interprétation et à l'analyse des données relatives à l'effet de la politique d'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine au sein de la « Direction des Impôts et de la Sarl INSPECT de Bejaia », dont on va présenter dans un premier temps une série de tableaux simples et croisés qui expriment les taux de pourcentages significatifs de notre questionnaire. Par la suite, nous procéderons à une analyse des résultats avec vérification des hypothèses de recherche.

A travers l'enquête que nous avons effectuée, nous avons abouti aux résultats suivants :

1. Les données personnelles :

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats relatifs aux caractéristiques personnelles de nos enquêtés :

Tableau n°01 : Répartition des enquêtés selon l'organisme d'accueil :

Sexe	FR	%
Sarl Inspect	17	28.33
Direction des Impôts	43	71.66
Total	60	100

Notre enquête est menée dans deux organismes différents, on constate que la Direction des Impôts est plus accueillante des bénéficiaires d'insertion professionnelle, avec un fort pourcentage de 71.66%, soit un effectif de 43, suivi de 28.33% des bénéficiaires de contrats pour la Sarl Inspect soit un effectif de 17 contractuels.

Ces résultats montrent que l'organisme qui utilise plus les dispositifs d'insertion professionnelle est la Direction des Impôt vue qu'elle est une grande entreprise et public, à l'inverse de la Sarl Inspect qui est une petite entreprise privée et en voie de développement, ce qui explique son moyen effectif en terme de personnels.

Tableau n°02 : Répartition des enquêtés selon le sexe :

Sexe	FR	%
Masculin	34	56.66
Féminin	26	43.33
Total	60	100

La répartition par sexe de la population étudiée montre que la majorité des enquêtés sont de sexe masculin qui représente une fréquence de 34 avec un pourcentage de 56.66% de l'échantillon, par contre le sexe féminin représente la

minorité de notre échantillon avec un nombre de 26 éléments soit un taux de 43.33%.

La supériorité du sexe masculin est due essentiellement à la nature de travail accompli, la motivation des jeunes masculins et leurs capacités à résister aux obstacles et aux difficultés de plus que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

Tableau n°03 : Répartition des enquêtés selon l'âge :

Âge	FR	%
Moins de 30ans	34	56.66
Plus de 30ans	26	43.33
Total	60	100

D'après les données statistiques indiquées dans le tableau, nous remarquons que la quasi-totalité de notre échantillon est composée d'une population âgée de moins de 30ans, qui présente une fréquence de 34 de la population étudiée avec un pourcentage de 56.66%, tandis que la tranche d'âge plus de 30ans ne représente que 26 éléments de la population avec un pourcentage de 43.33%.

Donc la plus part des enquêtés contractuels sont la catégorie d'âge de –de 30ans correspondant à 34/60 éléments soit 56.66%, parce qu'à cette période d'âge la majorité des jeunes sont soit ceux qui ont obtenu leur diplômes universitaire, une formation professionnel ou encore un stage d'apprentissage.

Quant à la catégorie d'âge de plus de 30ans représente les CDD, c'est-à-dire qu'ils ont déjà occupé une activité rémunérée, de plus à cette période d'âge les jeunes doivent assumé la responsabilité de fonder une famille et de subvenir à leurs besoins, ils doivent alors travailler et chercher un poste stable, durable et bien rémunéré qui assure la garantie et la sureté du pouvoir prendre en charge et assurer un bon avenir. De plus que la stabilité et la durabilité de l'emploi est conditionnée par le renouvellement du contrat de travail alors ils ont le choix de rester ou bien de vivre dans le chômage.

Tableau n°04 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	FR	%
Secondaire	18	30
Universitaire	42	70
Total	60	100

A travers ce tableau on découvre que le niveau d'étude de la plus part des contractuels est élevé et que la majorité ont un niveau d'étude universitaire avec un pourcentage très fort soit 70% soit un effectif de 42/60, suivi par 30% seulement des enquêtés qui ont un niveau de secondaire.

A partir de ces données on constate que la majorité des contractuels ont un bon niveau d'instruction, c'est-à-dire que leur capacité permet de produire un savoir-faire, cela s'explique par les exigences des postes dans chacune de ces deux organismes, ainsi l'évolution technologique sur le marché du travail nécessite des connaissances théoriques dans le but d'apporter de nouvelles méthodes et stratégies de fonctionnement d'enrichir leur potentiel ainsi que satisfaire le besoin des organismes, et le rôle qu'ils jouent dans le développement de ces dernières en terme de ressource humaine.

Tableau n°05 : Répartition des enquêtés selon le diplôme obtenu :

Diplôme obtenu	FR	%
Licence	19	31.66
Master	15	25
Ingénieur	05	8.33
T.S	05	8.33
Sans diplôme	16	26.66
Total	60	100

On remarque dans ce tableau qu'un pourcentage assez élevé de 31.66% avec un effectif de 19 relève de licenciés, suivit par les sans diplômes de 26.66% qui renvoi à un effectif de 16, et dont 25% avec un effectif de 15 sont des masters, et

nous remarquons que le chiffre diminue à 08.33% pour chacun des ingénieurs et des techniciens supérieur soit un effectif de 05 pour chacun de ces deux derniers.

En se référant aux données de ce tableau, nous remarquons que la plus part des contractuels sont passés par des établissements de formation professionnels et des universités tels que les licenciés, les masters, les ingénieurs..., donc cette catégorie contribuent d'une façon ou d'une autre au développement de ces organismes comme le cas de Sarl Inspect et de la Direction des Impôts de Bejaia.

Tableau n°06 : Répartition des enquêtés selon l'année d'insertion :

Année d'obtention du diplôme	FR	%
[2003-2006]	11	18.33
[2007-2010]	27	45
[2011 et plus]	22	36.66
Total	60	100

Le tableau ci-dessus nous montre que l'ensemble des contractuels ont été inséré dans le domaine professionnel entre l'année 2007/2010 avec un pourcentage assez élevé de 45% qui représente un effectif de (27/60) contractuels, et 36.66% ont été inséré entre 2011 et plus, par contre le reste ont été inséré entre 2003 et 2006.

A partir de là, on constate de ces données que la majorité des contractuels ont été engagés directement après leurs sorties des établissements de formations et des universités.

Tableau n°07 : Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie socioprofessionnelle	FR	%
Agent d'exécution	19	31.66
Agent de maîtrise	41	68.33
Total	60	100

Les résultats du tableau nous montrent que 68.33% des contractuels sont des agents de maîtrise soit un effectif de 41 de l'effectif globale, quant au reste sont des agents d'exécutions.

On remarque d'après ce tableau que le pourcentage le plus élevé des contractuels est des agents de maîtrises, cela dépend de l'implication des personnes au caractère de leurs tâches, et que la plupart des contractuels sont issu des universités et des instituts de formation.

Enfin, la multiplication et la diversité de la nature des tâches nous donnent la vision que les contractuels participent d'une manière directe ou indirecte dans l'ensemble des services des deux organismes, ce qui leur donne la possibilité d'augmenter leurs capacités et d'accroître leurs connaissances ainsi que leur champ professionnel.

Tableau n°08 : Répartition des enquêtés selon le type de contrat :

Le type de contrat	FR	%
CDD	27	45
CID	24	40
DAIS	09	15
Total	60	100

Au regard de ce tableau, nous remarquons que le pourcentage le plus élevé des contractuels sont des CDD qui représentent une fréquence de 27 soit un pourcentage de 45% de l'échantillon de notre enquête et les employeurs primo-

demandeurs d'emploi représente 24% qui représente 40 éléments, et les 09 autres éléments sont membres de contrats d'emplois de jeunes (DAIS).

Notre tableau explique clairement la politique d'emploi contractuelle adaptée par l'état algérienne en optant pour le recrutement par contrat de durée déterminée, pour une gérance intelligente des chiffres et des taux de chômage chaque année.

2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats relatifs à notre première hypothèse qui stipule que la politique d'emploi contractuel permet l'acquisition de nouveaux savoirs pour les bénéficiaires.

Tableau n°09 : Les raisons du choix du type de contrat par les enquêtés:

La raison du choix du contrat	FR	%
Un choix volontaire	00	00
Exiger par l'entreprise	60	100
Total	60	100

D'après les résultats de ce tableau, on remarque que la totalité des contractuels dans les deux organismes Sarl Inspect et la Direction des Impôts de Bejaia ont été orienté vers ce type de contrats et ceux par l'exigence de l'entreprise avec un pourcentage de 100%.

La chose qui laisse penser que les contractuels n'ont pas le choix et doivent y faire avec, puisque ces derniers savent que cette insertion sous forme de ce contrat leur permettra à la fois d'acquérir de l'expérience dans le cadre professionnel ainsi que l'acquisition de compétences et de qualifications qui leur permettra un meilleur exercice des activités d'avenir.

Tableau n°10 : Les objectifs fixés par les enquêtés derrière les contrats de travail:

Objectif derrière le type de contrat	FR	%
Raisons financières	26	24.07
Acquérir de l'expérience pour consolider le projet professionnel personnel.	36	33.33
Améliorer les compétences	46	42.59
Total	108*	100

*Le nombre(108) est supérieur au nombre d'enquêtés vue la multiplicité des réponses.

D'après ça, on voit que l'objectif des contractuels derrière ce type de contrat est d'améliorer leurs compétences avec un pourcentage de 42.59% qui représente une opportunité pour eux, suivi de 33.33% qui désirent acquérir de l'expérience professionnelle pour consolider le projet professionnel personnel, qui se justifient par leur motivations, et le défi d'approfondir leurs valeurs au sein de l'organisation pour décrocher un poste stable pour l'avenir. Quant aux 24.07% des contractuels restant le justifient par des raisons financières.

Tableau n°11 : Les problèmes des enquêtés quant à l'adaptation au poste occupé :

Les problèmes d'adaptation au poste	F	%
Oui	25	41.66
Non	35	58.33
Total	60	100

On constate d'après ce tableau qu'un fort pourcentage de 58.33% des contractuels soit un effectif de 35 enquêtés sur l'ensemble total, jugent ne pas avoir de problèmes d'adaptation au poste occupé, ce qui nous mène à dire qu'ils ont été inséré dans les postes qui correspondent à leur formation et cela est un avantage pour mettre en pratique leurs connaissances et leurs savoirs, ce qui

explique l'aptitude de ces derniers à réaliser les tâches qui leurs sont attribuées, et cela nous permet de dire que ces employés ont des compétences considérables, par contre 41.66% affirment avoir quelques problèmes d'adaptation.

Tableau n°12 : Les raisons évoquées par les enquêtés quant à leur problèmes d'adaptation au poste occupé :

Les raisons de problèmes d'adaptation.	F	%
Manques de connaissances.	03	12
Manque de maîtrise	16	64
Inadaptation entre les savoirs et les exigences du poste occupé.	06	24
Total	25*	100

*L'effectif (25) représente seulement les enquêtés ayant un problème d'adaptation au poste.

Suite à ce tableau, nous remarquons que la majorité des contractuels qui ont des problèmes d'adaptation le justifient par le manque de maîtrise de la tâche avec un pourcentage de 64%, suivi de 24% des contractuels le justifient par l'inadaptation entre les savoirs et les exigences du poste, quant au 12% restant le justifient au manque de connaissance dans le domaine.

Donc, on peut dire que les raisons des problèmes rencontrés par les contractuels sont dues au fait que ces derniers ont été nouvellement recrutés et qu'ils leurs faut un peu de temps pour apprendre à maîtrisé le poste occupé, à cela s'ajoute quelques cas d'inadaptation entre les profils (diplômes) et les exigences des postes occupés.

Tableau n°13 : L'acquisition de nouvelles connaissances théoriques et pratiques par les enquêtés selon l'organisme d'accueil :

Acquisition de nouveaux savoirs. Organisme d'accueil	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Sarl INSPECT	17	100	00	00	17	100
Direction des Impôts de Bejaia	43	100	00	00	43	100
Total	60	100	00	00	60	100

On constate d'après les résultats recueillis que la totalité des contractuels affirment avoir acquiert de nouvelles connaissances théoriques et pratiques vu que 100% des contractuels des deux organismes l'ont confirmé et par le fait que personne 00% n'a confirmé le contraire.

Ce qui nous laisse dire que les deux entreprises fournissent les moyens nécessaires qui permettent à ces débutants contractuels la possibilité de développer et d'élargir leurs connaissances acquise durant leurs études et l'acquisition d'un savoir-faire et savoir-être dans le but d'améliorer leurs connaissances qui au futur leur donnera l'opportunité d'être des employés qualifiés, ce qui explique l'importance de cette première expérience dans le domaine de travail pour les nouveaux diplômés.

Tableau n°14 : L'importance des conseils et orientations reçus au travail par les contractuels selon le type de contrat :

Le bénéfice de conseil et orientation. Type de contrat	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
CDD	21	77.77	06	22.22	27	100
CID	21	87.5	03	12.5	24	100
DAIS	09	100	00	00	09	100
Total	51	85	09	15	60	100

On remarque d'après ce tableau que la plupart des contractuels bénéficient de conseils et orientations de leur chefs, cela est prouvé par un très fort pourcentage soit 85% pour les trois types de contrats (15/60) à savoir 100% pour la DAIS, 87.5% pour les CID, suivi de 77.77% des CDD, d'un autre côté on trouve un assez faible pourcentage de 15% qui affirment le contraire.

Tableau n°15 : les motifs évoqués par les enquêtés quant au bénéfice des conseils et orientations reçus au travail :

Les motifs évoqués	F	%
Conseils pratiques	42	70
Formation complémentaire à la formation initiale.	18	30
Total	60	100

On constate d'après ces résultats recueillis que l'ensemble des contractuels bénéficient de conseils et orientations de leurs chefs, par un pourcentage important de 70%, la chose qui se présente comme un avantage pour les contractuels pour dépasser le stade des difficultés vers l'adaptation au travail. Bien que ça consiste à fournir les moyens nécessaires au progrès et au développement des débutants dans le monde professionnel et permet aussi d'élargir leurs connaissances acquises durant leur formation. Cependant les 30% des contractuels restant affirment avoir bénéficié de formation.

Tableau n°16 : La consultation des enquêtés quant à leur besoins en informations relatives à l'exécution des tâches :

Consultation	F	%
Périodiquement	27	45
Régulièrement	17	28.33
Pas du tout	16	26.66
Total	60	100

D'après ce tableau, on déduit que 45% de nos contractuels confirment qu'on les consulte périodiquement sur leur besoins et près de 28.33% répondent qu'ils sont régulièrement consultés par rapport à leurs besoins en informations dans l'organisme surtout en ce qui concerne l'exécution de leurs tâches, du moment où 26.66% des contractuels restant affirment qu'ils n'ont pas accès aux besoins et informations les concernant.

Donc la plupart des contractuels affirment leur bénéfice de consultation aux informations, d'une manière générale l'existence d'une certaine accessibilité aux informations qui concerne les tâches qui leur sont attribués, et cela représente un avantage important pour les contractuels, la chose qui nous laisse à prédire l'existence de moyens favorable pour l'acquisition d'expérience professionnelle qui permettrait ainsi le développement de leur capacité à décrocher un poste stable pour l'avenir.

Selon **Mathis L** : « la réussite d'une politique d'information et de communication dépend de la compétence des hommes, de leurs enthousiasmes et de la volonté qu'ils ont de s'engager et d'impliquer les collaborateurs. »

(**Mathis L, op.cit. p82**)

Tableau n°17: L'évolution des savoirs des contractuels dans leur domaine selon la catégorie socioprofessionnelle :

L'évolution des savoirs. Catégorie socioprofessionnelle	Pas du tout évolués		Assez évolués		Très évolués		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Agent d'exécution	00	00	13	68.42	06	31.57	19	100
Agent de maîtrise	00	00	24	58.53	17	41.46	41	100
Total	00	00	27	61.66	23	38.33	60	100

Dans ce tableau, on remarque que l'ensemble des contractuels affirment que la période de contrat a été très bénéfique à l'évolution de leur savoirs, parce que la totalité des réponses ont été attribués à assez évolués avec un pourcentage de 61.66%, soit 68.42% pour les agents d'exécutions, et 58.53% pour les agents de maîtrise, en outre 38.33% des deux catégories affirment que leur savoirs ont très évolués, soit 41.46% pour les agents de maîtrise 31.57% pour les agents d'exécution.

Tableau n°18 : le développement des savoirs des enquêtés par rapport aux moyens offerts par l'organisme d'accueil :

Développement des savoirs. Organisme d'accueil	Tout à fait développés		Pas du tout développés		Total	
	F	%	F	%	F	%
Sarl INSPECT	17	100	00	00	17	100
Direction des Impôts de Bejaia	36	83.72	07	16.27	43	100
Total	53	88.33	07	11.66	60	100

D'après les résultats de ce tableau, on déduit que la majorité des contractuels des deux organismes affirment leur bénéfice de moyens qui permettent le développement de leurs savoirs avec un taux très fort de 88.33% pour les deux organismes, soit 100% des contractuels de la Sarl INSPECT estiment que les moyens qui leur sont offerts leur permettent tout à fait de développer leurs savoirs et 83.72% des contractuels de la Direction des Impôts l'affirment aussi,

et une minorité de 16.27% seulement des contractuels de cette dernière , affirment ne pas avoir eu cette chance.

De ce fait, on déduit que la majorité des contractuels des deux organismes confirment leur bénéfice d'un développement de leurs savoirs ainsi que l'enrichissement de leurs capacités dans le domaine professionnel qui représente un avantage pour l'acquisition d'un nouveau savoir-faire qui aide à développer les capacités et qui permet la progression de leurs aspects professionnels, et tous cela permet aux contractuels de bien se construire et de s'adapter dans les poste affecté.

2-1- Discussion de la première hypothèse :

Après avoir analysé et interprété les résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre première hypothèse émise au départ, qui suppose que « le travail par le biais des contrats assure aux bénéficiaires, la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs (des connaissances théoriques et pratiques). »

A travers l'étude et la description des différentes procédures relatives à l'acquisition de nouveaux savoirs, il ressort clairement des avis des contractuels de Sarl INSPET et de la Direction des Impôts de Bejaia, que le travail par le biais des contrats permet à ces derniers la possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs.

Les données qui confirment cette hypothèse, sont comme suit, en premier lieu 42.59% ont pour objectif derrière ce type de contrat d'améliorer leurs compétences qui s'avère comme une opportunité pour eux, suivi de 33.33% qui désirent acquérir de l'expérience professionnelle qui se justifient par leurs motivations, et le défi d'approfondir leurs valeurs au sein de l'organisation pour décrocher un poste stable pour l'avenir. Excepté 24.07% des contractuels qui le justifient par des raisons financières.

De plus, un fort pourcentage de 58.33% des contractuels soit un effectif de 35 enquêtés jugent ne pas avoir de problèmes d'adaptation au poste occupé, ce qui nous laisse penser que les deux organismes mettent à la disposition de ces derniers les moyens nécessaires pour faciliter leurs fonctions. Cela revient aux exigences de l'environnement, d'où l'entreprise doit atteindre l'efficacité en qualité et en quantité, qui les poussent à bien suivre et à bien encadrer ces contractuels durant l'exécution de leurs tâches. Suite à ça, 100% soit la totalité des deux organismes en question ont confirmé avoir acquis de nouvelles connaissances théoriques et pratiques. Il est à signaler qu'aucun contractuel de ces deux organismes soit 00% n'a affirmé le contraire. Cela confirme que les deux entreprises fournissent les moyens nécessaires qui permettent à ces débutants contractuels la possibilité de développer et d'élargir leurs connaissances acquises durant leurs études et l'acquisition d'un savoir-faire et savoir-être dans le but est d'améliorer leurs connaissances qui leur permettront dans un futur proche l'opportunité d'être des employés qualifiés. Il est à signaler aussi que la plus grande majorité des contractuels des deux organismes soit 88.33% affirment l'importance du bénéfice des moyens qui permettent le développement de leurs savoirs avec 100% pour les contractuels de la Sarl INSPECT, et un taux de pourcentage très fort aussi pour les contractuels de la Direction des Impôts soit 83.72%.

En revanche, une minorité de 16.27% seulement des contractuels de la Direction des Impôts affirment ne pas avoir eu cette chance, car ils ne reçoivent pas de conseils et d'orientations par leurs chefs, à cela s'ajoute l'absence de consultation sur leur besoins en informations relatives à l'exécution des tâches, ainsi que l'inadaptation entre les savoirs et les exigences du poste. Il est à signaler qu'aucun contractuel de la Sarl INSPECT n'a affirmé le contraire.

En conclusion, d'après les résultats obtenus durant notre enquête on peut dire que la période de contrat de travail dans les deux entreprises à savoir Sarl

Inspect et la Direction des Impôts de Bejaia donnent de l'importance à ses contractuels, et cela revient aux stratégies adoptées par les responsables hiérarchiques qui se basent sur des programmes de formation afin d'accélérer le processus d'apprentissage dont l'objectif est de favoriser l'adaptation et la flexibilité des contractuels face aux défis de travail qui sont bénéfique pour la plupart d'entre eux, et qui est à la fois un moyen pour l'acquisition de nouveaux savoirs (des connaissances théoriques et pratiques) dans le domaine de travail. De là nous sommes parvenue à la confirmation de notre première hypothèse.

3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats relatifs à notre deuxième hypothèse qui stipule que « la politique d'emploi contractuel offre aux bénéficiaires la possibilité de consolider leurs projets professionnels ».

Tableau n°19 : L'adéquation entre les profils de postes occupés et les diplômes obtenus :

Adéquation de l'affectation	F	%
Oui	50	83.33
Non	10	16.66
Total	60	100

On remarque d'après les résultats du tableau que la majorité des contractuels sont affectés à leur poste adéquat avec leurs profils soit un pourcentage de 83.33% qui représente 50 éléments de l'échantillon total, suivit par la minorité de 16.66% qui confirment ne pas être affectés aux postes adéquat à leur profils.

De ce fait, on constate que la plus part des contractuels sont placés exactement dans leur domaine de travail qui convient à leurs diplômes obtenus, la chose qui nous laisse prédire que l'ensemble des contractuels ont bénéficié d'un savoir-faire durant la période de contrat, et peut s'avérer un avantage pour bien

valoriser leur capital théorique acquis pendant leurs études et formations qui leur donne de retour la chance de démontrer leurs capacités au sein de l'organisme.

Tableau n°20 : le projet professionnel recherché par les enquêtés derrière les contrats selon l'organisme d'accueil :

Le projet professionnel recherché.	Avoir un poste stable dans la même entreprise.		Avoir un poste stable ailleurs.		Créer sa propre activité professionnelle.		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Organisme d'accueil								
Sarl INSPECT	14	48.27	06	20.68	09	31.03	29	100
Direction des Impôts	31	57.40	08	14.81	15	27.77	54	100
Total	45	54.21	14	16.86	24	28.91	83*	100

*Le nombre (83) est supérieur à l'échantillon vu la multiplicité des réponses.

On déduit d'après ce tableau que la plupart des contractuels des deux organismes d'accueil ont attribués leurs réponses à différentes réponses à la fois, c'est pour ça que nous avons obtenus 83 réponses au lieu de 60. Ainsi, 54.21% des contractuels des deux organismes affirment que leur projet professionnel est d'avoir un poste stable dans le même organisme, soit 57.40% pour les contractuels de la Direction des Impôts, et 48.27% pour les contractuels de la Sarl INSPECT, suivi de 28.91% des contractuels qui veulent créer leurs propres activités professionnelles, soit 31.03% pour la Sarl INSPECT et 27.77% de la Direction des Impôts.. Quant à ce qui concerne les contractuels qui désirent avoir un poste stable ailleurs, on remarque un faible pourcentage de 16.86% seulement, soit 20.68% (06enquêtés) de la Sarl INSPECT, et 14.81% (08enquêtés) de la Direction des Impôts voudraient avoir un poste stable en dehors de l'organisme actuel.

Donc ce que nous pouvons dire, c'est que l'ensemble des contractuels des deux organismes (45contractuels) lancent comme projet professionnel la stabilité, c'est-à-dire la titularisation dans le même organisme, ce qui nous laisse penser que les contractuels sont motivés à continuer dans le même organisme afin

d'acquérir d'avantages connaissances dans le domaine professionnel, quant aux contractuels qui confirment vouloir créer leur propre activités professionnelles cela est expliqué par leur majorité et leur confiances en leurs connaissances théoriques et pratiques.

Tableau n°21 : l'impact des tâches exercées par le biais des contrats et les possibilités de réalisation de leurs projets professionnels selon l'année d'insertion des enquêtés :

Possibilité de réalisation de leurs projets professionnels. Année d'insertion	oui		non		total	
	F	%	F	%	F	%
[2003-2006]	08	72.72	03	27.27	11	100
[2007-2010]	21	77.77	06	22.22	27	100
[2011 et plus]	15	68.18	07	31.18	22	100
Total	44	73.33	16	26.66	60	100

On déduit d'après ce tableau que la majorité des contractuels de toutes les catégories d'âges avouent que les tâches qu'ils exercent pendant leur insertion avec le biais des contrats leur permettent de réaliser leurs projets professionnels avec un pourcentage de 73.33%(44enquêtés), soit 77.77% pour les contractuels recrutés entre2007-2010, 72.72% pour les recrutés entre 2003-2006 et enfin 68.18% pour les contractuels nouvellement recrutés, suivit par un assez faible pourcentage pour les contractuels des différentes années d'insertion soit 26.66% (16enquêtés)qui répondent aux non possibilité de réalisation de leurs projets professionnels.

Tableau n°22 : les raisons évoquées dans le cas contraire :

Les raisons évoqués	F	%
Absence de polyvalence d'emploi	04	25
Faute d'affectation professionnelle	12	75
Total	16	100

On remarque d'après les résultats ce tableau que les contractuels qui répondent par non aux possibilités de réalisation de leurs projets professionnels, que la majorité avec 75% soit un effectif de 12 sur 16 qui le justifient par faute d'affectation, suivi par 25% qui le justifient par l'absence de polyvalence d'emploi comme raison évoquée.

Cela peut être justifié par l'absence de moyens nécessaire dans les postes où ils sont affectés et qui font face à des conditions difficiles de travail, la chose qui représente une obstruction pour la réalisation de leurs projets professionnels personnels à partir des tâches qu'ils exercent.

Tableau n°23 : L'existence d'autres postes dans l'entreprise qui permettraient la réalisation de leurs projets professionnels :

Existence d'autres postes.	F	%
Oui	09	15
Non	51	85
Total	60	100

On déduit d'après ce tableau que la majorité soit 85% soit 51 effectifs des contractuels manifestent la non existence d'autres postes dans le service qui leur permettraient de réaliser leur projets professionnels.

Ainsi, on déduit que le travail par contrat permet une adéquation entre la formation initiale et le poste occupé, cependant, 15% soit les 09 contractuels restant, confirment le contraire. Et cela est dû au besoin d'être inséré dans des postes adéquats pour améliorer leurs connaissances au travail, et d'autre part enrichir leurs CV.

Tableau n°24 : Le souhait des enquêtés de conserver le même poste avec le même contrat selon l'organisme d'accueil:

Conserver le même contrat. Organisme d'accueil	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Sarl INSPECT	06	35.29	11	64.70	17	100
Direction des Impôts	12	27.90	31	72.09	41	100
Total	18	30	42	70	60	100

Le tableau ci-dessus nous montre que la majorité des contractuels ne désirent pas conserver le même poste avec le même contrat avec un pourcentage de 70% (42 contractuels) soit, 72.09% (31 enquêtés) de la Direction des Impôts et 64.70% (11 enquêtés) de la Sarl INSPECT, par contre les 30% restant, soit 35.29% (06 enquêtés) de la Sarl INSPECT, et 27.90% soit (12 enquêtés) de la Direction des Impôts souhaitent conserver le même poste avec le même contrat.

On remarque que dans les deux organismes les contractuels débutant ne désirent pas conserver le même poste avec le même contrat, et cela peut être expliqué par le souhait des contractuels d'être titularisé afin de se stabiliser dans la vie professionnelle et qui leur permettraient le développement que ça soit dans le côté financier, matériel ou moral.

Tableau n°25 : Les suggestions des enquêtés quant à la réalisation de leur projet professionnels selon l'organisme d'accueil:

Les suggestions Organisme.	Elargissement des tâches		Enrichissement des tâches		Faire des stages et formations		Une bonne Affectation professionnelle		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sarl INSPECT	12	31.57	14	36.84	09	23.68	03	7.89	38	100
Direction des Impôts	14	28.57	18	36.73	06	12.24	11	22.44	49	100
Total	26	29.88	32	36.78	15	17.24	14	16.09	87*	100

*Le nombre(87) est supérieur à l'échantillon vu la multiplicité des réponses des enquêtés.

Dans ce tableau, on déduit qu'un pourcentage de 36.78% (32 contractuels) des deux organismes qui demandent un enrichissement des tâches, soit 36.84% soit un effectif de 14/39 pour les contractuels de la Sarl INSPECT, et 36.73% avec un effectif de 18/49 pour les contractuels de la Direction des Impôts, en deuxième lieu on retrouve 29.88% des contractuels qui suggèrent l'élargissement des tâches soit 31.57% pour les enquêtés de la Sarl INSPECT et 28.57% pour les enquêtés de la Direction des Impôts, suivi par de faibles pourcentage pour les suggestions restantes soit 17.24% pour ceux qui souhaitent faire des stages et formations, et en dernier lieu un pourcentage de 16.09% pour ceux qui cherchent une bonne affectation.

D'après les données recueillis, on remarque l'existence d'une variation de suggestions de la part des contractuels afin de réaliser leurs projets professionnels, du moment où on voit un nombre intéressant des contractuels des deux organismes qui demandent un enrichissement et un élargissement des tâches au sein de l'entreprise qui répondront aux aspirations et aux projets de

carrières de ces travailleurs contractuels au futur, en second les contractuels qui souhaitent faire des stages et formations et ceux qui demandent une bonne affectation s'explique par leur besoin d'être placé aux opérations de travail adaptés afin d'arriver à une maturité et à une nouvelle perspective qui renforcera leurs qualifications dans l'organisation et qui au préalable leur permettraient de réaliser leur objectifs, la chose qui nous laisse croire que ces contractuels désirent être nommés.

3-1- Discussion de la deuxième hypothèse :

Compte tenu des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer notre deuxième hypothèse, qui stipule que « Le travail par le biais des contrats offre aux bénéficiaires la possibilité de consolider leurs projets professionnels. »

A travers l'étude et l'analyse des résultats relatifs à cette hypothèse on a pu vérifier que le travail par le biais des contrats offre aux bénéficiaires la possibilité de consolider leurs projets professionnels d'avenir.

De ce fait, il ressort clairement que la majorité des contractuels soit un pourcentage de 73.33% soit (44enquêtés) confirment que les postes qu'ils occupent au sein de l'organisme leurs permettent de réaliser leurs projets professionnels, qui est pour la majorité de 54.21% des contractuels soit (45enquêtés) des deux organismes affirment vouloir avoir un poste stable au sein du même organisme. Suivi de, 28.91% soit (24contractuels) des deux organismes aussi qui affirment qu'ils veulent créer leurs propres activités professionnelles, cela revient aux aspirations futures qu'ils souhaitent atteindre qui sera réalisable à partir de l'expérience professionnelle acquise dans ces deux organismes.

Cela revient aux stratégies adoptées par les responsables qui mettent en disposition de ces contractuels les moyens nécessaires pour concrétiser et qui permettent d'assurer l'augmentation des chances d'atteindre la réalisation de

leurs projets professionnels dans le contexte socioprofessionnel comme par exemple l'accessibilité des informations qui concernent l'exécution de leurs tâches, suivit par un pourcentage très fort soit 83.33% qui représente 50 éléments/60 des contractuels affirment que les postes occupés et les tâches exercées sont adéquats avec leurs profils d'affectation d'où l'acquisition de l'expérience qui assure le développement des habilités de ces contractuels.

En revanche pour les contractuels qui dénoncent le contraire par un assez faible pourcentage de moins de 26.66% répondent avec la non possibilité de réalisation de leurs projets professionnels, cela revient essentiellement au manque de moyens tels que l'enrichissement et l'élargissement des tâches d'où les contractuels ne trouvent pas la voix nécessaire afin de réaliser leurs projets professionnels.

En conclusion, on déduit que la majorité des tâches exercées dans les deux entreprises par le biais des contrats, leur laisse la possibilité de consolider leurs projets professionnels et cela à travers l'acquisition d'expérience professionnelle et l'application de la théorie de leurs domaines d'études afin d'approuver leurs efficacités et faire face aux exigences de la vie professionnelle pour trouver leurs places et réaliser leurs aspirations futures, et cela mène à confirmer notre seconde hypothèse.

4. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :

Dans cette partie nous allons présenter les résultats relatifs à notre troisième hypothèse qui stipule que « la politique d'emploi contractuel permet l'implication affective des bénéficiaires de contrats ».

Tableau n°26 : La prédisposition des contractuels à passer le reste de leur vie professionnelle dans l'entreprise selon l'organisme d'accueil :

Prédisposition à rester. Organisme d'accueil	Pas du tout d'accord		Pas vraiment d'accord		D'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sarl INSPECT	00	00	00	00	02	11.76	04	23.52	11	64.70	17	100
Direction des Impôts	00	00	01	2.32	05	11.62	05	11.62	32	74.41	43	100
Total	00	00	01	1.66	07	11.66	09	15	43	71.66	60	100

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des contractuels des deux organismes s'impliquent affectivement avec un pourcentage de 71.66% de degré tout à fait d'accord à passer le reste de leurs vie professionnelles au sein de cet organisme, soit 74.41% pour les enquêtés de la Direction des Impôts et 64.70% pour ceux de la Sarl INSPECT.

On peut déduire d'après ce tableau que la plupart des contractuels s'impliquent affectivement puisqu'ils aimeraient bien passer le reste de leur vie dans cette société, cela peut être expliqué aussi par le fait que personne 00% n'est attribué de réponse au degré pas du tout d'accord au fait de rester membre au sein de l'organisme même.

Tableau n°27 : Le sentiment des contractuels quant à la considération des problèmes de la société comme une partie de leurs problèmes personnels selon l'année d'insertion :

Sentiment des problèmes. Année d'instruction	Pas du tout d'accord		Pas vraiment d'accord		D'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[2003-2006]	00	00	00	00	2	18.18	4	36.36	05	45.45	11	100
[2007-2010]	00	00	04	14.81	4	14.81	4	14.81	15	55.55	27	100
[2011 et plus]	01	4.54	08	36.36	1	4.54	1	4.54	11	50	22	100
Total	01	1.66	12	20	7	11.66	9	15	31	51.66	60	100

Les résultats de ce tableau montrent clairement que la majorité des contractuels des différentes années d'insertion confirment qu'ils ressentent vraiment les problèmes de la société comme s'ils étaient les leurs avec un degré de tout à fait d'accord vis-à-vis de leur implication affective soit un pourcentage de 51.66%, soit un fort pourcentage de 55.55% pour les contractuels dont l'année d'insertion est entre [2007-2010] suivi par 50% des contractuels dont l'année d'insertion est de [2011 et plus], et vient à la fin les contractuels dont l'année d'insertion est de [2003-2006], qui eux aussi avec un bon pourcentage de 45.45% qui disent qu'ils sont tout à fait d'accord par rapport à leur implication affective.

Ainsi, on peut déduire de ce tableau, qu'il ya une forte adéquation affective entre les contractuels et leur société à savoir Sarl inspect et la Direction des Impôts avec un degré d'implication affective de tout à fait d'accord avec un pourcentage de 51.66%, et cela s'explique par le fait que la majorité des

contractuels des différentes années d'insertion ressentent les problèmes de leur société comme s'ils étaient les leurs, comme le confirme l'étude faite par Mathieu et Zajac qui ont confirmé qu'entre l'année d'insertion et l'implication existe une relation positive et que l'implication est plus forte pour les plus anciens.

Tableau n°28 : Le sentiment des contractuels au fait de ne pas se considérer comme membre de famille de la société selon l'année d'insertion :

Le sentiment de ne pas être membre de la société. Année d'insertion.	Pas du tout d'accord		Pas vraiment d'accord		D'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
[2003-2006]	07	63.63	04	36.36	0	00	0	00	0	00	11	100
[2007-2010]	15	55.55	07	25.92	4	14.81	1	3.70	0	00	27	100
[2011 et plus]	04	18.18	07	31.81	5	22.72	4	18.18	2	9.09	22	100
Total	26	43.33	18	30	9	15	5	8.33	2	3.33	60	100

D'après les résultats de ce tableau, on constate, que 43.33% soit (26 contractuels) dénoncent qu'ils sont pas du tout d'accord contre le fait qu'ils ne se considèrent pas comme membre de famille de leurs sociétés, ainsi un très fort pourcentage de 63.63% s'enregistre pour les contractuels recrutés entre [2003-2006], et 55.55% pour les recrutés entre [2007-2010], et on retrouve à la fin les nouvellement recrutés avec un faible pourcentage de 18.18%.

D'après ceci, on peut déduire que les contractuels qui s'impliquent affectivement sont ceux dont l'année d'insertion professionnelle est assez

ancienne dans l'entreprise soit 63.63% et 55.55% de degré pas du tout d'accord contre le fait qu'ils ne se considèrent pas comme membre de famille de leurs sociétés, nous remarquons aussi que dans la catégorie des anciens contractuels insérés personne n'a attribué de réponse au degré tout à fait d'accord pour le fait de ne pas se considérer comme membre de famille de la société où ils exercent actuellement, cela peut être centré sur le support interpersonnel envers les gens qui on font partie de la société, donc on peut dire qu'ils sont sociables, et qu'il ya une interchangeabilité entre eux. Contrairement aux contractuels nouvellement recrutés qui 18.18% seulement affirment être tout à fait d'accord contre le fait qu'ils ne se considèrent pas comme membre de famille de leurs sociétés actuelles et cela peut être expliqué par l'étude faite par Mathieu et Zajac sur l'implication organisationnelle, du fait qu'il y est une relation entre l'implication et l'ancienneté dans l'organisation et qu'il apparait que c'est l'ancienneté qui entretient les liens les plus fort avec l'implication et que l'ancienneté est en relation positive avec l'implication affective compte tenu de l'intégration dans une entreprise.

Tableau n°29 : Le sentiment des contractuels de ne pas être attaché affectivement vis-à-vis de leur l'entreprise selon le sexe :

Le sentiment de non attachement. Sexe.	Pas du tout d'accord		Pas vraiment d'accord		D'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	17	65.38	03	11.53	05	19.23	1	3.84	0	00	26	100
Masculin	10	29.41	07	20.58	14	41.17	1	2.94	2	5.88	34	100
Total	27	45	10	16.66	19	31.66	2	3.33	2	3.33	60	100

On remarque d'après les résultats de ce tableau, que l'implication affective chez les deux sexes est assez forte puisque 45% soit (27contractuels) sont contre le fait qu'ils ne se sentent pas attaché affectivement à leurs entreprises dont la

majorité est plus élevée pour le sexe féminin avec un degré de pas du tout d'accord contre le fait qu'elles ne se sentent pas affectivement attaché à leur société.

On constate donc, que les contractuels, femmes et hommes affirment leur attachement affectif vis-à-vis de leur implication affective à leur société, puisqu'aucune femme, 00% n'a répondu par un degré de tout à fait d'accord au fait qu'elles ne se sentent pas impliquées affectivement, et un faible pourcentage soit 5.88% pour le degré tout à fait d'accord qui répondent qu'ils ne se sentent pas affectivement attaché à leur société. De ce fait, on déduit que les contractuels se sentent affectivement impliqués.

D'après les résultats de ce tableau, on peut dire que les contractuels confirment leur implication affective par rapport à leur sentiment d'attachement affectif soit 65.38% pour les femmes et 29.41% pour les hommes qui répondent par pas du tout d'accord et 20.58% qui ne sont pas vraiment d'accord avec le fait qu'ils ne se sentent pas attachés affectivement, ce qui affirme que ces derniers se sentent impliqués, donc on peut dire qu'ils ont un sentiment d'adaptabilité et d'appartenance vis-à-vis de leur société.

Tableau n°30 : La satisfaction personnelle des contractuels vis-à-vis de leurs entreprises selon le diplôme obtenu :

Satisfaction n Diplôme obtenu.	Pas du tout d'accord		Pas vraiment d'accord		D'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Licence	0	00	0	00	1	9.09	03	27.27	15	78.94	19	100
Master	1	6.66	0	00	3	20	09	60	02	13.33	15	100
Ingénieur	0	00	2	40	0	00	02	40	01	20	05	100
T.S	2	40	0	00	2	40	01	20	00	00	05	100
Sans diplôm	4	25	0	00	1	6.25	11	68.75	00	00	16	100
Total	7	11.66	2	3.33	7	11.66	26	43.33	18	30	60	100

Ce tableau montre que les contractuels les plus impliqués affectivement par rapport à leur satisfaction personnelle sont ceux qui détiennent le diplôme de licence avec un pourcentage de 78.94% de degré tout à fait d'accord, suivi par ceux des sans diplômes avec un très fort pourcentage de 68.75% de degré assez d'accord vis-à-vis de leur satisfaction personnelle dans l'entreprise, ensuite on retrouve ceux ayant un diplôme de master avec un pourcentage de 60% qui sont assez d'accord, par la suite on retrouve les ingénieurs avec le même avec le même degré d'assez d'accord mais un pourcentage de 40%, suivi du même pourcentage des techniciens supérieur à savoir 40% mais cela avec un degré de d'accord.

Donc, on remarque que toutes les branches confirment leur implication affective surtout celle licenciés, master et les sans diplômes, et cela s'explique par les différentes fonctions existantes et la nature du travail exercé dans les différents domaines d'exercice.

Tableau n°31 : Le sentiment des contractuels vis-à-vis à leurs non appartenance à leurs entreprise selon l'organisme d'accueil:

Sentiment de non appartenance. Organisme.	Pas du tout d'accord		Pas vraiment d'accord		D'accord		Assez d'accord		Tout à fait d'accord		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sarl INSPECT	12	70.58	05	29.41	00	00	00	00	00	00	17	100
Direction des Impôts	18	41.86	10	23.25	09	29.93	06	13.95	00	00	43	100
Total	30	50	15	25	09	15	06	10	00	00	60	100

Il ressort du tableau ci-dessus que 50% (30 contractuels) de nos deux organismes affirment leur implication affective, soit un très fort pourcentage pour les enquêtés de la Sarl INSPECT soit 70.58%, et 41.86% des enquêtés de la Direction des Impôts qui sont pas du tout d'accord au fait qu'ils ne ressentent pas un sentiment d'appartenance vis-à-vis de leurs entreprises.

On peut dire d'après ce tableau que les contractuels confirment leur implication affective dans l'entreprise, puisque personne 00% n'a attribué de réponse au degré tout à fait d'accord au fait qu'ils ne ressentent pas un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, cela s'explique par le fait que ces derniers ont une qualification, une performance et un niveau intellectuel fort qui les poussent à s'impliquer affectivement dans l'entreprise. Ainsi, leur sentiment d'appartenance dans l'entreprise, peut aussi s'expliquer par l'étude faite par Mathieu et Zajac qui ont confirmé qu'entre le sentiment d'appartenance et l'implication existe une relation positive et que l'implication affective est plus forte, et cela est expliqué par la conformité organisationnelle de leur société.

4-1- Discussion des résultats de la troisième hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, il nous est possible de confirmer la troisième hypothèse émise auparavant, qui suppose que « le travail par le biais de politique d'emploi contractuel permet l'implication affective des bénéficiaires de contrats»

L'analyse des réponses relatives à la dimensions d'implication affective, nous permet de constater que la majorité des répondants contractuels sont fortement impliqués affectivement, cela est confirmé par les réponses qu'on a pu obtenir aux différentes questions qu'on a posées aux contractuels vis-à-vis de leur implication affective au travail, on a constaté que la majorité des contractuels des deux organismes s'impliquent affectivement avec un pourcentage de 71.66% de degré tout à fait d'accord à passer le reste de leurs vie professionnelles au sein du même organisme, soit 74.41% pour les enquêtés de la Direction des Impôts et 64.70% pour ceux de la Sarl INSPECT. De plus, que la plupart des contractuels soit 51.66% confirment la parfaite adéquation affective entre les contractuels et leur entreprise par le fait qu'ils ressentent les problèmes de leur société comme s'ils étaient les leurs, avec un degré d'implication affective de tout à fait d'accord, et 0% pour le degré pas du tout d'accord.

En ce qui concerne le sentiment des contractuels de ne pas être membre de la société, on a noté 43.33% soit (26contractuels) dénoncent qu'ils ne sont pas du tout d'accord au fait qu'ils ne se considèrent pas comme membre de famille de leurs sociétés, ainsi un très fort pourcentage de 63.63% s'enregistre pour les contractuels recrutés entre [2003-2006], et 55.55% pour les recrutés entre [2007-2010], et on retrouve à la fin les nouvellement recrutés avec un faible pourcentage de 18.18%.

Quant à ce qui concerne le sentiment de non attachement affectif des contractuels à l'entreprise, un très fort pourcentage du sexe féminin, affirment

être pas du tout d'accord au fait qu'elles ne se sentent pas affectivement attachée à la société, soit 65.38% d'implication affective(17contractuelles), suivi du sexe masculin par 29.41% de degré pas du tout d'accord aussi, et 20.58% du même sexe accordant un degré de pas vraiment d'accord avec le fait qu'ils ne ressentent pas d'attachement affectif , cependant un pourcentage de 41.17% des hommes, qui affirment avec un degré de d'accord, qu'ils ne se sentent pas affectivement attaché à l'entreprise, et que cette dernière ne leur permet pas l'implication affective.

Concernant la satisfaction personnelle des contractuels de nos deux terrains d'enquête vis-à-vis de leur implication affective, on a constaté que la majorité de 43.33% soit (26contractuels) sont satisfait avec un degré d'implication affective d'assez d'accord. Cependant, 30% soit (18 contractuels) sont tout à fait d'accord vis-à-vis de leur satisfaction personnelle dans l'entreprise par rapport à leur implication affective.

Enfin, en ce qui concerne le sentiment de non appartenance des contractuels vis-à-vis de leur entreprise, on a noté la moitié de nos enquêtés, soit 50% de nos deux organismes qui affirment leur implication affective, soit un très fort pourcentage pour les enquêtés de la Sarl INSPECT soit 70.58%, et 41.86% des enquêtés de la Direction des Impôts qui sont pas du tout d'accord au fait qu'ils ne ressentent pas de sentiment d'appartenance vis-à-vis de leurs entreprises.

Ensuite, l'implication calculée qui oblige les contractuels à ne pas quitter l'organisation au regard du coût perçu associé à leur départ et du manque d'alternatives qui se présentent, exemple d'item : « en ce moment, rester dans l'entreprise est un problème relève autant de la nécessité que du désir », ce qui constitue une attitude négative pour l'organisation et connaissent souvent une situation de travail stressante marquée par les conflits travail/famille. Pour ces raisons, nous déduisons que les contractuels ayant une forte implication calculée

ne déploient pas les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs visés et ne sont pas productifs au travail. Par conséquent, l'implication calculée des contractuels pourrait induire une mauvaise exploitation des ressources et des investissements de l'organisation, ce qui pourrait influencer négativement sa performance financière. (Voir annexe n°04) De plus que, Meyer & al. (1989) attestent d'un lien négatif entre cette dimension de l'implication et la performance des contractuels au travail.

Enfin, concernant l'implication normative, certaines recherches comme (Meyer & al. 2002) soutiennent l'impact positif de cette attitude sur la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Selon notre recherche, les contractuels ayant une forte implication normative s'engagent dans des comportements ne faisant pas partie du rôle et non récompensés formellement par l'organisation mais pouvant être constructifs ou coopératifs, exemple d'item : « l'entreprise mérite leurs loyautés ». Cependant, nous concevons que les pressions qui s'exercent en faveur d'un comportement donné peuvent générer à court terme de meilleurs résultats surtout dans des situations d'urgence ou de crise mais si les pressions se posent continuellement, les contractuels finiront par adopter des comportements discordants avec ceux souhaités par l'organisation. Dans de tels cas, les contractuels peuvent ne pas quitter l'organisation tout en étant mécontents, ce qui peut influencer négativement leur performance au travail et par conséquent, la performance financière de l'organisation. Exemple d'item : « ils ne quittent pas, conséquemment leur organisation car ils éprouvent un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie ». (Voir annexe n°05)

D'après ces résultats, on peut dire qu'il ya une implication affective des contractuels vis-à-vis de leur entreprise Sarl Inspect et la Direction des Impôts de Bejaia.

Donc les résultats qu'on a obtenus à travers notre présente étude nous permettent de confirmer notre troisième hypothèse dans chacune des entreprises Sarl Inspect et Direction des Impôts de Bejaïa.

5. Discussion des résultats de l'étude:

D'après notre étude effectuée sur « l'effet de la politique d'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine » dans Sarl Inspect et la Direction des Impôts de Bejaïa, il nous est possible de confirmer nos trois hypothèses.

En premier lieu, cette étude est parvenue à confirmer la première hypothèse qui stipule que « la politique des contrats de travail permet l'acquisition de nouveaux savoirs pour les contractuels ».

On a pu confirmer que la période de contrat a été très bénéfique à l'évolution de leur savoirs puisque 00% des contractuels n'ont attribué de réponse à pas du tout évolué, ainsi la totalité des réponses jugent avoir acquiert un développement de leurs savoirs qui leurs permettent d'exercer convenablement leurs fonctions à avec un pourcentage total de 61.66%, soit 68.42% pour les agents d'exécutions, et 58.53% pour les agents de maîtrise, cependant, il est à signalé que 38.33% ont attribués leurs réponses à très évolués. Cela est expliqué aussi par la majorité des contractuels soit 88.33% pour les deux organismes qui affirment leur bénéfice de moyens qui permettent le développement de leurs savoirs avec un taux très important, soit 100% des contractuels de la Sarl INSPECT qui estiment que les moyens qui leurs sont offert leur permettent tout à fait de développer leurs savoirs et 83.72% des contractuels de la Direction des Impôts, qui l'affirment aussi. Cela peut être expliqué par l'enrichissement de leurs capacités dans le domaine professionnel qui représente un avantage pour l'acquisition d'un nouveau savoir-faire qui aide à développer leurs capacités et qui permet la progression de leurs aspects professionnels, et tout cela permet aux contractuels de bien se construire et de

s'adapter dans le poste affecté (Voir tableau n°17-18). A cet effet, plusieurs facteurs interviennent afin d'atteindre cet exploit, à savoir la totalité de ces contractuels 100% des deux organismes qui ont confirmé avoir acquis de nouvelles connaissances théoriques et pratiques, cela peut être expliqué par le fait que les deux entreprises fournissent les moyens nécessaires qui permettent à ces débutants contractuels la possibilité de développer et d'élargir leurs connaissances acquise durant leurs études et l'acquisition d'un savoir-faire et savoir-être dans le but d'améliorer leurs connaissances, qui au futur leur donnera l'opportunité d'être des employés qualifiés, (Voir tableau n°13). Comme on a pu confirmer aussi que la plupart des contractuels bénéficient de conseils et orientations de leurs chefs, cela a été prouvé par un très fort pourcentage pour les trois types de contrats à savoir 100% pour la DAIS, 87.5% pour les CID, suivi de 77.77% des CDD. Cela peut être expliqué par les moyens dont ces deux entreprises offrent à l'ensemble de ces contractuels, soit un pourcentage important de 70% affirment être encadré par des conseils et orientations de la part de leurs chefs, la chose qui se présente comme un avantage pour les contractuels pour dépasser le stade des difficultés vers l'adaptation au travail, qui consiste à fournir les moyens nécessaires au progrès et au développement des débutants dans le monde professionnel et qui permet ainsi d'élargir leurs connaissances acquises durant leur formation initiale. Il est à signaler que les 30% des contractuels restant affirment avoir bénéficié de formation, et ceci dans le but d'améliorer leurs connaissances au travail, et d'autre part, il leur permettra d'enrichir leurs CV. (Voir tableau n°14-15) Enfin nous avons pu déduire aussi, que 45% de nos contractuels confirment qu'ils sont périodiquement consultés sur leur besoins, et près de 28.33% répondent qu'ils sont régulièrement consultés par rapport à leurs besoins en informations dans l'organisme surtout en ce qui concerne l'exécution de leurs tâches, la chose qui nous laisse prédire l'existence de moyens favorable pour l'acquisition d'expérience professionnelle

qui permettrait ainsi le développement de leur capacité à décrocher un poste stable pour l'avenir.

Comme on a pu aussi confirmer la deuxième hypothèse qui stipule que la politique des contrats de travail offre aux bénéficiaires la possibilité de consolider leurs projets professionnels avec presque la totalité des contractuels à travers les deux organismes, soit un pourcentage fort de 73.33%, soit 77.77% pour les contractuels recrutés entre 2007-2010, 72.72% pour les recrutés entre 2003-2006 et enfin 68.18% pour les contractuels nouvellement recrutés c'est-à-dire entre 2011 et plus. (Voir tableau n°21) A ce titre, il est à signaler que 83.33% qui représente 50 éléments de l'échantillon affirment l'adéquation de leurs profils avec leurs postes occupés. Ce qui nous laisse dire que la plupart des contractuels sont placés exactement dans le domaine de travail qui convient à leurs diplômes obtenus, la chose qui permet à ces contractuels de bénéficier d'un savoir-faire durant la période de contrat, et qui assure ainsi le développement de leurs capacités (Voir tableau n°19). Il est à signaler aussi, que 54.21% des contractuels des deux organismes affirment que leur projet professionnel est d'avoir un poste stable au sein du même organisme, soit 57.40% pour les contractuels de la Direction des Impôts, et 48.27% pour les contractuels de la Sarl INSPECT parce qu'ils cherchent la stabilité et la titularisation, suivi de 28.91% des contractuels qui veulent créer leurs propres activités professionnelles, soit 31.03% pour la Sarl INSPECT et 27.77% de la Direction des Impôts. Ce qui explique l'existence de moyens tels que les conseils et orientations qui permettent aux contractuels d'aboutir à leurs attentes souhaitées dans le futur (Voir tableau n°20). A travers les données recueillies, on remarque aussi qu'il y a une harmonie dans le contexte du travail dans les deux organismes, de ce fait il est à signaler que la majorité des contractuels ne désirent pas conserver le même poste avec le même contrat avec un pourcentage de 70% (42 contractuels) soit, 72.09% (31 enquêtés) de la Direction des Impôts et 64.70% (11 enquêtés) de la Sarl INSPECT, et cela peut être expliqué par le fait

que les contractuels cherchent une meilleure contribution de la part de leurs responsables qui leur permettraient d'être inséré définitivement au sein de l'organisme, et qui s'engage d'avantage à renforcer leurs capacités et leurs motivations et qui d'une manière générale permettra la reconnaissance de leurs savoir-faire, ce qui donnera ainsi une certaine confiance à ces derniers et qui les aidera à obtenir un poste stable au sein de l'organisme elle-même ou en dehors de celle-ci, pour cela une variations de suggestions sont évoquées afin d'arriver à consolider leur projet professionnels à savoir, 36.78% (32contractuels) des deux organismes qui demandent un enrichissement des tâches, soit 36.84% soit un effectif de 14 pour les contractuels de la Sarl INSPECT, et 36.73% avec un effectif de 18 pour les contractuels de la Direction des Impôts, en deuxième lieu on retrouve 29.88% des contractuels qui suggèrent l'élargissement des tâches soit 31.57%pour les enquêtés de la Sarl INSPECT et 28.57% pour les enquêtés de la Direction des Impôts , suivi par de faibles pourcentage pour les suggestions restantes soit 17.24% pour ceux qui souhaitent faire des stages et formations, enfin, en dernier lieu un pourcentage de 16.09% pour ceux qui cherchent une bonne affectation.(voir tableau n°24-25)

Comme nous avons pu confirmer aussi notre troisième hypothèse, qui suppose que, « Le travail par le biais des contrats permet l'implication affective des bénéficiaires au travail ».

D'abord, il est généralement admis que l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard stimulent les contractuels à fournir des efforts supplémentaires au travail. A cet effet, la majorité des contractuels des deux entreprises ont confirmé leur parfaite adéquation affective entre les contractuels et leur société puisqu'un fort pourcentage de 71.66% des contractuels des deux organismes affirment être tout à fait d'accord à passer le reste de leurs vie professionnelles au sein de cet organisme, soit 74.41% pour les enquêtés de la

Direction des Impôts et 64.70% pour ceux de la Sarl INSPECT, et du fait qu'ils ressentent vraiment les problèmes de leur société comme s'ils étaient les leurs avec un degré d'implication affective de tout à fait d'accord pour l'ensemble des diplômés obtenus, soit un pourcentage de 51.66%, ce qui explique que 43.33% soit (26 contractuels) dénoncent ne pas être du tout d'accord, et 30% soit (18 contractuels) affirment aussi avec un degré d'implication affective de pas vraiment d'accord, au fait qu'ils ne se considèrent pas comme membre de famille de leurs sociétés. Ainsi, **Peyrat-Guillard (2002)** par exemple rapporte dans ses travaux les résultats de certaines études suggérant que les personnes fortement impliquées affectivement envers leur organisation travaillent plus et réussissent mieux que celles ayant une faible implication affective (voir tableau n°26, 27, 28). Puis concernant l'attachement affectif des contractuels accordé à leur entreprise est très fort pour le sexe féminin, on a noté un degré de pas du tout d'accord au fait qu'ils ne se sentent pas affectivement attaché à la société, soit 65.38% d'implication affective, suivi du sexe masculin par un faible pourcentage de 29.41% de degré pas du tout d'accord, on note aussi que 20.58% du même sexe affirment leur implication affective avec un degré de pas vraiment d'accord au fait qu'ils ne se sentent pas affectivement attaché à leurs sociétés (voir tableau n°29). Ensuite ce qui concerne la satisfaction personnelle des contractuels de nos deux terrains d'enquête vis-à-vis de leur implication affective, on a constaté que la majorité des contractuels licenciés soit 78.94% qui confirment leur parfaite satisfaction personnelle avec un degré d'implication affective de tout à fait d'accord et que 68.75% des contractuels sans diplômes, 60% des masters, et 40% des ingénieurs sont assez d'accord de leur implication affective et enfin 40% des contractuels techniciens supérieur répondent par un degré d'accord vis-à-vis de leur satisfaction personnelle dans l'entreprise par rapport à leur implication affective (voir tableau n°30). Enfin, en ce qui concerne le sentiment de non appartenance 50% (30 contractuels) de nos deux organismes affirment leur implication affective, soit un très fort pourcentage

pour les enquêtés de la Sarl INSPECT soit 70.58%, et 41.86% des enquêtés de la Direction des Impôts qui sont pas du tout d'accord au fait qu'ils ne ressentent pas de sentiment d'appartenance vis-à-vis de leurs entreprises., et ceci peut être confirmé par l'étude faite par Mathieu et Zajac qui affirment qu'entre le sentiment d'appartenance et l'implication existe une relation positive et que l'implication affective est plus forte, et cela est expliqué par la conformité organisationnelle de leur société. (Voir tableau n°31)

Et d'après les résultats obtenues, on déduit que le facteur d'implication le plus important et qui est souhaitable pour les contractuels dans ce genre de sociétés est l'implication affective tels que le soulignent Meyer & al. (1993) l'implication affective est corrélée positivement à la volonté de suggérer des améliorations et au fait d'accepter les choses telles qu'elles sont.

On peut renforcer nos résultats par l'étude faite par Allen et Meyer qui supposent que l'implication organisationnelle permet de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous trois formes ou types d'implication et ses implications ont commun le fait que l'individu accepte les buts de son organisation et qu'il la valorise en tant que telle indépendamment des avantages qu'il peut en retirer. « L'implication affective, qui se réfère à un attachement émotionnel, à une identification et à une implication des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé a une grande implication affective désirera rester dans l'entreprise, exemple d'item : « je passerais bien volontiers le reste de ma vie au sein de cette société ».

A la lumière des résultats obtenus des trois hypothèses, on déduit que les enquêtés estiment que cette politique d'emploi contractuel a un effet sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine, puisqu'elle leurs permet d'une part d'acquérir de nouveaux savoirs, des compétences et des qualifications (connaissances théoriques et pratiques) qui leur permettent ainsi un meilleur exercice de l'activité professionnelle, qui mène à

une maturité professionnelle et qui permet une préparation meilleure à consolider leurs projets professionnels d'avenir. De plus, que l'implication affective des contractuels est liée à des comportements productifs au travail, ce qui peut engendrer une meilleure exploitation des ressources de l'organisation voire même une meilleure performance financière.

Ainsi, les entreprises doivent se pencher d'avantage vers ces différents facteurs qui valorisent l'implication des contractuels dans l'organisation, et de prendre en considération les moyens qui pourrait d'avantage développer leurs potentiels et leur savoirs et qui leur permettraient par la suite de consolider leur projets professionnels tout en leur faisant confiance.

Conclusion :

Après un long travail réalisé durant ces derniers mois d'étude relatif à notre master II, nous voilà arrivé au bout du chemin.

Il nous est agréable d'affirmer que le stage pratique effectué au sein des deux entreprises s'est déroulé dans de bonnes conditions, ils nous ont beaucoup aidé que ce soit sur le côté pratique ou sur le côté théorique. Ce stage nous a permis d'avoir un aperçu sur la vie professionnelle, et d'approfondir nos connaissances sur l'activité professionnelle.

Il nous a été donné de comprendre les ressorts de l'effet de la politique de l'emploi contractuel sur le développement et l'implication organisationnelle de la ressource humaine en se fondant sur l'analyse de l'entreprise «Sarl INSPECT et la Direction des Impôts de Bejaia », qui nous ont permis d'avoir un contact avec les bénéficiaires de contrats afin de les interroger sur leurs perceptions vis-à-vis de ces derniers.

Les résultats aux quels est parvenue notre enquête sur le terrain nous ont permis de révéler que la politique d'emploi contractuel dans les deux organismes, leurs permettent de développer leurs compétences, aptitudes et l'acquisition de nouveaux savoirs pour l'expérience professionnelle dans le domaine du travail et ce, suite à la disponibilité des conseils et orientations qu'ils mettent à la disposition des contractuels pour bien bénéficier et apprendre de leurs expériences qui constitue une base fondamentale pour l'acquisition d'expériences professionnelle et qui facilitera leurs insertions futures.

De plus, que l'adéquation entre les profils des postes occupés et les aspirations des contractuels leurs permettent de réaliser et de construire d'une manière directe ou indirecte leurs projets professionnels.

A la lumière de ce qui précède, on révèle que la possibilité d'acquisition et de développement d'expérience professionnelle sont des réponses positives

Conclusion

aux aspirations et aux attentes de la ressource humaine, qui constituerait un grand avantage pour la consolidation de leurs projets professionnels, comme par exemple décrocher un poste stable dans le même organisme.

Cette étude a abouti aussi, à l'idée que l'implication est un phénomène que l'on peut interpréter sous l'ongle émotionnel et proposer un cadre conceptuel pour cette interprétation. L'implication est un moyen de comprendre le comportement organisationnel indépendamment des intérêts ou de l'idiologie personnelle des individus et il est essentiel de mieux la cerner théoriquement et empiriquement.

Au terme de cette recherche, il nous paraît utile de révéler que le mode d'emploi contractuel nous a permis de confirmer que l'Algérie rencontre un écho profond dans la population, dans la mesure où elle se trouve au premier chef concernée par les conditions d'entrée dans la vie active des nouvelles générations. Le traitement de cette question a donné lieu à la définition et à l'actualisation des politiques publiques dans le monde du marché de travail. Cette étude nous a permis de confirmer d'une part le caractère structuré du mode de la politique d'emploi contractuel, et d'autre part la faculté qu'ont les éléments centraux d'orienter les attitudes et les comportements.

Nous reconnaissons que notre travail loin d'être complet soulève encore bien d'autres interrogations, il est clair que les dimensions de développement et d'implication organisationnelle, ne nous permettent d'expliquer que très partiellement la perception des contractuels. Cependant, les futures recherches devront se reposer sur la recherche d'autres dimensions qui sont en relation avec cette perception qui mènerait au développement et à l'implication organisationnelle de la ressource humaine des contractuels dans d'autres secteurs.

Enfin, nous espérons que ce modeste travail sera favorablement accueilli, et que notre travail a été bénéfique.

Les références bibliographiques

I- Ouvrage :

- 1- BELLAID M-C. Guide pratique pour la gestion des ressources humaines. Ed. Page bleu. Bouira, 2009.
- 2- BOYER R. Théorie de la régulation, une analyse critique. La découverte. Paris, 1986.
- 3- CADIN L. La gestion des ressources humaines. Edi Dunod. Paris, 2000.
- 4- CHARLES. C. La formation dans l'entreprise. 1^{ère} édition. Ed. Belfond. Paris, 1991.
- 5- CLAUDE. F. Les Conséquences humaines des restructurations. Editions L'Harmattan, 1997
- 6- COHEN A. Toute la fonction ressource humaine. Ed Dunord. Paris, 2006.
- 7- DE COSTER M. Sociologie du travail et gestion des ressources humaines. 3^{ème} édition, éd. De Boeck. Paris, 1999.
- 8- LACONO G. Gestion des ressources humaines. Ed. Casbah. Alger, 2004.
- 9- LOIC C-F. Gestion des ressources humaines : pratiques et élément de théorie. 3^{ème} édition. Ed Dunod. Paris, 2007.
- 10- LOUCHE C. Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et application. Ed. Armand Colin. Paris, 2007.
- 11- MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines. Ed Organisation. Paris, 1982.
- 12- MUCCHIELLE. A. Les motivations. Ed. Puff. Paris, 1981.
- 13- PAUL J. Gestion des ressources humaines et points clés. Ed Marketing. 2002.
- 14- PERITTI J-M. Tous D.R.H, les responsabilités ressources humaines des cadres dirigeants. 2^{ème} édition, éd. D'Organisation. Paris, 2003.

- 15-PERETTI J-M. Gestion des ressources humaines. 15^{ème} édition 2008, Vuibert, Paris, 2007.
- 16-PLANE J-M. Les théories des organisations. 2^{ème} édition. Ed. Dunod. Paris, 2003.
- 17-PUIGELIER C. Droit du travail, les relations individuelles. 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 18-SEKIOU L et Autres. Gestion des ressources humaines. Ed. Decoller. Université Québec. Paris, 1993.
- 19-SEKIOU, BLONDIN et Autres. Gestion des ressources humaines. 2^{ème} édition. Ed De Boeck. Bruxelles. 2007.
- 20-SIGNORETTO F. Les contrats de travail. Ed. D'Organisation, Paris, 2002.
- 21-THEVENET M. Impliquer les personnes dans l'entreprise. Ed. Liaison. Paris, 1992.
- 22-Thévenet M. Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes. Les Editions d'Organisation. Paris, 2000.
- 23-ZITTOUN L. Modèle des contrats de travail. Edi Berti. Alger, 2002.

II- Revues :

- 24-BEINTEN C. et Als. « L'engagement des salariés dans le travail ». In Revue québécoise de psychologie, vol 21 n°3, 2000.
- 25-BEN ARAB D et MASMOUDI M. « L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ». In Revue Libanaise de Gestion et d'Economie. Tunisie, n° 6, 2011.
- 26-CHARLES-PAUVERS B et COMMEIRAS A. « L'implication le concept ». In L'implication au travail, ouvrage collectif sous la direction de Neveu JP et Thévenet M. Collection Entreprendre, Série Vital Roux, Vuibert, Paris. 2002.
- 27-CURCHOD D. « Le soutien social comme facteur de protection du burnout des enseignants, Prismes ». In Revue Pédagogique HEP, n°10, mai 2009.

28-MANVILLE C. « L'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents : une étude exploratoire ». In Revue internationale sur le travail et la société, volume3, n°2, Octobre 2005

III- Ouvrages méthodologiques :

29- AKTOUF O. Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations. Edition presse de l'université du Québec, 1987.

30- ANGERS. M. Initiation à la méthodologie des ressources humaines. Ed. Casbah. Alger, 1997.

31- BOUDON R. Des méthodes en sociologie. Puf. Paris, 1970.

32- GRAWITZ M. Méthode des sciences sociales. 11^{ème} édition Dalloz. Paris, 2001.

33- GRAWITZ M. Lexique des sciences sociales. 7^{ème} édition. Ed d'organisation. Paris, 2002.

34- GUIBERT J et JUMEL G. Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales. Ed. Armand Colin. Paris, 1997.

35- MONTROY B et CROZET D. Gestion des ressources humaines. Ed. Organisation. Paris, 1996.

IV- Dictionnaires :

36- DERDER L. vos questions sur le droit de travail. Edition Berti. Alger, 2006

37- Encarta 2006 sur les contrats de travail.

38- LAROUSSE, Dictionnaire de français. Edition spéciale. Algérie.

39- Le DUFF. R. Encyclopédie de la gestion du management. Ed. Dalloz. 1999.

V- CODE de travail :

40- Code civil. Algérien, édition. Berti. Alger. 2007.

41- Code de travail. article11.

42- Guide de l'employeur. 2010.

VI- Documents électroniques :

- www.cides.chorum.fr/blobs/medias/.../10-fiches-pratiques.pdf.
- www.fgm.usj.edu.lb/files/a242011.pdf.
- [www.hrcouncil.ca/info RH/politiques RH et législation du travail. /](http://www.hrcouncil.ca/info_RH/politiques_RH_et_législation_du_travail/)
Consulté le 24/12/2012
- <http://www.iut-gft.fr/iut-9.html>./Consulté le 12/02/2013
- www.memoireonline.com/.../Climat-Organisationnel-et-Implication-d.pdf.
- http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--une-application-au-personnel-d-encadreme5.html./Consulté le 04/03/2013
- www.qualinove.fr/media/Presse/implication_personnel.pdf

Répartition des enquêtés selon leur implication affective :

Implication affective	1		2		3		4		5		Total	
	FR	%	FR	%								
Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette société.	00	00	01	1.66	07	11.66	09	15	43	71.66	60	100
Je ressens vraiment les problèmes de cette société comme s'ils étaient les miens.	01	1.66	12	20	07	11.66	09	15	31	51.66	60	100
Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » de cette société.	26	43.33	18	30	09	15	05	8.33	02	3.33	60	100
Je ne me sens pas « affectivement » attaché à cette société.	27	45	10	16.66	19	31.66	02	3.33	02	3.33	60	100
La société a pour moi beaucoup de satisfaction personnelle.	07	11.66	02	3.33	07	11.66	26	43.33	18	30	60	100
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	30	50	15	25	09	15	06	10	00	00	60	100

Répartition des enquêtés selon leur implication calculée :

Implication calculée	1		2		3		4		5		Total	
	FR	%	FR	%								
Il serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise en ce moment, même si je le voulais	04	6.66	03	5	15	25	16	26.66	22	36.66	60	100
Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter l'entreprise maintenant	04	6.66	04	6.66	27	45	04	6.66	21	35	60	100
En ce moment, rester dans l'entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	14	23.33	02	3.33	13	21.66	06	10	25	41.66	60	100
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter l'entreprise	22	36.66	08	13.33	14	23.33	01	1.66	15	25	60	100
Une des conséquences de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.	13	21.66	00	00	10	16.66	13	21.66	24	40	60	100
Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette société, j'aurais pu Envisager travailler ailleurs.	00	00	16	26.66	12	20	06	10	26	43.33	60	100

Répartition des enquêtés selon leur implication normative :

Implication normative	1		2		3		4		5		Total	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Je ne ressens aucune obligation de rester dans cette société.	24	40	04	6.66	00	00	08	13.33	24	40	60	100
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter la société maintenant.	00	00	10	16.66	27	45	14	23.33	09	15	60	100
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais la société.	10	16.66	08	13.33	05	8.33	14	23.33	23	38.33	60	100
Cette société mérite ma loyauté.	00	00	04	6.66	12	20	02	3.33	42	70	60	100
Je ne quitte pas la société pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	06	10	01	1.66	15	25	11	18.33	27	45	60	100
Je dois beaucoup à cette société.	00	00	00	00	12	20	32	53.33	16	26.66	60	100