

Université Abderrahmane Mira –Bejaia  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département des Sciences Sociales



**Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme master en sciences sociales

**specialité** : Sociologie du travail et des ressources humaines

**Thème** :

L'impact des modes de la gestion des ressources humaines sur  
l'engagement organisationnel des travailleurs

Cas pratique : **SONELGAZ (SPE) – DARGUINA**

**Réalisé par :**

M<sup>R</sup> AISSAT Hakim

M<sup>R</sup> DJOUADI Smail

**Encadré par :**

Mr YOUSEFKHOUDJA Adil

Année universitaire

2016/2017

# *Remerciements*

*À l'issue de la rédaction de cette recherche, nous sommes convaincus que le mémoire est loin d'être un travail solitaire. En effet, nous n'aurions jamais pu réaliser ce mémoire sans le soutien d'un grand nombre de personnes dans la générosité, la bonne humeur et l'intérêt manifestés à l'égard de notre recherche qui nous a permis de progresser.*

*Nous tenons à remercier notre promoteur « Mr YOUSSEFKHOUDJA Adil » pour la confiance qu'il nous a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour ses multiples conseils et ses qualités humaines.*

*Nous souhaitons exprimer notre gratitude aux personnels de la société de production d'électricité de darguina à leur tête monsieur le directeur et en particulier « Mr AKROUCHE Amar » pour nous avoir donné envie de réaliser un mémoire sur L'impact des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel, nous les remercions également pour leurs accueils chaleureux à chaque fois que nous sollicitons leurs aides. Notre parrain pour son soutien moral, pour nous avoir fait confiance et accueilli au sein de son équipe, ainsi que pour ses multiples encouragements.*

*Nous tenons à remercier Madame « BOUHERAT Anaïs » pour sa simplicité, sa disponibilité et sa contribution à la réalisation de ce travail.*

*Nos remerciements s'adressent également au personnel de l'université de Bejaia, Merci à l'ensemble du corps enseignants toutes disciplines confondues, chacun, à sa manière de transmettre le goût d'apprendre et de chercher durant tout notre cursus universitaire, En particulier MR MATI ALI et Madame Mebarכי Hassina, Merci aux enseignants de département Science humaines et sociales, Merci à toutes les personnes rencontrées durant notre expérience professionnelle.*

*Enfin notre reconnaissance va à ceux qui ont plus particulièrement assuré le soutien affectif de ce travail.*

*HAKIM & SMAIL*

# *Dédicace*

*En guise de reconnaissance envers ceux qui m'en encouragé à effectuer ce travail de recherche, je dédie ce mémoire :*

*A mes très chers parents qui ont contribué à ma réussite, par leurs amours, leurs soutiens, pour leurs sacrifices et leurs précieux conseils, pour toutes leurs assistances et leurs présences dans ma vie.*

*A mes frères « Riadh et Massi » et a ma bien aimée sœur « Nadine » pour toute la complicité et l'entente qui nous unis, pour leurs soutiens et leurs aides tout au long de ce travail.*

*A ma très chère fiancée « Anaïs » pour sa compréhension, son affection, sa générosité et son épaulement, ainsi qu'à mes futurs beaux-parents et mon beau frère sans oublier « Tata Hamama ».*

*Enfin, merci à toutes les personnes que j'ai rencontré sur ma route et qui ont parcouru avec moi un petit « ou un grand » bout de chemin, d'une certaine façon, vous avez contribué au développement de la personne que je suis devenue aujourd'hui.*

*HAKIM*

# *Dédicace*

*A mes très chers parents, ma femme Bienne aimée mon ange « halima », mes enfants Anis, Ramy et wassim, frères et sœurs, mes neveux et mes amis.*

*A tout ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail, en particulier mes encadreurs « MR youcefkhoudja Adil & MR AKROUCHE Amar ».*

*A mon binôme « HAKIM », la promotion 2017 sociologie de travail et des ressources humaines, aimables enseignants sans exception ainsi sans oublié ceux que j'ai oublié de citée.*

*Merci a tous*

*SMAIL DJ*



## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>R.H</b>	<b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>S.I.R.H</b>	Système d'Information des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>G.R.H</b>	<b>G</b> estions des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>D.R.H</b>	<b>D</b> irecteur des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>G.P.E.C</b>	<b>G</b> estion <b>P</b> révisionnelles des <b>E</b> mplois et des <b>C</b> ompétences
<b>S.B</b>	Salaire de <b>B</b> ase
<b>S.M.I.C</b>	Salaire <b>M</b> inimum <b>I</b> nter <b>P</b> rofessionnel <b>C</b> ommun
<b>S.M.I.G</b>	Salaire <b>M</b> inimum <b>I</b> nter <b>P</b> rofessionnel <b>G</b> aranti
<b>S.M.A.G</b>	Salaire <b>M</b> inimum <b>A</b> gricole <b>G</b> aranti.
<b>SY.S.C.O.A</b>	<b>S</b> ystème <b>C</b> omptable <b>O</b> uest <b>A</b> fricain.
<b>S.P.E</b>	<b>S</b> ociété de <b>P</b> roduction d' <b>E</b> lectricité.
<b>H.S.E</b>	<b>H</b> ygiène et <b>S</b> écurité d' <b>E</b> ntreprise.
<b>C.D.I</b>	<b>C</b> ontrat à <b>D</b> urée <b>I</b> ndéterminée.
<b>C.D.D</b>	<b>C</b> ontrat à <b>D</b> urée <b>D</b> éterminée.
<b>I.P.R</b>	<b>I</b> mpôt <b>P</b> rofessionnel sur la <b>R</b> émunération.
<b>O.I.T</b>	<b>O</b> rganisation <b>I</b> nternational du <b>T</b> ravail.
<b>T.F.D.C</b>	<b>T</b> out à fait en <b>D</b> ésaccord.
<b>D.S.C</b>	En <b>D</b> ésaccord.
<b>S.A</b>	<b>S</b> ans <b>A</b> vis.
<b>N.M.S</b>	<b>N</b> ouvelle <b>M</b> éthode de <b>S</b> upervision.
<b>A.G.P.P</b>	<b>A</b> gent de <b>G</b> estion <b>P</b> rincipal <b>P</b> aie.
<b>S.I.E</b>	<b>S</b> ystème d'Information de l' <b>E</b> ntreprise.
<b>Q.G.M</b>	<b>Q</b> uestionnaire <b>G</b> estion des <b>M</b> odes.
<b>Q.E</b>	<b>Q</b> uestionnaire <b>E</b> ngagement.
<b>T.F.D.A.C</b>	<b>T</b> out à <b>F</b> ait <b>D</b> 'accord.
<b>O.S.T</b>	<b>O</b> rganisation <b>S</b> cientifique du <b>T</b> ravail.
<b>R.B.V</b>	<b>R</b> essource <b>B</b> ased <b>V</b> iew.
<b>S.P.S.S</b>	<b>S</b> tatistical <b>P</b> ackage for <b>S</b> ocial <b>S</b> inces.
<b>C.S.P</b>	<b>C</b> atégorie <b>S</b> oci <b>P</b> rofessionnelle.
<b>ANOVA</b>	<b>A</b> nalyse <b>O</b> rdinal des <b>V</b> ariances
<b>APA</b>	<b>A</b> méricain <b>p</b> sychological <b>A</b> ssociation



## Liste des tableaux :

N°	Tableaux	Page
1	Présentation des items des modes de la gestion des ressources humaines.	19
2	Présentation des items de l'engagement organisationnel.	20
3	Codification de la première partie du questionnaire relative aux données personnelles.	21
4	Présentation de la codification de l'échelle de liker	22
5	Présentation du coefficient de corrélation des modes de la GRH	24
6	Présentation de la fidélité pour les modes de la GRH	25
7	Présentation de la fidélité pour l'engagement organisationnel	26
8	Présentation de la population et échantillon	28
9	Les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH	44
10	La présentation de certains outils utiles de l'évaluation de performance.	85
11	Répartition des membres de l'échantillon selon le genre.	110
12	Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	111
13	Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction	112
14	Répartition des membres de l'échantillon selon la situation matrimoniale.	113
15	Répartition des membres de l'échantillon selon le statut	114
16	Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté	115
17	Répartition du niveau de l'engagement organisationnel	118
18	Répartition de l'impact de la variable mode GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs (model summary)	121
19	présentation de la variance de l'impact des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs ( anova)	122
20	présentation des descriptives du genre -engagement	124
21	présentation des résultats du t-test pour deux échantillons indépendants du genre- engagement.	125
22	présentation des résultats du t-test pour deux échantillons indépendants du genre- engagement (descriptives)	126
23	Présentation des variables du l'âge - engagement	127
24	Présentation des descriptive du niveau scolaire – engagement	128
25	Présentation des variances du niveau scolaire- engagement (anova)	129
26	Présentation des descriptives de situation matrimoniale engagement (descriptives)	130
27	Présentation des variances des situations matrimoniale engagement (anova)	131
28	Présentation des descriptives de catégorie socio professionnelles- engagement (descriptives)	132
29	Présentation des variances de catégories socioprofessionnelles (anova)	132

30	Présentation descriptives de catégorie ancienneté- engagement	133
31	Présentation des variances de catégorie ancienneté- engagement	134
32	représentation de l'impact des modes de recrutement et de la formation sur l'engagement organisationnel des travailleurs	135
33	Représentation de l'impact de la variable recrutement et formation sur l'engagement organisationnel des travailleurs	136
34	Représentation de la variance de l'impact des modes de recrutement et formation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.	136
35	Présentation de la variance de l'engagement des modes de la rémunération et d'évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.	137
36	Représentation de l'impact des variables rémunération et évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs (summary)	138
37	Représentation de l'impact des variables rémunération et évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs (anova)	139

### Liste des figures :

N°	Figure	Page
1	La pyramide des besoins selon maslow	39
2	Le modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines	53
3	Répartition des membres d'échantillon selon genre	110
4	Répartition des membres d'échantillon selon l'âge	111
5	Répartition des membres d'échantillon selon le niveau d'instruction	112
6	Répartition des membres d'échantillon selon la situation matrimoniale	113
7	Répartition des membres d'échantillon selon le statut	114
8	Répartition des membres d'échantillon selon l'ancienneté	116
9	Graphique entre les résidus normalisés et les valeurs prévues normalisées	123

## **Résumé :**

Cette recherche s'inscrit dans la préparation du diplôme de master en sociologie du travail et des ressources humaines, consacrée à la recherche de l'impact des Modes de la gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des travailleurs dans les entreprises. Afin d'atteindre les objectifs tracés dans la présente étude scientifique, des questions ont été émises au départ, ainsi des hypothèses souvent avancées pour justifier ces résultats reposent sur le classement en quatre modèles des différents modes de la GRH. Dans le premier modèle, qualifié la formation, qui est un outil de développement des compétences, un outil pour combler un écart de compétence entre le profil de la personne et les exigences du poste lui même, dans le second en qualité de recrutement qui consiste à la dotation de l'entreprise par de nouvelles compétences en interne ou externe. En troisième mode qualifier rémunération qui est de plus en plus questionnée à l'égard de son rôle dans l'organisation. C'est en adoptant une approche attitudinale que l'entreprise pourra faire des choix qui permettront au système de rémunération de contribuer significativement à l'engagement organisationnel des travailleurs, et ce lorsque on la jumèle avec le modèle de l'évaluation de la performance. Comme dernier mode qui est de l'évaluation de performance ; qui consiste à un jugement porté sur le comportement d'un travailleur dans l'exercice de ces fonctions.

D'un autre côté, l'engagement organisationnel peut être considérée comme un construit multidimensionnel. Dans cette perspective l'engagement peut être abordé à travers trois dimensions développées par ALLEN et MEYER 1990 : affectif, normatif et de continuité. Dans la présente recherche, nous avons opté pour une approche multidimensionnelle qui décrit le processus de l'engagement à l'application des politiques de GRH suscitées.

La distinction entre ces modèles conduit généralement à postuler d'une part, qu'un impact positif existe de ces modèles « Modes » de la GRH sur l'engagement organisationnel, et ce dans leurs globalités, d'autre part, que l'impact des modes de la GRH sur l'engagement d'une façon deux par deux.

Pour atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique quantitative en utilisant la régression linéaire comme opération statistique. Cette contribution cherche à démontrer les incidences que peuvent engendrer l'alignement des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs dans une société de production d'électricité (**SPE**) **Sonelgaz de Darguina** wilaya de Bejaia. Cette méthode nous a conduits à appliquer un questionnaire construit de 47 questions réparties en trois axes : données personnelles, Modes de la GRH et l'axe de l'engagement organisationnel. Ce questionnaire a été distribué auprès d'un échantillon stratifié proportionnel constitué de 70 travailleurs de toutes catégories socioprofessionnels confondues comme d'autres variables socioprofessionnelles.

Cette recherche admet qu'un impact significatif des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la **SONELGAZ (SPE) de Darguina**, et ce, selon les résultats obtenus lors des calculs de la régression linéaire :  $R^2=0.68$ , et ce veut dire que 68% des travailleurs de la **SONELGAZ (SPE) de Darguina** admettent que les politiques adoptées par cette entreprise pour la GRH les engages dans la société. D'un autre côté, lorsque on jumèle les modes deux par deux et leurs impact sur l'engagement organisationnel. Nous remarquons que la formation avec le recrutement a un effet positif sur l'engagement organisationnel de ces travailleurs, et ce par une signification ( $p=0.000$ ) qui est plus exigeant que le seuil traditionnel de 0.05 en science sociales. Laissant entendre que la rémunération et l'évaluation lorsqu'elles se rassemblent influencent l'engagement des travailleurs, et ce à partir des résultats obtenus lors de l'enquête, le coefficient estimé répond aux attentes positives à priori qui est statistiquement significatif à un niveau ( $p=0.000$ ) qui est plus exigeant que le seuil de traditionnel de 0.05.

Pour l'hypothèse qui dit : il y a une différence significative de l'engagement organisationnels selon les variables socioprofessionnelles, est infirmée, et ce par rapport aux résultats obtenus du T-test et ANOVA, mise à part la variables de l'ancienneté qui est statistiquement significative qui veut une homogénéité entre les anciens et le nouvelles recrue dans cette entreprise.

## **Sommaire**

Remerciements .....	I
Dédicaces.....	II
Résumé.....	IV
Liste des abréviations.....	VI
Sommaire .....	VIII
Liste des tableaux.....	XI
Liste des figures.....	XI
Introduction.....	1

### **Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche.**

1-1- Les raisons du choix du thème.....	5
1-2- Les objectifs de la recherche.....	5
1-3- Problématique.....	6
1-4- Les hypothèses.....	11
1-5- Définition des concepts.....	12
1-6- Méthodes et techniques .....	17
1-6-1- la méthode de la recherche.....	17
1-6-2- les étapes de la recherche.....	17
1-6-3- la prés- enquête .....	18
1-6-4- les techniques de la recherche utilisée.....	18
1- 7- Les études antérieures.....	29
Section 1	
1-7-1-a- la gestion des ressources humaines.....	29
1-7-1-b- les modes de la gestion des ressources humaines.....	30
Section 2	
1-7-2- l'engagement organisationnel .....	32

### **Partie théorique**

#### **Chapitre 2 : Les Modes de la Gestion des Ressources Humaines**

- Historique de la GRH.....	34
Section 1 :	
2-1-1- L'école classique.....	34
2-1-2- L'école des relations humaines .....	37

2-1- 3-L'école de management .....	42
2-1-4- De la naissance de la fonction personnelle a la naissance de la fonction RH.....	42

IX

Section 2 :

2-2-1- Les ressources humaines comme avantage concurrentiel .....	45
2- 2- 2- la théorie des ressources humaines( penrose 1959).....	46
2-2-3-ressource based view (Wernerfelt 1984, Barney 1986).....	47
2-2-4-la théorie des ressources dynamique.....	49
2-2-5- l'approche des ressources humaines Wright ,Mc Mahon, Mc Williams 1950.....	50

Section 3

2-3- les pratiques de la gestions des ressources humaines.....	55
2-3-1- le recrutement.....	56
2-3-2- la formation.....	63
2-3-3- la remuneration.....	72
2-3-4- l'évaluation .....	80

**Chapitre 3 : l'engagement Organisationnel**

<b>Introduction.....</b>	<b>88</b>
3-1- engagement attitudinal ou comportemental.....	88
3-1-1- engagement organisationnel attitudinal.....	89
3-1-2- engagement organisationnel comportemental.....	90
3-2- approche multidimensionnelles.....	91
3-3- modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel.....	94
3-4- les trois composantes de l'engagement .....	95
3-4-1- l'engagement affectif.....	95
3-4-2- l'engagement normatif.....	96
3-4-3- l'engagement de continuité.....	96
3-5- conséquences de l'engagement.....	98

## Partie pratique

### Chapitre 4 : présentation du lieu de l'enquête

-Introduction .....	102
Section 1	
4 -1-1- Présentation de l'entreprise Sonelgaz .....	102
a- Création .....	102
b- Evolution.....	102
Section 2	
4-2-1-présentation de l'unité de darguina .....	103
a- Présentation .....	103
b- Organisation .....	104
4-2-2- situation géographique .....	104
4-2-3- organisation globale actuelle de l'unité .....	105
a- Organigramme de l'unité .....	106
b- Service ressources humaines.....	106
c- Service ressources humaines schématisé .....	107

### Chapitre 5: Analyse et Interprétation des Résultats

5 -1- Analyse et interprétation des résultats des hypothèses .....	119
5-2- analyse et interprétation des résultats de la sous- hypothèse 01.....	124
5-3- analyse et interprétation des résultats de la sous- hypothèse 02.....	134
5-4- analyse et interprétation des résultats de la sous- hypothèse 03.....	137
5-5- Discussion et synthèse des résultats des hypothèses.....	140
Conclusion :.....	143
La liste bibliographique .....	145
Annexes	

# Introduction

# Introduction

---

## Introduction :

Ces dernières années , la mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques, sont autant de données qui conduisent les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humain ».

En effet, les managers se sont rendus compte qu'il n'est de richesse que d'hommes et qu'il faut savoir gérer, dynamiser et promouvoir cette richesse enfin d'accroître leurs performances et leurs rentabilité.

Ainsi la gestion des ressources humaines s'inscrit aujourd'hui, comme l'une des fonctions essentielles de l'entreprise. Elle conduit le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Aussi, la gestion des ressources humaines définit les modes et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le capital humaine constitue un avantage compétitif pour les entreprises, est ces dernières on intérêt à investir dans les politiques du personnel pour réussir sur le long terme .Pour la réussite d'une entreprise, les relations humaines, la motivation et en particulier l'engagement du personnel à son entreprise doivent être prise comme facteur indispensable de développement .

Si nous reconnaissons cette nécessité d'engagement des travailleurs, l'entreprise doit l'aborder comme un domaine d'action.

L'engagement organisationnel apparaît comme le meilleur élément de prédiction de la stabilité de l'employé pour plusieurs raisons. Récemment, des chercheurs se sont intéressés à l'engagement organisationnel. Ils ont découvert que ce facteur influence directement les résultats finaux de l'entreprise en améliorant, notamment, la performance au travail (Hunt et Morgan, 1994). En fait, les employés qui manifestent un fort engagement organisationnel performant plus dans leur travail (Porter et collab. 1974). De plus, ils se reconnaissent davantage dans les buts et les valeurs de l'organisation (Buchanan, 1974, dans Samad, 2005). Donc, les individus fortement engagés dans les buts d'une organisation et qui consacrent

## Introduction

---

beaucoup d'énergie à l'atteinte de ces buts sont disposés à rester avec l'organisation afin d'aider à la réalisation d'objectifs plus considérables.

Depuis 1960, l'engagement de l'employé est un concept important pour les chercheurs et même pour les gestionnaires (Suliman et Iles, 2000). La nature de l'engagement définit le rapport entre un employé et une autre entité (Meyer et Allen, 1997). Le plus souvent, cette nature de l'engagement est conceptualisée en termes d'attachement des employés à leur employeur, mais cette relation peut aussi avoir d'autres cibles, comme un service ou un superviseur (Fedor et collab. 2006).

Étant donné l'importance de l'engagement organisationnel, de nombreux auteurs ont étudié ce concept, dont Meyer et Allen qui, en 1991, ont développé un modèle tridimensionnel de l'engagement de l'employé. De plus, ils ont constaté que ces trois dimensions se développaient différemment (Meyer, Allen et Smith, 1993).

Cependant, à l'occasion du questionnement de la place des travailleurs ou des individus au sein de l'entreprise qu'il est emplois, se sujet est devenu un débat théorique apparus au niveau de la littérature de gestion. L'engagement organisationnel des salariés peut être influencé par les pratiques de la GRH, bien que ces dernières ne soit pas une question nouvelle.

De ce fait, nous nous sommes intéressés dans notre recherche à la question de l'impact des modes de la gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des travailleurs dans la société de production d'électricité Sonelgaz de Darguina.

Pour atteindre cette objectif, nous avons répartis notre travail en en deux parties, qui se résument comme suit :

**Partie théorique :** qui contient trois chapitres à savoir :

- Le premier chapitre: Porte sur le cadre méthodologique de la recherche.
- Le deuxième chapitre: Porte sur les modes de la gestion des ressources humaines.
- Le troisieme chapitre: Porte sur l'engagement organisationnel des travailleurs.

**Partie pratique :** cette partie contient deux chapitres :

- Le quatreième chapitre: réservé à la presentation de l'entreprise, lieu d'enquete et les étapes de la recherche sur le terrain.
- Le cinquième chapitre: Porte sur l'analyse et l'interprétation des hypotheses.

# Partie Théorique

# Chapitre 1

**Préambule :**

Ce premier chapitre est d'ordre théorique, il est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre : les raisons et objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, les techniques utilisés, la méthode adoptée, l'échantillon et les études antérieures.

**I-1- Les raisons du choix du thème :**

Notre choix du thème est porté sur « l'impact des modes de la gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des travailleurs au sein de l'entreprise **SONELGAZ (SPE)** », et nous avons choisi ce sujet pour plusieurs motifs suivants :

- Découvrir l'importance du thème par rapport à la GRH.
- Connaître la valeur accordée ces modes de GRH choisies dans l'organisation.
- Connaître le domaine de l'organisation du travail au sein de (**SPE**), en particulier dans la gestion des ressources humaines.
- Montrer l'importance accordée à l'engagement organisationnel dans le développement du facteur humain au sein de (**SPE**).

**I-2- les objectifs de la recherche :**

Les objectifs de notre recherche scientifique se résument comme suit :

- Découvrir comment l'entreprise gère ses ressources humaines, face à l'engagement organisationnel des travailleurs.
- Examiner l'impact des modes de GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs.
- Evaluer le rapport qui existe entre les modes de GRH et l'engagement organisationnel des travailleurs.
- Evaluer les modes de gestion des ressources humaines choisies qui sont en relation avec l'engagement organisationnel des travailleurs.

### **I-3- La problématique :**

Plusieurs entreprises internationales utilisent des pratiques de gestion des ressources humaine (GRH) uniforme sans tenir compte du pays où elles sont implantées. En effet, ces firmes n'adaptent pas leurs pratiques au milieu et contexte d'affaire. Dans ce présent mémoire, nous chercherons à connaître si les modes de la gestion des ressources humaines sont adaptées aux différents facteurs de l'engagement organisationnel.

Plusieurs auteurs affirment que la gestion des ressources humaines (GRH) constitue l'élément stratégique le plus important pour l'organisation.

Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques. Enjeux de performance et de compétitivité, les politiques ressources humaines des entreprises doivent anticiper ces transformations pour conserver les talents et en attirer de nouveaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques de GRH. Pour (Peretti, 2012), Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont, celles qui sont, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter.

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours ces dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand, 2006). En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager évalué, recruté, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain.

Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. Par ailleurs, on sait maintenant que l'innovation est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait, celle –ci passe inévitablement par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes. Mais comment mettre en place un climat de

travail propice à cette éclosion ? Inévitablement, cet environnement de travail doit être calqué sur des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui permettent aux individus d'être des créateurs et des innovateurs. De plus, ces pratiques doivent maintenant intégrer

L'ensemble des ressources humaines. En effet, chacun des employés de firme a un potentiel que l'entreprise se doit de profiter pour demeurer concurrentielle. C'est par la concrétisation d'idées quotidiennes et par la motivation intrinsèque que procure une gestion des ressources humaines (GRH) efficace que la firme obtient un retour sur son investissement. (Fabre ,1997).

La formation est comme « l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposé aux travailleur afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelle aux modifications de l'organisation du travail impliquer par l'évolution technologiques économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelle.

Le recrutement est un élément essentiel de la politique des RH de l'entreprise, elle peut en effet influencer dans les directions totalement contraires l'état du potentiel humain d'une unité. C'est à travers le recrutement, par exemple, que peut être rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence peut être ajusté. (BERNARD et DANIEL, 2008).

La rémunération se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses travailleurs. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail, « elle comprend le travailleur, les primes diverse, les gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats au déferés et les avantages matériels » (MORENO, 2008).

L'évaluation de performance est une action consistant à recueillie un certain nombre d'information concernant un salarie pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments telle que son résultat, comportement, et personnalité répondent à d'autres objectifs préalablement fixé. (SEKIOU ,2001).

Cependant la définition du concept d'engagement organisationnel est assez complexe, du L'engagement organisationnel est l'état subjectif qui relie l'individu à l'organisation, la majorité des définitions sur l'engagement évoquent une relation fusionnelle entre l'individu et l'organisation qui l'emploi.

L'engagement des travailleurs dans l'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des vingt dernières années. Il est actuellement admis que l'engagement recouvre des formes d'attachement différentes. Les travaux de Meyer et Allen (1990, 1991, 1996, 1997) sont à cet égard les plus célèbres : le modèle tridimensionnel qu'ils ont développé, en effet, donné lieu à de nombreuses validations et semble s'imposer actuellement comme la conceptualisation la plus complète de ce construit. Ils définissent l'engagement comme l'état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise.

Au sein de cet état psychologique que constitue l'engagement des différentes de nature existent. L'engagement affectif désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise, l'engagement normatif qui représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivé d'un sentiment d'obligation morale à son égard et en termine avec l'engagement calculé ou bien continu qui est basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel de l'entreprise. Fait de la difficulté de pouvoir conceptualiser ce construit.

Notre étude vise l'amélioration des connaissances concernant la gestion efficace des ressources humaines (GRH) par l'application adéquate des pratiques permettant à l'organisation d'être plus performante dans son environnement hautement concurrentiel et de constater que les antécédents des divers types d'engagement organisationnel qui peuvent associer aux différentes groupes de pratique de gestion des ressources humaines ainsi qu'aux différentes caractéristiques individuelles et organisationnel, comme nous voulions mesure l'impact Des pratiques de la GRH sur l'engagement organisationnel.

Plus spécifiquement, nous analyserons comment l'adéquation des activités de gestion des ressources humaines (GRH) à la stratégie de l'entreprise peut avoir un impact sur le l'engagement organisationnel des travailleurs. En somme, par ce mémoire, nous cherchons à connaître comment une entreprise devra entrevoir l'adaptation de ses pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) actuelles aux différents facteurs de contingence interne et externe à l'entreprise pour atteindre un haut niveau de l'engagement organisationnel.

Dans leur modèle, (Meyer et Allen 1991) ; voir aussi (Meyer, Herscovitch, 2001) définissent l'engagement comme une force qui lie une personne à une cible et privilégient la cible organisationnelle. Ce modèle d'engagement organisationnel repose sur l'articulation des trois composantes suivantes : l'engagement continu, l'engagement affectif et l'engagement normatif. L'engagement continu est fondé sur le calcul des coûts perçus que devrait supporter le salarié s'il décidait de quitter définitivement son organisation. On y retrouve l'idée de (Becker 1960), selon laquelle l'engagement n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en partait. Bien que leur nombre et leur contenu diffèrent.

Selon les études voir par exemple : (Shore, Lynn, McFarlane et sandy j, 1993) ils constituent une rente professionnelle d'autant moins transférable 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 engagement envers son organisation, afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital, en cas de départ définitif. Dans la suite de cet article, on retiendra le terme d'engagement calculé, qui nous semble plus évocateur que celui d'engagement continu.

L'engagement affectif renvoie à l'idée, développée par (Shore, Lynn, McFarlane et sandy j, 1993) que l'attachement à l'organisation où l'on est employé se manifeste par le désir d'en partager les objectifs et les valeurs, au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels.

L'engagement normatif est plus récent. Introduit par (Allen et Meyer 1990), au début des années quatre-vingt-dix, il renvoie à l'idée, déjà entrevue par quelques travaux de la fin des années soixante-dix (Wiener, Vardi, 1980), que le salarié se sent obligé de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes. (Meyer et Allen 1991) y voient l'effet d'un processus de socialisation et «d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son Entrée dans l'organisation. (Meyer et Herscovitch 2001) ajoutent le principe de réciprocité envers l'organisation lorsque le salarié se sent gratifié par cette dernière.

Dans la littérature spécialisée, l'engagement normatif est un sujet de controverse. D'un côté, plusieurs chercheurs estiment qu'il ne distingue guère de l'engagement affectif (Paille, 2004). De l'autre, (Meyer et Allen 1991), rejoints en cela par Angle et Lawson 1993), y voient une composante essentielle de l'engagement organisationnel, en soulignant sa fonction d'intégration des buts et valeurs de l'organisation au système de valeurs de chacun de ses membres. Bien qu'ils n'abordent, à aucun moment, l'engagement normatif comme processus identificatoire, nous nous appuierons sur cet aspect fonctionnel pour considérer qu'il s'agit plutôt d'un mode d'identification à l'organisation, pouvant influencer sur l'engagement calculé ou l'engagement affectif.

La présente étude permettra donc de vérifier l'applicabilité des différentes théories émises au sujet de l'importance d'adapter les pratiques de gestion de ressources humaines à la stratégie d'affaire de l'entreprise afin d'obtenir un plus haut niveau de l'engagement organisationnel.

Pour ce faire, nous recueillerons et analyserons des données portant sur l'impact des modes de la gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des travailleurs dans la Société algérienne de Production d'Electricité (SPE) **Darguina**.

Le but de notre étude sera donc de vérifier si les modes de gestion des ressources humaines de cette société sont adaptées aux différents facteurs internes et externes qui les influencent. Dans notre recherche, on s'interroge sur le degré de réalisation de ce thème dont on va prendre le cas pratique « **sonelgaz de Darguina** » En effet, nous avons posé la question de recherche suivante :

Les modes de la gestion des ressources humaines ont-elles un impact sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la SONELGAZ (SPE) de Darguina ?

A partir de cette question, des sous-questions sont posées plus tard :

- Quel est le niveau de l'engagement des travailleurs de la sonelgaz (SPE) de **Darguina** ?

- Y a-t-il une différence dans l'engagement des travailleurs de **la SONELGAZ (SPE) de Darguina** selon les variables sociodémographiques (sexe, âge, niveau d'instruction, situation familiale, statut socioprofessionnel, ancienneté) ?
- Les modes de la formation et le recrutement ont-ils un impact sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la **SONELGAZ (SPE) de Darguina** ?
- Les modes de rémunération et de l'évaluation des performances influencent-ils sur l'engagement des travailleurs au sein de la **SONELGAZ (SPE) de Darguina** ?

#### **I-4-Les Hypothèses :**

Toute recherche scientifique est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses.

Maurice Angers définit l'hypothèse comme « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs phénomènes et impliquant une vérification empirique ». (ANGERS, 1997).

Dans cette recherche, une hypothèse générale est formulée comme suit :

- Les modes de la gestion des ressources humaines ont un impact sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la **SONELGAZ(SPE) de Darguina**.

A partir de cette hypothèse, des sous-hypothèses sont aussi tirée à la suite :

- **1<sup>er</sup> sous- hypothèse**

Il y a une différence dans l'engagement des travailleurs de la SONELGAZ (SPE) de Darguina selon les variables sociodémographiques (sexe, âge, niveau d'instruction, situation familiale, statut socioprofessionnel, ancienneté).

- **2<sup>eme</sup> sous- hypothèse**

Le mode de la formation et de recrutement ont un impact sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la **SONELGAZ (SPE) de Darguina**.

- **3<sup>eme</sup> sous- hypothèse**

Le mode de rémunération et de l'évaluation des performances influencent sur l'engagement des travailleurs au sein de la **SONELGAZ (SPE) de Darguina**.

### **1-5-Définition des concepts et mots clés :**

L'analyse conceptuelle est une étape essentielle dans la concrétisation de ce qu'on veut étudier dans la réalité. Autrement dit l'opérationnalisation des conjecture théorique n'exige seulement la formulation des hypothèses falsifiable, mais aussi l'opérationnalisation des concepts de non hypothèses.

Le concept est une représentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomène. (Angers, 1997).

Un concept est un élément nécessaire pour toute recherche, « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes ». (Angers, 1997).

Pour cela ; nous avons présenté quelque définition de concepts clé à propos de ses hypothèses.

#### **Définition de la Société :**

##### **a)-Définition théorique**

Une société est une entité dotée de la personnalité juridique. Elle est créée dans un but marchand, à savoir, produire des biens ou des services pour le marché, qui peut être une source de profit ou d'autres gains financiers pour son ou ses propriétaires ; elle est la propriété collective de ses actionnaires, qui ont le pouvoir de désigner les administrateurs responsables de sa direction générale.

Les sociétés exercent leur activité sous de nombreuses formes juridiques ; les plus fréquentes sont :

- la SARL, société groupant des associés dont la responsabilité est limitée à leur apport personnel ;
- la Société Anonyme (SA) où l'exercice de l'activité est séparé de la responsabilité des actionnaires ;
- la société civile, présente notamment dans les professions libérales et l'immobilier.

#### **La gestion des ressources humaines (G.R.H)**

La gestion des ressources humaines se définit comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines

pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.)

La gestion des ressources humaines comprend des fonctions administratives et opérationnelles. Gérer les ressources humaines d'une entreprise ou d'un organisme veut dire voir aux besoins en matière de personnel autant du côté administratif que du côté opérationnel.

### **Définition des modes de la GRH**

#### **1-La formation :**

##### **a-Définition théorique :**

Nous retiendrons que la formation en organisation peut être défini selon (jean marie Peretti) comme étant « un ensemble d'actions, de moyen, de technique et de supports planifier à l'aide des quels les salariées sont incité à améliorer leurs connaissance, leur compétence, leur attitude, leur habilités et leur capacité mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter a leur environnement et pour accomplir de façon adéquates leurs taches actuelles et futures ». (jean marie Peretti, 2015).

##### **b-Définition opérationnelle :**

La formation est un outil de développement des compétences, un outil pour combler un écart de compétence entre le profil de la personne et le poste lui-même, et un moyen de impliquer davantage des travailleurs, elle est représentée dans les réponses des enquêtés dans cette recherche.

#### **2- Le recrutement :**

##### **a)définition théorique :**

Une activité qui consiste à remplir les besoins, l'organisation en homme à partir d'un segment de main d'œuvre identifiés, sont prélevés parmi ceux qui le souhaitent, les individus les plus adéquats aux besoins pour les placés aux endroits où ils sont le plus utiles.

##### **b-définition opérationnelle :**

Le recrutement est l'une des pratiques les plus importantes et les plus dures à réaliser par la société suite à un processus bien déterminé est bien détaillé,

permettant l'embouche des employés qui contribuent à atteindre les objectifs tracés par l'organisation aux paravents.

### **3-La rémunération :**

#### **a) Définition théorique**

La rémunération est la contrepartie d'un travail effectué par le salarié, elle permet de motiver le personnel, d'attirer les personnes dans l'entreprise pour son développement et d'encourager les performances. Elle utilise plus en plus l'individualisation des salariés et la performance Collective, développement de plus en plus une politique rémunération variable (primes, commission). (Jean F.D & al, 2003).

#### **b) Définition opérationnelle :**

la rémunération est la somme d'argent versée aux personnel employé dans l'organisation en raison de leurs prestations , compétences et forces de travail, elle est composée d'un salaire fixe, d'un salaire variable et de l'ensemble des avantages sociaux.

### **4-L'évaluation :**

#### **a) Définition théorique :**

Exprime une volonté de mesure supposé d'intention objective tout fois évaluer n'est pas seulement assigner une bonne ou mauvaise, c'est aussi établir un ordre de préférence, l'évaluation est un action consistant à recueillir un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur les élément. Telle que sa personnalité, dans le prendre des décisions touchant la gestion de personnel ou de répondre à d'autre objectifs fixés. (Henry, 2004).

Dans cette définition on déduit que l'évaluation est indispensable dans toute les pratiques de la GRH et elle vise à mettre l'ordre dans la GRH, on déduit aussi que l'auteur n'a pas mis l'accent sur l'évaluation de l'individu et par qui ce dernier sera évaluer.

Selon: (Guérin, Wils1990).l'évaluation « est un jugement porté sur le comportement d'un travailleur dans l'exercice de ces fonction, le jugement peut être exprimé sous différentes forme :-par un inventaire des points forts et des points

faibles par rapport à la fonction exercée,-par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien... ».

Pour B. MORTORY et D. Crozet, « l'évaluation est un jugement donné par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonction ». (MORTORY et Crozet, 2008).

Selon ces deux auteurs, l'évaluation est un jugement donné par le responsable hiérarchique sur le comportement des travailleurs durant l'exécution de leur tâche.

#### **b) Définition opérationnelle :**

Est une opération ancienne pratiquée par le service DRH d'une entreprise, elle est le facteur essentiel qui détermine le degré de l'engagement des travailleurs.

**Définitions des différentes catégories : cadre, agent de maîtrise et agent d'exécution.**

#### **- Cadre :**

On entend par cadre toute personne qui assure des fonctions d'encadrement. La notion de cadre est une notion complexe, parfois floue, qui recouvre des significations multiples en termes de statut et de représentations sociales tout en s'appuyant sur des fonctions et des rôles identifiés dans l'entreprise.

#### **- Agent de maîtrise :**

Les **agents de maîtrise** sont chargés de missions et de travaux techniques comportant notamment le contrôle de la bonne exécution de travaux confiés à des entrepreneurs ou exécutés en régie ou l'encadrement de fonctionnaires appartenant aux cadres d'emplois techniques de catégorie cils peuvent également participer à la direction et à la réalisation des travaux, notamment des calques, plans, maquettes, cartes et dessins nécessitant une expérience et une compétence professionnelle étendues.

#### **- Agent d'exécutions :**

Situés au dernier niveau hiérarchique, ils sont chargés de tâches d'exécution et sont donc les agents les plus nombreux et aussi les plus exposés aux risques. Etant

par définition l'agent d'exécution, son rôle consiste principalement à effectuer les missions qui lui sont ordonnées, en intégrant les consignes édictées en matière de santé et sécurité au travail.

Il est impliqué dans la démarche de prévention et c'est sur lui que reposent les résultats des actions menées.

Il a sa place dans les groupes de travail créés pour la rédaction (et la révision) du Document Unique.

Il apporte les informations sur la réalité de l'exécution des missions et notamment sur les différences entre travail prescrit et travail réel.

#### **L'engagement organisationnel :**

C'est un concept socio-psychologique qui traduit l'état de la relation qui s'est construit entre le travailleur et son organisation, en générale elle tient à traduire la prédisposition, l'adéquation entre situation professionnelles que fait l'entreprise à son personnel et les attentes de ce dernier (Mayer et Allen, 1997).

#### **L'engagement affectif (psychologique ou attitudinale) :**

Elle est caractérisée par trois facteurs notamment une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de cette dernière. L'engagement affectif, fondée sur un attachement émotionnel, reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière.

#### **L'engagement normatif :**

L'engagement normatif résulte de la perception du salarié des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ces pressions internalisées qui poussent l'employé de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir ainsi (FABRE, 1997)

#### **L'engagement de continuité :**

Elle s'articule autour de deux théories notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. L'engagement

calculée renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considère et qui seraient perdus sil quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées a l'intérieur de l'organisation). L'engagement calcule renvoie également au manque d'alternative qui se présentent a la personne en envisageant de quitter l'organisation actuelle.

## **1- 6-Méthode et technique de la recherche :**

### **1-6-1-la méthode de la recherche**

**Toute recherche applique une méthode qui est définie comme :** « un ensemble organisme d'opération en vue d'atteindre un objectif » elle et déterminée par le problème de recherche envisage.

**La nature du thème choisi nous a exigé d'opter pour la méthode quantitative** qui est définie selon (Boudon, 1969) comme « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations, c'est elle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données ».

### **1-6-2-Les étapes de la recherche**

**Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description de la technique ou les techniques utilisées :**

Il est souvent connu que les techniques pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisées dans la collecte des informations d'une part et la façon de leur exploration d'autre part et pour cela on a procédé comme suite :

### **1-6-3-La pré-enquête :**

Nous avons débuté notre recherche par une pré-enquête dont on a utilisé la technique du guide d'entretien, on a posé des questions ouvertes sur les différents thèmes qui correspondent à notre recherche « l'impact des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs » et on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets dont le nombre est de quatorze (14) enquêtés, soit 10% de la population mère, ce qui nous a permis de :

- Découvrir le terrain de l'enquête ;
- Préciser notre objet d'étude ;
- Elaboration des hypothèses adéquates.

Après avoir élaboré notre questionnaire qui a été validé par notre parrain et notre encadreur, nous avons distribué le questionnaire auprès de quatorze (14) enquêtes de différentes catégories et d'une façon aléatoire pour voir la fidélité de ce questionnaire.

### **Le temps alloué à l'étude :**

Notre recherche se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminé pour la présente étude, on a pris 5 mois, soit du 3 janvier 2017 jusqu'au 20 mai 2017.

### **Le lieu :**

Cette étude s'est déroulée dans une société Algérienne de production d'électricité (SPE) **Sonelgaz** qui est un ensemble de centrale hydraulique en Algérie.

### **1- 6-4-Les techniques de la recherche utilisées :**

Pour acquérir plus d'information et des données sur le thème étudié nous allons opter pour les techniques suivantes :

#### **a- Le questionnaire**

Nous allons utiliser dans notre recherche la technique du questionnaire, qui selon (Claud , 1982) est une « technique directe pour la recherche scientifique qui

permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de constituer des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques »

Notre questionnaire, sera destiné aux employés de la société **SONELGAZ (SPE)** occupant les postes : **cadres, maîtrise et agents d'exécution.**

- **1- Présentation du questionnaire**

- **Première partie** du questionnaire relative aux données personnelles

- **Deuxième Partie** du questionnaire élaboré par les chercheurs relatifs aux modes de la gestion des ressources humaines.

**Tableau N°1 : présentation des items des modes de la GRH :**

N°	MODES	N° D'ITEMS
<b>01</b>	<b>Formation</b>	<b>1, 5 ,9 ,13 ,17</b>
<b>02</b>	<b>Rémunération</b>	<b>2, 6, 10, 14, 18</b>
<b>03</b>	<b>Recrutement</b>	<b>3, 7, 12, 16, 19</b>
<b>04</b>	<b>Evaluation</b>	<b>4, 8, 11, 15, 20</b>

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

-Les Modes de la formation représente par les items qui sont numéroté par suit :  
1.5.9.13.17.

-Les Modes de rémunération représente par les items qui sont numéroté par suit :  
2.6.10.14.18.

-La Modes de recrutement représente par les items qui sont numéroté par suit :  
3.7.12.16.19.

-Les Modes de l'évaluation représente par les items qui sont numéroté par suit :  
4.8.11.15.20.

-Les questions de troisième axe concerne l'engagent organisationnel des travailleurs au sien de la société **SONELGAZ (SPE)** darguina. C'est des questions qui sont

représenté par des items de l'échelle d'Allen et Meyer. Numéro de 01 jusqu'au numéro 21.

**Tableau N°2: Présentation des items d'engagement organisationnel :**

N°	DIMENSIONS	N° D'ITEMS
01	Engagement Affectif	1, 5 ,8 ,12 ,15 ,19
02	Engagement Normatif	2,6, 9, 13, 16,20
03	Engagement Continuité	3, 4, 7, 10, 11, 14, 17, 18,21

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête.

-L'engagement affectif : c'est les items de l'échelle d'Allen et Meyer 1990 qui sont représenté par les numéros suivant : 1, 5, 8, 12, 15,19.

L'engagement normatif : c'est les items de l'échelle d'Allen et Meyer 1990 qui sont représenté par les numéros suivant : 2, 6, 9, 13, 16, 20.

-L'engagement de continuité : c'est les items de l'échelle d'Allen et Meyer 1990 qui sont représenté par les numéros suivant : 3, 4, 7, 10, 11, 14, 17, 18, 21.

- **2- Modes d'administration du questionnaire :**

Notre questionnaire est conçu d'une manière autoscorable, il a été distribué ou administré aux travailleurs de la société **SONELGAZ(SPE) darguina** .

- **3- Cotation :**

La cotation des items de la première partie du questionnaire est numérique, ils sont représentés dans le tableau suivante comme suit :

**Tableau N°3: cotation de la Première partie du questionnaire relative aux données personnelles.**

N°	Variables		N° du code
01	Sexe	Homme	1
		Femme	2
02	Age	[ 21–30ans ]	1
		[ 31-40 ans ]	2
		[ 41-50 ans ]	3
		[ 51 - 60ans]	4
03	Niveau D’instruction	Primaire	1
		Moyen	2
		Secondaire	3
		Supérieur	4
04	Situation Familial	Célibataire	1
		Marié	2
		Veuf (Ve)	3
		Divorcé	4
05	Catégorie socioprofessionnelle	Agent d’exécution	1
		Maitrise	2
		Cadre	3
06	Ancienneté	[1-8 ans]	1
		[9-16 ans]	2
		[17-24 ans]	3
		[25–32 ans ]	4
		[33 ans et plus]	5

Source : Output du spss obtenu lors de l’enquête.

- **codification de la Deuxième partie du questionnaire relative aux modes de la gestion des ressources humaines**

Nombre des items est de 20 items codés de 1 à 20 d'une manière chronologique.

- **Troisième codification de la partie du questionnaire relative a l'engagement organisationnel.**

Nombre des items est de 21 items codés de 1 à 21 d'une manière chronologique.

- **La cotation des items selon le degré relatif a l'échelle de likert**

**Tableau N°4 : Présentation de la cotation de l'échelle de likert .**

Réponse	Note attribuée en cas de question positive	Note attribuée en cas de question négative
Tout à fait en désaccord	1	5
En désaccord	2	4
Sans avis	3	3
D'accord	4	2
Tout à fait d'accord	5	1

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête.

Pour les modes de réponse, nous avons adopté l'échelle de **Likert** qui en ordre de gauche a droite en commençant par tout a fait en désaccord jusqu'à tout a fait d'accord. Pour la cotation des réponses ; les sujets qui répondent avec :

- ✓ Tout à fait en désaccord auront une note 01.
- ✓ En désaccord auront une note 02.
- ✓ Sans avis auront une note 03.
- ✓ D'accord auront une note 04.

Tout à fait d'accord auront une note 05

#### **4- Validité et Fidélité de continuum du questionnaire**

##### **4-1-Validité de la partie des modes des ressources humaines :**

**4-1-a)-validité externe :** le questionnaire est validé par la comite d'expertise constitué de notre encadreur à l'université A/ MIRA ABOUDAOU et de notre parrain au niveau de la société SONELGAZ (SPE).

**4-1-b)-validité interne :**

La validité d'une recherche tient a la correspondance entre les trames ayant servie a sa définition et ce qu'on a effectivement rapporté de la réalité observée. Ainsi, si on veut connaître le degré d'intérêt et qu'on observe pour le sport d'une population et qu'on observe uniquement le nombre de manifestations publiques de cet intérêt, on peut être critiqué parce qu'il s'agit d'une partie seulement du phénomène et qu'il faudrait d'autres types d'observations pour obtenir suffisamment de la validité. La validité s'évalue donc sur la nature des observations par apport aux formulations. Plus les données recueillies rendent compte de ce qu'on voulait étudier, plus grande est la validité de la recherche. (ANGERS, 1997).

**a-1- les modes de GRH :** après avoir élaboré les items qui construisent l'ensemble du questionnaire, nous l'avons déposé auprès d'un comité d'expertise pour vérifier d'une part l'adéquation et la pertinence de ces items, d'une autre part la langue utilisée.

**Pour la validité interne :** nous avons opté pour deux étapes :

- Validité de contenu : nous avons veillé sur l'adéquation de ses items avec les objectifs de notre recherche.
- Egalement pour la validité de construction ; nous avons gardé la cohérence interne entre les éléments de questionnaire. Nous avons opté pour le coefficient de corrélation des items qui est représenté dans le tableau suivant :

**Tableau N°05 : présentation du coefficient de corrélation des modes de la GRH :**

Axe du continuum	N° de l'item	Coefficient de corrélation
Formation	QGM_1	**,821
	QGM_5	**,842
	QGM_9	**,817
	QGM_13	**,823
	QGM_17	**,816
Rémunération	QGM_2	**,835
	QGM_6	**,814
	QGM_10	**,816
	QGM_14	**,815
	QGM_18	**,826
Recrutement	QGM_3	**,820
	QGM_7	**,822
	QGM_11	**,815
	QGM_15	**,821
	QGM_19	**,823
Evaluation de la performance	QGM_4	**,817
	QGM_8	**,813
	QGM_12	**,818
	QGM_16	**,814
	QGM_20	**,817

**\*\* sig au niveau de 0.01**

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête.

**A-2- Engagement organisationnel** : nous avons adopté le modèle d'Allen & Meyer, qui est déjà validé par ses concepteurs, donc nous avons opté seulement pour sa fidélité.

**4-2- Fidélité de la partie** des ressources humaines :

Nous avons utilisé l'opération statistique **Alpha de Cronbach** qui est représenté à 0,828 qui est un **degré de fidélité élevé** au niveau de 95% de confiance sur ce questionnaire qui se présente dans le tableau suivant :

**Tableau N°6: présentation de la fidélité pour les modes de la GRH :**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,828	,826	20

**\*\* sig au niveau de 0.01**

**Source** : output du spss obtenu lors de la présente enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la fidélité du construit « modes de la GRH » est très élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ( $\alpha=0,828$ )

**4-3 –Validité de la partie** engagement organisationnel des travailleurs.

Adopte par Allain et Mayer.

**4-4-Fidélité de la partie** engagement organisationnel des travailleurs.

Nous avons utilisé l'opération statistique **ALPHA CROMBACH** qui est représenté à 0,716 a qui est un **degré de fidélité élevé** au niveau de 95% de confiance sur ce questionnaire.

**Tableau N°7 : présentation de la fidélité pour l'engagement organisationnel :****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,716	,704	21

**\*\* sig au niveau de 0.01**

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la fidélité du construit « Engagement organisationnel » est très élevée, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ( $\alpha=0,716$ ).

➤ **Echelle d'engagement de LIKERT**

Une échelle de Likert est une échelle d'attitude comprenant 4 à 7 degrés par laquelle on demande à l'individu d'exprimer son degré d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation.

Tout a fait en désaccord (T FDSC)

Désaccord (DSC)

Sans Avis (S A)

D'accord (DAC)

Tout a fait d'accord (T F DAC)

Donc, il consiste à mesurer le degré d'engagement des travailleurs de la société on leur pose les 21 items de l'échelle de mesure, qui sont réparties en trois parties :

- De 8 items concerne l'engagement affectif
- De 7 items concerne l'engagement normatif
- Et enfin les 6 dernières items conçu pour l'engagement de continuité.

**1-6-5-La population d'enquête :**

On désigne par population « l'ensemble d'éléments parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère »

Le nombre de notre population d'étude est de **70 travailleurs soit enquête sur 130 travailleurs** qui est l'effectif total de la société **SONELGAZ (SPE)**.

**➤ La sélection d'un échantillon**

« L'échantillon est un sous ensemble d'élément d'une population donnée »  
(Depelieu, 2000)

A travers cet échantillon on s'est adressé à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de la société, cadre, maîtrise et agent d'exécution. Pour réaliser notre recherche scientifique sur le terrain, nous avons distribué **75 questionnaires** dont **70 récupérés** sur un effectif de **130** éléments, soit de **53,84%** de la population mère.

**➤ La technique de l'échantillonnage**

La technique de l'échantillonnage est stratifié proportionnel, c'est l'une des techniques probabilistes « et une sorte d'échantillonnages probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristique distinguent les éléments de la population et qu'il y a lieu d'en tenir compte d'avant la sélection. Ce procédé permet de créer dessous **groupes ou strates** qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strate ont une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres » (Aktouf 1987)

La validité de l'échantillon est constituée par le caractère exhaustif de la liste de référence dont laquelle doit être complète pour chaque unité de l'univers ait la même chance, ou une chance non nulle, de figure dans l'échantillon, les trois catégories socioprofessionnel (Cadre, Maîtrise et Agent d'exécution).

**Tableau N° 8 : présentation de la population et échantillon :**

Catégories professionnelle	populations	Echantillons	
		Fréquence	Pourcentage
Cadre	30	15	21,43%
Maitrise	87	48	68,57%
Agent d'exécution	13	7	10 %
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Source :** output du spss obtenu lors de l'enquête

#### 4-La population d'enquête :

Selon AKTOUF Omar, « l'ensemble d'éléments parmi les quels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère ». (AKTOUF Omar, 1987).

Selon CLAUDE.J : « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillonnage adopté ».

La population vésée dans notre enquête soit les salariés de la société SONELGAZ (SPE), le choix de l'échantillon est standardisé.

L'effectif total de cette entreprise est de 130 travailleurs, nous avons pris 53 ,84% de cette population de chaque catégorie qui soit 70 individus.

Notre échantillon d'enquête est de (70) travailleurs, (dont 05 copies pour assurer les défaillances commises par les répondants).

Nous avons récupères 75 questionnaires dont 05 ont des défaillances (faute de mauvaise présentation de réponses) ce qui nous fait 70 questionnaires repartis comme suit (15) Cadres, (48) agents de maîtrise, et(07) agents d'exécution.

#### ❖ Opérations statistiques utilisées :

Nous avons dépouillé les données recueillies en utilisant le logiciel SPSS pour y analyser (statistical package for social sciences). A cet effet, nous avons opté pour les opérations statistiques suivantes :

- Les pourcentages et les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.

- Le test alpha de Cronbach pour calculer la fidélité des deux axes du continuum (Mode de GRH, Engagement organisationnel)
- Les moyennes et écart-type pour calculer le niveau de l'engagement organisationnel des membres de l'échantillon, et ce, lors de l'adoption des modes de la GRH.
- Régression linéaire (simple et multiple) pour calculer l'incidence (la prédiction) des Modes de la GRH sur l'engagement organisationnel.
- T-test, échantillon indépendant pour calculer les différences de l'engagement selon le sexe.
- Anova pour calculer la variance de l'engagement selon les variables sociodémographiques mis à part le sexe.

## **1-7-les études antérieures**

### **Section1**

#### **1-7-1 la gestion des ressources humaines :**

Selon Yvan , « la fonction de GRH constitue un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation, à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux divers étapes du style d'emplois, ces étapes sont essentiellement celle de la préparation (planification, organisation du travail et conception des postes du travail) du choix des collaborations ou associés (recrutement ,sélection)de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises (la formation, évaluation du rendement, gestion de carrière) et de la détermination des conditions du travail(rémunération, reconnaissance, respect des droits, négociation, gestion de la discipline et gestion de la santé et de la sécurité de travail) ». (yvan,2003 ).

Selon Pereti la GRH « comme la faculté pour l'entreprise de trouver une adéquation, entre ces richesse humaines et l'évolution constante de ses besoins en compétences. Cette gestion consiste à recruter, rémunérer, adapter (former, faire évoluer) mais aussi à motiver, impliquer le personnel de l'entreprise ». (Pereti, 2004).

La gestion des ressources humaines « comporte de nombreux aspects. Certaines organisations pourraient se sentir dépassées et indécises quant il s'agit de commencer à apporter des améliorations. Cela est particulièrement le cas pour les organisations qui ne disposent pas d'une équipe ou d'un service spécifiquement chargé(e) de la gestion des ressources humaines » (Williamson et al, 2008).

Selon Sekiou et Pereti « la G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise... la G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnel et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » (sekiou et pereti, 2001.)

#### **a- Les modes de la GRH :**

Pour J.P CITEAU, **la formation** est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettent de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles ». (Citeau, 2000).

Ainsi pour W.Dimitri, « la formation doit permettre à l'individu de trouver les solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient ». (Dimitri, 2003).

Selon G.Friedeman, « la formation se compose de l'ensemble des savoirs acquis par l'apprentissage théorique et par le savoir faire résultat de la pratique ».

**Le recrutement** est la pratique (teste ou autre méthode de sélection), par laquelle l'entreprise procède au choix d'une personne pour occuper un poste en son sein. A ce titre, l'environnement de l'entreprise devient le champ dans lequel le recrutement doit susciter des candidatures. Les moyennes de diffusion de l'annonce dans ce cas peuvent être l'internet ou l'intranet. Le journal de l'entreprise ou les affiches. (Peretti, 2015)

**La rémunération** se trouve au cœur de la relation qui lie un employeur et ses travailleurs. Elle constitue une partie explicite du contrat de travail, « elle comprend le salaire, les primes diverses, les gratifications et avantages monétaires directs au indirects, immédiats au déferés et les avantages matériels ».

**L'évaluation** est une action consistant a recueillie un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments telle que son résultat, comportement ,et personnalité répondre a d'autres objectifs préalablement fixés.(Sekiou et autre ,2001).

Selon J. Marie Peretti ;

- Le système d'évaluation doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et garantir un lien avec la rétribution, le système et donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.
- Le partage de la fonction ressources humaine et l'adoption de l'approche tout DRH renforce l'importance de l'évaluation. A travers de l'évaluation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confié a chaque responsable qui est appréhendé.
- L'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement a la dimension ressources humaines de sont rôle.
- Améliorer la gestion des patentions humaines.
- Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créés un climat de travail plus favorable. (PERETTI, 2004)

## Section 2

### 1-7-2-L'engagement organisationnel

#### a- L'étude de BECKER(1960) :

Il a livré une analyse percutante de mécanisme d'engagement organisationnel, selon lui : « le terme d'implication renvoie au processus par lequel divers type d'intérêt sont progressivement investis dans l'adoption de certains ligne de conduites avec les quelles ils ne semblent pas de rapport directe »

En d'autre terme, l'engagement des travailleur ne se réalisé qu'a partir de moment ou celui-ci éprouve le sentiment de développer des investissements perdu (side -best). Ces derniers constituent pour le travailleur une rente professionnelle d'autant moins transférable qu'elle ce bénéficie avec l'accumulation de l'expérience s'accroit, l'individu en arrive malgré lui a conforté son Engagement envers son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capitale cas de départ définitif. Ce mécanisme caractérise ce que Becker appelle : « Engagement par défaut ».

#### b - Le modèle de porter et al. (1974) (CLAUDE, 1997)

Ce modèle de mesure domine très largement par son utilisation :

L'Organisation Commit ment Questionnaire (OCQ) de porter et al.

Depuis sa création, l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature relevé une ambigüité : certains acteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle, alors d'autres prétendent qu'elle aborde les différentes facette de l'engagement. Sur la bas de leur propre définition de l'engagement, PORTER et ALLEN 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 a faire de gros efforts, au -de la 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 .ou 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 je fais partie de 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 tâches, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprises.
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 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 touchant les salaires.
13. Je me sens vraiment concerné 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.

#### **c- Le modèle en trois composantes de Meyer et Allen :**

Abordant l'engagement sous un angle tridimensionnel (engagement affectif, cognitif et narratif), l'instrument se compose au départ de 24 items (8 par dimension). Les résultats d'une étude méthodologique ont conduit les auteurs à ramener l'échelle à 21 items :

- **Engagement affectif :**

1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.
2. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.
4. Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise.
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.

- **Engagement normatif :**

7-. Je ne ressens pas obligation de rester chez mon employeur actuel.

8- Je ne ressens pas le droit de quitter l'entreprise actuellement, même si je voulais.

9-. Si je quittais cette entreprise maintenant. Je n'avais aucun remords.

10- L'entreprise mérite bien ma loyauté.

11-. Je ne quitterai pas cette entreprise car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.

12- Je dois beaucoup à cette entreprise. (CLAUDE, 1997).

- **Engagement de continuité :**

13- Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.

14- ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise si je voulais.

15- trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant.

16- Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise.

17- Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.

18- Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.

19- je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.

20- il est probable que je chercherai un autre emploi au cours de la prochaine année.

21- j'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle

### **8 -les difficultés rencontrées :**

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés pour cela, on signale que, durant la période de notre recherche, nous avons rencontrés quelques difficultés à savoir :

- La difficulté de trouver un terrain de recherche.

- Le manque d'information, et l'accès limité au sein de l'organisme d'accueil **SONELGAZ(SPE)**.
  - Le non confiance des responsables pour discuter librement avec les travailleurs surtout avec les agents d'exécution.
  - Le manque de confiance de certaine enquêté, car ils évitent de répondre malgré on leur a assurés l'anonymat de leurs réponse.
  - Nous avons perdus quelque questionnaire, on a distribué 75 et on a récupéré seulement 70, et on a confronté à des situations ou questionnaires contient des non réponses à certain question.

- **Résumé de chapitre :**

On conclusion a ce chapitre, il apparait clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème notamment ce qui concerne les différents Modes de GRH choisi, qui sont adoptées par la société **SONELGAZ(SPE)**, en suit l'engagement des travailleurs au sien de la société elle-même.

# Chapitre 2

## Historique de la GRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

### Section1

#### 2-1-1-L'école classique

##### A- Le mouvement de gestion scientifique :

**Le Taylorisme** : Frederick Winslow TAYLOR (1856- 1917) Ingénieur American, chef de file de mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (Organisation Scientifique de Travail) (1911), caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires au rendement. (MICHEL, MEIER ,2006).

Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation de travail. Ils recherchent des moyens qui permettront à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace. La solution proposée par Taylor scientifiques a l'amélioration des tâches. C'est-à-dire, il faut définir de manière la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs et ce, pour arriver à une productivité optimale. Autrement dit, le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de la réaliser (one best way of performance) ; pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

La méthode objective est donc celle par laquelle on pourrait évaluer que le temps nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche donnée consiste en un enregistrement détaillé des mouvements réalisés par l'accomplissement d'une tâche scientifique et par sa décomposition en de simples opérations, chaque opération étant chronométrée. Ensuite les mouvements jugés non nécessaires sont éliminés et le processus de travail sera reconstruit d'une manière simple et rationnelle. Le temps standard de cette nouvelle manière d'accomplir une tâche donnée est calculé

pas l'addition des unités de temps ainsi que des unités des temps morts nécessaires tel que les poses etc.....

Taylor considère que le facteur réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mentale novatrice au travail de gestion et cela, en fixant des principes identiques pour tous ce qui améliorera cette relation direction /ouvrier même si l'ouvrier ne fait qu'exécuter, les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraires et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme.

La réussite de ce système de travail nécessitait l'adhésion du travailleur et pour obtenir cette adhésion, Taylor préconise un système de stimulation basé sur la rémunération à la pièce. Donc selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fut le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières.

#### **b- Le mouvement d'administration scientifique :**

**Le Fayolisme : Henri FAYOL** (France 1841- 1925) Ingénieur français, est considéré comme le père du management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise, cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de natures différentes regroupées dans des fonctions. Son ouvrage Administration industrielle et générale (1916) a été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management considérés en premier lieu comme des conseils pratiques.(MICHEL, MEIER ,2006).

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation : commerciale (achat, vente et échange), financière (recherche et usage optimal des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), comptable (bilan, statistique, inventaire) technique (activités de production fabrication, transformation et administration). Cette dernière fonction habituellement délaissée, FAYOL l'a décomposé en cinq composantes :

-**Prévoir et planifier** : Scruter l'environnement et l'avenir de l'entreprise et dresser les programmes d'actions ;

-**Organiser** : Répartition judicieuse des ressources que possède l'entreprise en fonction des objectifs fixés tout en définissant clairement les responsabilités du personnel et les procédures à suivre ;

-**Commander** : Exercer une autorité sur le personnel pour qu'il puisse fournir davantage d'efforts et ce en respectant les grands principes du management ;

- **Coordonner** : Relier, unir et harmoniser les actions et tous les efforts fournis par l'entreprise ;

-**Contrôler** : Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et mettre en œuvres des mesures correctrices.

L'administration, pour qu'elle soit efficace, le management d'une entreprise doit respecter 14 principes :

-**Division du travail** : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

-Autorité et responsabilité : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

-**Discipline** : (assiduité, obéissance, tenue correcte, respect, etc...)

-**Unité de commandement** : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

-**Unité de direction** : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but.

-**Subordination à l'intérêt général** : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

-**Rémunération équitable et satisfaisante du personnel** : La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable.

- **Hiérarchie claire** : chaque personne doit connaître sa place dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.

-**Ordre** : (chaque chose à sa place, et une place pour chaque chose) ;

-**Stabilité du personnel** : elle contribue à un meilleur résultat général.

-**Équité** : (justice et impartialité) ;

-**Esprit d'initiative** : elle augmente le rendement des salariés.

-**Union du personnel** : (harmonie entre les agents de l'entreprise) ;

-**Centralisation** : FAYOL considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel. C'est-à-dire que dans chaque organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui L'école mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme.

Selon FAYOL, pour bien remplir son rôle le chef doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber pas les détails et développer l'initiative.

### **2-1-2-L'école des relations humaines :**

L'école des relations humaines dans l'origine remonte aux travaux **de Mayo (1928-1932)**, mais aussi **Maslow (1943)**, **Mac Gregor (1960)** et **Herzberg (1971)**, initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme. La gestion des ressources humaine en tant que discipline, naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Western Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal (demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'entreprise. Aussi, elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité).

Selon l'école des ressources humaines, les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts qui s'adaptent à leur environnement pour continuer à suivre ou l'aspect humain est mis en valeur voir même considéré comme l'élément déterminant de tout le reste. Divers spécialistes se sont rassemblés pour appliquer leur connaissance à l'entreprise.

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930(Emery, Gonin, 2006) ; elle a connu ses succès dans les décennies 1950-1960. Elle est fondée sur une approche expérimentale ou on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées.

#### **A)-Les travaux d'Elton Mayo**

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux **d'Elton Mayo**. Au sens strict de son appellation, ce courant désigne les travaux et études entrepris

entre 1927-1930 aux usines de **Hawthorne de la Western Electric** sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus, l'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner.

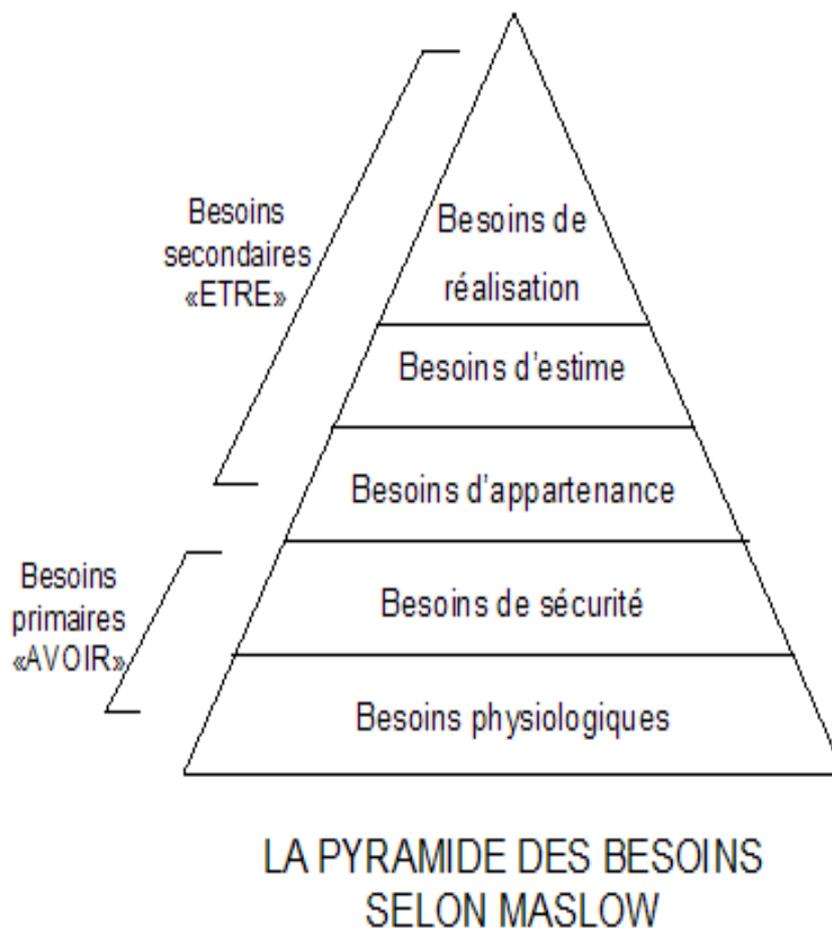
Elton Mayo et son équipe ont contribué à l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financières jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail.

Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Compagnie sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclut que les individus et les groupes comme les organisations biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

### **b)- La pyramide des besoins d'Abraham Maslow :**

Abraham Maslow (Etats-Unis 1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme, notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins.

- Les besoins psychologiques (besoins vitaux) ;
- Les besoins de sécurité (physique ou psychique) ;
- Les besoins d'appartenance (besoins sociaux) ;
- Les besoins d'estime/de reconnaissance ;
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement ;

**Figure N°1** : la pyramide des besoins selon Maslow

**Source** : KOTLER .P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7eme éd PUBLI UNION, Paris 1988, p198.

Les premières recherches de Maslow ont concerné les comportements des animaux (chiens, singes) et les déterminants des comportements humains en société. À partir des années 1940, son intérêt s'est porté sur les sentiments négatifs (la peur, la privation, l'insécurité), pour ensuite se tourner vers leur contraire, la motivation et la satisfaction. Dès le début des années 1950, ses études sur la motivation le conduisent à s'interroger sur l'accomplissement de soi.

Sa hiérarchie des besoins signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité).

Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, MASLOW précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides – avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément. (Barabel, Meier, 2006).

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, pour appliquer ce modèle professionnel, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salariés ne sont pas suffisants pour satisfaire pleinement les besoins physiologiques.

Maslow tient finalement un discours optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent, dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif (théorie de Douglas McGregor).

### **C)-Douglas Mc Gregor et la théorie XY :**

Douglas Mc Gregor (1906-1964) obtient un doctorat de psychologie à l'université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans les entreprises notamment en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au « Massachusetts Institute of Technology » de 1937 à 1964 en même temps que conseiller de nombreuses firmes en matière de relations humaines. Il distingue deux approches des problèmes humains. En premier lieu, la manière dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que suivent ses dirigeants. Deuxièmement, le contrôle est important et central au sein des organisations.

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants.

La théorie X qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire, selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes ou la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils ont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférents aux besoins de l'organisation.

Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline ;

Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme il sait s'auto-diriger et s'autocontrôler. Cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passée au sein d'autres organisations.

Pour les dirigeants tenant de cette théorie, le meilleur moyen d'inciter un employé au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité. La motivation devient alors fondamentalement la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.

#### **D)-Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :**

Frederick Herzberg (Etats-Unis 1913-2000) psychologue et médecin ensuite professeur en management.

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction « Sa théorie bi factorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation des besoins secondaires tels que la reconnaissance l'accomplissement la prise de responsabilité...alors que les critères d'insatisfaction « les facteurs d'hygiène » relèvent davantage du « Macro social » c'est-à-dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail ,le salaire...) Ainsi la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs

d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ absentéisme grèves stress etc....)

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pas répondre aux revendications les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter. D'autres s'inscrivent aussi dans l'école de ressource humaine durant la décennie 1960-1970 en particulier Lewin et Likert.

Le modèle des ressources humaines s'efforce d'utiliser au mieux les capacités humaines faites de compétences technique d'aptitudes créatives et de capacités à prendre des responsabilités en sachant que pour gagner leur adhésion et leur confiance la motivation psychologique prime sur la motivation monétaire.

Suite aux travaux de l'école des ressources humaines d'autres auteurs d'autres écoles sont intervenus pour monter l'importance des ressources humaines dans une organisation tel que **Peter DRUCKER** un des plus éminent représentant de l'école néo-classique qui précise que le problème central de toute organisation est de rendre le travail humain productif ou encore **Henri MINTZBERG CROZIER** de l'école systémique qui pense que les dirigeants conservent peu de temps aux activités principales de planification d'organisation de coordination et de contrôle et passant l'essentiel de leur activités dans les rôles de contacte d'information et de décision.

**2-1-3-L'école du management :** conclu avec l'idée que L'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance mais aussi à son propre développement la réalisation de soi et le développement de son potentiel sont seuls voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle.

Dans la pensée Taylorienne l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissent.

**2-1-4-De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH.**

Une distinction entre la fonction personnelle l'administration du personnel la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines nous serait très utile.

**a- La fonction personnelle** : comprend l'ensemble des responsabilités assurées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail (PRESQUEUX, 2003)

**b- L'administration du personnel** : Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel c'est-à-dire les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace elle doit être dorée d'un potentiel humain opérationnel et qualité d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.(PRESQUEUX, 2003)

**c- La gestion du personnel** : Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction des besoins en personnel exprimés par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut là où il le faut et au moment où il le faut. (CETEAU, 1997)

**d- La gestion des ressources humaines** : Le concept de GRH est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction d'optimisation non pas la satisfaction totale des besoins mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capitale et l'expérience.(CETEAU, 1997)

### **Conclusion :**

Nommée avant « gestion du personnel » la « gestion des ressources humaines » pourrait bien faire à son tour l'objet d'un nouveau changement de nom. Certains s'interrogent en effet sur sa tendance actuelle à s'individualiser et à devenir une « gestion des personnes ». Ces changements d'intitulés et les débats qu'ils suscitent renvoient aux évolutions permanentes des modes de gestion du travail en fonction des époques et des contextes.

Pour sortir de cette difficulté il est malgré tout possible de proposer une vision conceptualisée et contingente de la GRH. Autrement dit plutôt que de proposer une définition fonctionnelle de la GRH nous préférons proposer une grille d'analyse qui prend en compte à la fois la diversité des configurations organisationnelles et l'hétérogénéité des pratiques. En effet les représentations dominantes constituent des « idéaux-types et négligent » de fait les variations contextuelles qu'offre l'observation des pratiques de nature différente. Enfin il faut mentionner le fait que toutes les entreprises ne sont pas parvenues au même stade d'évolution au même moment et que les quatre éléments essentiels que nous qu'on ne le dit. Le tableau suivant présente les quatre éléments essentiels que nous avons identifiés comme constitutifs de la GRH.

**Tableau N°9: les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH :**

<p><b>DES PRATIQUES DE GESTION</b></p> <p>Recruter</p> <p>Mobiliser</p> <p>Évaluer</p> <p>Former</p>	<p><b>DES REGLES ET DES NORMES</b></p> <p>Règles juridiques, conventions collectives</p> <p>Accords de branche, d'entreprise</p> <p>Normes, produits, réglementations</p> <p>Outils de GRH</p>
<p><b>DES ACTEURS MULTIPLES</b></p> <p>Internes : direction, services RH, Managers, représentants du personnel</p> <p>Externes : pouvoirs publics, syndicats,</p> <p>Consultants, donneurs d'ordres, actionnaires</p>	<p><b>DES POLITIQUES DE GESTION</b></p> <p>Déterminées par les stratégies d'entreprises en fonction :</p> <p>-des contextes extrêmes : marchés, produits, secteur d'activités ;</p> <p>-des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante</p>

**Source** : Dietrich Pigeyre. *F la Gestion des Ressources Humaines La Découverte Coll. Repères 2005.*

**Section 2 :****2-2-1- Les Ressources Humaine comme Avantage Concurrentiel :****Introduction :**

Au cours des années 90, la pensée stratégique d'entreprise a connu de profondes transformations.

Les modèles déterministes de la stratégie découlant du cadre théorique issue de l'économie industrielle reposent sur l'idée que la performance d'une entreprise est expliquée essentiellement en externe c'est-à-dire que la firme est conçue comme une collection de produits marches ; le paradigme dominant, institué depuis les années soixante est consacré par les travaux de porter consistait en l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques structurelles de son environnement car l'avantage concurrentiel réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protéger sur un marché . Donc les implications demeurent qu'une entreprise doit analyser avec précision les paramètres de son environnement pour évaluer sa rentabilité potentielle et définir sa stratégie. Untel mode d'analyser se révélait fort logique, et ce, dans un contexte économique relativement stable et favorable. Mais, au fur et à mesure que les conditions se sont modifier que l'intensité conscientielle s'est accru, que la demande s'est fragmentée et globalisée à la fois, que les technologies ont bouleversé les frontière entre industries, c'est-à-dire l'environnement et devenu plus instable et incertain et que. « L'analyse de l'environnement n'est que la moitié de la démarche » (Barney ,1995).Des économistes, s'interroge alors sur les problèmes de taille des entreprise et des processus de croissance et ont été amené à envisager l'entreprise comme un ensemble d'actif c'est à dire que la trajectoire de la firme peut être analysée en terme de relation entre ses ressources et sa position concurrentielle. (PENROSE ,1959) ; l'essor de la proche par les ressources trouves sa justification dans ce constat.

Proposée dans les années cinquante par l'économiste Edith PENROSE, l'approche par les ressources a connu un succès grandissant dans le domaine de la stratégie d'entreprise en réaction aux travaux de Michael PORTER et plus généralement aux concepts et outils issus de l'économie industrielle.

### 2-2-2- La théorie des ressources (PENROSE 1959)

Edith PENROSE 1959 est à l'origine l'approche théorique par les ressources. PENROSE caractérise la firme comme une collection de ressources productives à la capacité administrative à les coordonner. Les frontières de la croissance se situent alors à la limite des capacités de communication, de développement et d'exploitation des ressources. Lier cette hypothèse avec la stratégie consiste à ré exploiter et concentrer les efforts sur cette notion de ressources et de les convertir en compétences différenciatrices à l'origine de la performance et de l'hétérogénéité des comportements des firmes.

Penrose (1959), émet l'hypothèse que, pour une firme, le maintien des performances au cours du temps repose sur les économies de croissance dont la caractéristique majeure est qu'elles sont intrinsèques à la firme. La théorie par les ressources postule que l'avantage concurrentiel résulte d'un accaparement par la firme de la valeur d'un actif, temporairement supérieur à sa valeur estimée par le marché. Il s'ensuit que les actions stratégiques engagées trouvent d'abord leur valorisation non pas au niveau du marché mais au niveau de la firme.

Penrose définit le concept de service des ressources humaines. Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elle-même mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créant ainsi, par interaction, des opportunités de productivité uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme.

Cette nouvelle conception a émergé par la prise en compte des facteurs internes à l'organisation comme source d'avantage concurrentiel, c'est sa singularité qui fournit à l'entreprise la base de son développement : en créant des produits uniques, elle développe en même temps des capacités ou des ressources uniques.

De cette manière la notion de ressources a été évoquée pour la première fois, mais depuis, de nombreux auteurs se sont prononcés en essayant d'apporter de nouvelles précisions scientifiques.

**2-2-3-b Resource Based View (WERNERFELT 1984 ; BARNEEY 1986).**

La RBV s'oppose à l'idée selon laquelle les seules propriétés de l'industrie déterminent la performance des firmes, et souligne que les ressources et les compétences spécifiques à la firme sont plus importantes que les effets des caractéristiques de l'industrie elles-mêmes.

Afin d'éviter des confusions, pour nos propos, nous avons souhaité reprendre les définitions de deux des autres fondateurs de cette approche, Wernerfelt et Barney.

Au début des années 80, cette approche et donc de nouveau utilisée, dans le cadre de la problématique de la diversification ainsi, **WERNERFELT** reprend l'idée de Penrose. En même temps, chaque produit nécessite l'utilisation de plusieurs ressources et chaque ressource peut être utilisée pour plusieurs (Wernerfelt 1984, Laroche 2010)

Wernerfelt entend par ressources « tout ce qui peut être conçu comme une force ou faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés d'une manière semi-permanente à la firme » (Wernerfelt, 1984) l'auteur cite en exemple les marques, la technologie, le personnel qualifié, les machines, les contacts commerciaux, le capital...

Il reconnaît donc que, certains types de ressources sont à l'origine de certains profits élevés, alors il explique que la croissance de l'entreprise dépend de l'équilibre dans l'exploitation et le développement de ressources nouvelles.

**BARNEEY** (1991 :2002) définit le modèle VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité).

Dans une perspective complémentaire, il définit les conditions de l'avantage concurrentiel en fonction des caractéristiques des ressources et des compétences que **BARNEEY** a nommé VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non substituabilité) ou VARIO par la suite qu'on peut donc identifier ou résumer de cette manière.

**Valeurs** : la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement. (Barney, 1991) ou tout simplement les ressources

et capacités de firme permettent-elle de répondre aux opportunités et menaces environnementales ?

**Rareté :** la ressource doit être rare, c'est –à-dire qu'un nombre limité seulement de firmes peuvent y avoir accès, idéalement une seule. (Barney, 1991) Ou tout simplement une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?

**Imitabilité :** la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie.

**Non-substitution :** pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substitut aisément accessible (Barney, 1991)

Un dernier élément a été ajouté à ce modèle qui est alors dénommé VRIO

**Organisation :** la firme dispose-t-elle de politiques et procédures permettant de soutenir l'exploitation de la valeur, la rareté, le cout d'imitation de ses ressources ? (Ce dernier élément a été ajouté au modèle, qui est alors dénommé VRIO).

Selon BARNEY (1995), afin d'établir un avantage concurrentiel, la firme doit organiser sa structure et ses processus afin de réaliser la valeur pointille dès ses ressources et compétences cardinale.

BARNEY insiste que, l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir et fragile à maintenir, et que rares sont les firmes qui y parviennent. (Barney, 1996).

Le modèle RBV de la stratégie permet d'évaluer les possibilités d'action à partir de critères internes. Le concept d'avantage concurrentiel est central, comme pour le modèle SCP revu par M. Porter. Il apporte cependant des éléments de compréhension de la croissance des firmes, un lien de cohérence entre les activités et le niveau corporate.

Si l'on essaie de synthétiser rapidement les trajectoires suivies par les chercheurs adeptes des approches internes basées sur les ressources et compétences, trois « extensions » visant à dépasser le coter statique et rétrospectif de l'approche RBV classique (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991)

sont devenus des incontournables dans la littérature en management stratégique

- Le courant basé sur les compétences ou le concept de compétence clés devient central dans l'analyse du portefeuille de ressources (Parhalad et Hamel, 1990).

Dans cette perspective beaucoup plus managériale, la dotation de ressources et capacités ne suffisent pas, à elle seules, pour créer un avantage concurrentiel, le savoir collectif ou encore les routines organisationnelles jouent un rôle de l'int entre ressources, capacités et processus organisationnel mis en œuvre pour générer des rentes (Sanchez, 2000).

- L'approche basée sur la connaissance ou KBV (« Knowledge Based View » ou l'avantage concurrentiel est lié aux connaissances spécifiques d'une firme et aux possibilités de générer du savoir (Spender, 1996). Selon ce courant de pensée, les notions de connaissances individuelles et d'apprentissage (Grant, 1996l'a) permettent une utilisation optimale des ressources et capacités et mettent en second plan les ressources initialement privilégiées par la RBV.

- L'approche fondée sur les capacités dynamiques ou « le terme dynamique » fait référence à la capacité à renouveler des compétences afin de rester congruent face à l'évolution de l'environnement économique [...] Le terme « capacités souligne le rôle central du management stratégique pour l'adaptation, l'intégration et la reconfiguration de savoir-faire organisationnels externes et internes, des ressources et compétences fonctionnelles pour faire face aux changements de l'environnement » (Teece et al, 1997)

#### **2-2-4-La Théorie Des Ressources Dynamiques :**

La notion de capacités dynamiques a été introduite par (Teece et al. 1997) qui la définissent comme la capacité des firmes à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux environnements qui subissent des changements rapides. Le management des capacités dynamiques repose sur trois types d'actions : coordination et

intégration de compétences (lecture statique), apprentissage par répétition et expérimentation permettant de réaliser les tâches plus efficacement et plus rapidement (lecture dynamique), reconfiguration et transformation qui impliquent des capacités à sentir la nécessité de changement (lecture transformationnelle) (lavoisier, 2010)

La constatation à l'origine du développement de la théorie des capacités dynamiques est celle de l'existence d'un manque de prise en compte par la théorie des ressources de l'importance de la notion de flexibilité. Dans des environnements aux changements rapides, la clé de la réussite est la capacité à acquérir ou développer au plus vite des façons nouvelles de configurer et utiliser les ressources.

Ce courant de la théorie des ressources s'intéresse spécifiquement aux différences d'exploitation possibles des processus de changement interne à la firme : « nous postulons que l'avantage compétitif provienne des ressources dynamiques enracinées dans les routines les plus rentables à l'intérieur de la firme enchâssés dans la processus organisationnel et conditionnées par leur histoire. En raison de l'imperfection des marchés, ou plus précisément de la non-transférabilité des actifs tangibles, comme les valeurs, l'identité ou l'expérience organisationnelle, ces aptitudes ne peuvent être achetées ; elles doivent être édifiées ». (laroche, 2010).

### **2-2-5-L'approche des ressources humaines de Wright, McMahan et McWilliams (1994)**

Différentes sont les approches existantes autour des ressources humaines, telles que l'approche des compétences fondamentales de (Prahalad et Hamel 1990), l'approche basée sur les compétences de (Lado, Boyd et Wright 1992) et l'approche des ressources humaines de (Wright, McMahan et McWilliams 1994).

Pour les besoins de notre section, l'approche des ressources humaines vue par McMahan et McWilliams du fait de sa richesse et sa pertinence nous est très utile Posant comme hypothèse que les habilités cognitifs des gens sont normalement distribuées, Ils utilisent les concepts théoriques de la perspective

basée sur les ressources pour démontrer que les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, les ressources humaines créent de la valeur, sont rares, imparfaitement imitables et non – substituables. Ces auteurs définissent les ressources humaines comme le réservoir de capital humain qu'une entreprise contrôle directement par une relation d'emploi ; elles incluent à la fois les travailleurs et les gestionnaires.

Premièrement, une ressource est considérée comme d'avantage concurrentiel durable que si elle procure de la valeur à l'entreprise qui la détient en créant une valeur ajoutée, Cette condition requiert qu'il existe une demande hétérogène de travail (c'est-à-dire que les entreprises aient des postes qui exigent différents types de compétences) et offre hétérogène de travail (c'est-à-dire que les individus se différencient en ce qui concerne leurs compétences et le niveau de celles-ci).

On déduit à propos du capital humain que, plus les employés sont compétent et mobilisés, plus ils seront performants et ainsi ils ajouteront de la valeur au produit ou service. Plus une entreprise dispose d'employés performants, plus son bassin de ressource humaines a e la valeur.

Deuxièmement, il faut mettre l'accent sur la rareté des ressources humains .Compte tenu de la distribution normale des habilités cognitives dans la population, les ressources humaines possédant des habilité cognitive élevées sont, par définition, rares.

Si l'on s'intéresse par exemple au marché du travail au Québec, on peut voir que le principal problème en matière de ressources humaine est qu'il y a un manque flagrant de main-d'œuvre spécialisée qualifiée .Dans une telle situation de rareté, les ressources humaines qui sont spécialisée constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les emploient.

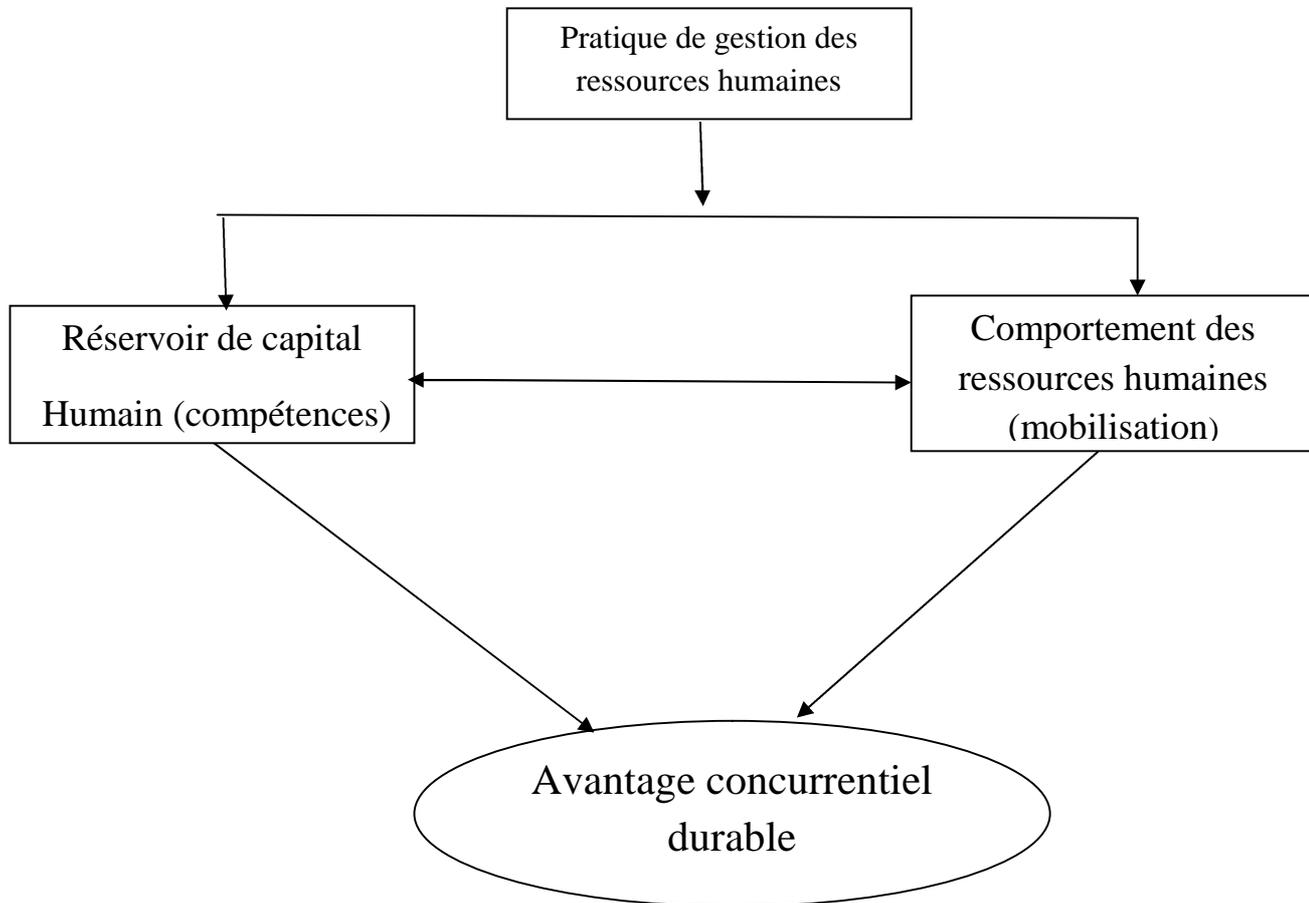
Troisièmement, une ressource doit également être difficilement imitable, essentiellement grâce aux conditions historiques uniques, l'ambiguïté causal et la complexité social .Dans un premier temps, à travers la culture et les normes d'une organisation (son histoire unique), les ressource humains sont liées ensemble pour créer une l'histoire d'une entreprise est impossible, ou extrêmement conteuse, à

reproduire pour un compétiteur. Dans un second temps, les ressources humaines peuvent aussi être la source d'ambiguïté causale. En effet, il est difficile pour une entreprise de cerner parfaitement la contribution de chaque individu. Il est donc encore plus difficile pour un concurrent de le faire dans le but de recréer un avantage concurrentiel durable semblable. Finalement, les ressources humaines et la complexité sociale sont intrinsèquement liées car la complexité sociale, par définition, résulte des interactions entre les gens. Ainsi, plus les ressources humaines sont complexes et ambiguës plus elles constituent un privilège, dont une source de différenciation infaillible pour l'entité qui les détient.

Cependant, les ressources humaines ne sont pas toujours sauvées, puisqu'une autre entreprise peut non pas les imiter mais les engager. Wright, McMahon et Mc Williams (1994), mentionnent que pour un concurrent, les ressources humaines ne sont pas parfaitement mobiles. D'une part, il existe un coût de transaction substantiel à quitter un emploi pour en occuper un autre. Et d'autre part, à cause de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale, il peut être difficile d'identifier l'apport de chaque individu dans le développement de l'organisation (la synergie des groupes) et donc le l'avantage concurrentiel.

Quatrièmement, il est indispensable qu'une ressource ne soit pas substituable par une ressource équivalente au plan de la stratégie pour constituer une réelle source d'avantage concurrentiel, selon (Wright, McMahon et Mc Williams 1994), Les ressources humaines sont parmi les rares ressources qui peuvent être transférées de technologies, de produits et de marchés, et ne deviennent pas obsolètes, ceci dit elles pourront servir (1994), Les ressources humaines sont parmi les rares ressources qui peuvent être transférées de technologies, de produits et de marchés, et ne deviennent pas obsolètes, ceci dit elles pourront servir davantage, C'est pourquoi un modèle a été présenté la même année (voir figure au-dessus) mettant l'accent sur les compétences (les connaissances, les capacités et les habiletés) des individus ne procurent de la valeur à une organisation que les caractéristiques des individus ne procurent de la valeur à une organisation que si elles sont utilisées à travers des comportements bien définis.

**Figure N°2 : un modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines**



Source : adapté de wright, McMahan et McWilliams(1994)

En fait, leur modèle suppose que les ressources humaines ne sont une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestion efficaces sont mises en place pour les encadrer efficacement et non pas une question de nombre ou de compétences acquises au préalable.

**Conclusion :**

Acquérir et développer un avantage concurrentiel à partir des ressources et des compétences signifie évaluer l'environnement de façon subjective, c'est -à- dire à partir de la perception et de l'évaluation des ressources que possède la firme selon l'utilisation spécifique qu'elle peut en faire .Il ne s'agit plus , comme dans le modèle porterien ,de tenter d'identifier la position concurrentielle de la firme sur son environnement mais de concentrer les efforts sur les activités intégrant des compétences susceptibles de fournir à la firme une performance supérieure .pour inciter les ressources ou le capital humain à donner le mieux de lui -même et à développer au mieux ses compétences , la fonction ressource humaine doit être une fonction d'optimisation et de recherche d'un point d'équilibre optimal , et non pas de satisfaction totale des besoins . Les personnes ne sont donc pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance ; la capacité et l'expérience qui nécessitent une gestion et gérer les ressources humaines, c'est trouver la meilleure adéquation entre les besoins de l'organisation et les aspirations des individus, Et pour attirer, inciter, contrôler les ressources humaines, la gestion des ressources humaines utilise différentes pratiques pour atteindre une meilleure performance. Ces pratiques de GRH sont multiples et plusieurs peuvent être instaurées au sein d'une organisation mais dans les fins de notre étude nous allons élaborer que quelques-unes qui seront présentées dans la prochaine section.

**Section 3 :****Les Pratiques de La GRH :****Introduction :**

De très nombreux auteurs se sont attardés sur ce sujet délicat, lui proposant un schéma une typologie ou une liste de pratiques technique et pointues, souvent en fonction de leurs objectifs de recherche ou leur vision de la GRH.

En fait (GUERIN & WILS 1990) Précisent que l'expression « pratique de gestion » sous-entend habituellement un ensemble de « manières de fais » spécifique à une délibérés ou implicites, qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines « celles-ci ayant une influence sur les effectifs (compétences et comportement), allant même jusqu'à modifier la culture organisationnelle.

Cependant la description de l'ensemble des pratiques de la GRH constitue une tâche particulièrement ardue car il faut admettre que l'univers conceptuel et organisationnel de la GRH s'avère mal circonscrit.

A chaque pays. Culture. Philosophie de gestion ou catégorie d'entreprise. On peut identifier des pratiques de GRH particulières De plus la nomenclature des pratiques de gestion varie selon les hypothèses et les finalités de l'analyse. Ce qui complique singulièrement la tâche lorsqu'il faut en effectuer un survol. Dans la même veine il faut souligner que des efforts furent maintes fois entrepris pour inventorier les pratiques de GRH mais leur nombre et tout simplement illimité (DUERIN ET WILIS. 1990 ) cependant il est possible de dégager les principaux champs de pratiques parmi la multitude d'activités identifiés à la GRH t'additionnement ,la majorité des auteurs ont regroupés des activités de GRH selon le type de compétence ou de connaissances exigées du spécialiste qui assumait ces tâches .quelques autres ont plutôt choisit de regrouper ces objectifs selon les objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient .plus récemment ,certains chercheurs ont utilisés l'une ou l'autre approche pour placer l'emphase sur les champs d'activités les plus stratégiques pour le développement de l'organisation

(Besseyre et al , 1984, Devana et al ,1984, Besseyre et hots ,1987 ,Schuler 1987 ; Ulrich, 1987 ;Dyer &Hodler , 1988) .

Toutefois, il faut bien comprendre que les pratiques de GRH se sont le plus souvent implantées et développées de manière ad hoc ,ou grés des besoins et des défis qui assaillent l'organisation (Guérin Wills ,1990 ).la taille de l'organisation, la conjoncture économique, la vision de l'entrepreneur, le professionnalisme des responsables du personnel et la mode ont largement influencé ce processus d'implantation Ces pratiques sont à la compétence distinctive de l'entreprise, et de l'avantage concurrentiel qui peut en résulter .cet outil peut être développé de bien de façons mais Guérin et Wills (1990) précisent qu'il faut rejeter toute idée de supériorité absolue d'une pratique de GRH par rapport à un autre . C'est pourquoi le terme « pratiques de » était utilisé dans sa plus simple expression dans les travaux antérieurs, en faisant référence à la dizaine d'activités principales de gestion des ressources humaine dans les milieux américains et anglo - saxons.

De façon opérationnelle, cette typologie correspond aux activités principales de GRH exposées dans la grande majorité des traités académiques et pédagogiques en ressources humaines auxquelles nous arrêtons dans les fins de notre recherche et que nous considérons et jugeons être utiles et accessible sur le terrain de nos entreprises et qui sont d'ordre de quatre (cinq) : recrutement, formation, information, et rémunération (gestion des carrières).

### **2-3-1-Le recrutement :**

**A) Le recrutement du personnel :** la qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pouvoir, sur l'identification du candidat compétent et, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.

**B) le processus de recrutement :** pour réussir une opération de recrutement il est inévitable de suivre les étapes suivant :

Définition du besoin

La recherche du candidat

La sélection du candidat

La concrétisation et l'intégration

**Définition du besoin** : se fait par la satisfaction des points suivants :

**-La demande du recrutement** : elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné l'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un besoin supplémentaire .la demande fait l'objet d'un examen hiérarchique, le pouvoir de recruter peut-être plus ou moins décentralisé.il se situe a un niveau différent pour un remplacement (effectif global inchangé) ou pour un poste supplémentaire.

**-La décision de recruter** : Avant lancer les opérations un recrutement il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toute les solutions, amélioration de la productivité et de réorganisation ou maintien des effectifs. Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance, etc.). Sont également envisagées.

**-La définition de la fonction** : Il ne peut y avoir de recrutement sans définition de la fonction, s'il n'existe pas de descriptif adéquat ont actualisé, il est nécessaire de l'établir on de le réviser à l'occasion du recrutement.

La description de la pose présente tous ses aspects importants afin notamment de permettre déroulement des opérations de recrutement.

Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité description il fout pouvoir donner aux candidats une information complète et objective :

**- L'analyse du poste** : l'analyse du poste est une des clés de voute de la gestion des ressources humaines, elle présente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement (notamment pour détermination de base) l'analyse respecte deux principes. Elle s'attache :

-à ce qu'est fait dans la réalité (au poste tel qu'il devrait être)

- aux taches (non à la personne)

**- Description de la fonction** : les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose, la fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

- identification de l'emploi
- mission de l'emploi
- situation dans la structure.
- inventaire des attributions.

- **Description des activités :** informatique initiales, informations complémentaire, schémas. De référence. Élaboration du plan de travail, réalisation du plan de travail, circuit de communication.

-marge d'autonomie.

-contrôle par la supérieure.

**-La définition du profil :** une fiche de formation comprend généralement trois rubriques principales :

**-La mission confiée :** cette rubrique répond, entre autre, les but et finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.

**-Les compétences nécessaires :** la fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonctionne, et les compétences spécifiques propres au poste.

**-Le profil de la candidate :** il est défini notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques

**- La recherche des candidats :** la recherche se fait sur les marches internes de l'entreprise et sur les marches externes :

**-La prospection interne :** les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre politique de mobilité interne. Dans le cadre politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilité de recrutement interne.

L'expression recrutement interne est fréquemment retenue pour souligner que, même si le candidat est déjà salarié de l'entreprise, il doit affronter les différentes étapes de la procédure et parfois passer les même teste que les postulants externes.

**-La recherche des candidatures externes :** la recherche de candidature extrême renvoie :

- on souhaite de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs à des marchés internes et extrêmes du travail.

- au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport « sang nouveau » et ou de rajeunir la pyramide d'âges.

- à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou de postes très particuliers impliquant un cursus original, l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements extrêmes.

**-La sélection des candidats :** la sélection des candidats fait grâce :

**-Le tri des candidats :** la sélection débute par l'analyse des lettres des candidatures et des curriculum vitae. Une première confrontation des caractéristiques des postulats avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante.

La première élimination se fait sur des critères relativement simples, les réponses retenues font l'objet de l'examen approfondi afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus. La qualité de la lettre et celle du curriculum vitae ont ici un impact important, le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels ce sont les faits contenus dans le CV qui comptent.

**-Le questionnaire ou (le dossier de candidature maison) :** le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne » la jurisprudence a censuré les questions indiscretes de l'employeur elle a également admis la non-révélation d'information ne portant pas sur les aptitudes professionnelles. L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement.

**-L'entretien** : l'entretien de recrutement a un double but :

- Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, Les perspectives offertes et le poste à pouvoir ainsi que ses caractéristiques.
- Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualité relationnelles et marginale... etc., c'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants. La réussite d'un entretien implique qu'il se déroule dans des bonnes conditions matérielles et psychologique et que l'interviewer élaborer un schéma d'entretien lui permet de recueillir des données pertinentes et contrôlables.

La validité de l'entretien d'embouche implique une structuration spécifique. Un canevas permet de ne rien oublier des données à rassembles.

**-les tests** : les candidates retenues à l'issue des phases précédentes peuvent être soumise à des tests, leur objectif est double :

- faire apparaitre les points faibles éventuels pouvant constituer des contre indicateurs pour le poste.
- classer les aptitudes des candidates parmi lesquels choisis, et les adéquations entre les profils respectifs et le profit du poste. Pour une tache donne, ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en générale une bonne valeur prédictive concevant l'efficacité.

**-Les tests de personnalité** : ils visent à cernes la personnalité du candidat, les questionnaires ou inventaire de tempérament sont composés d'une série importante de questions fermées, ainsi l'inventaire de tempérament de (Guildford-Zimmerman) comprend trois cents question relatives au dynamisme à la sociabilité. La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.

**-Les tests de situation** : ils visent à intégrer l'élément de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

Leur difficulté de conception limite l'utilisation de ces outils pourtant très adaptés aux problèmes de sélection appelée « s'entre dévaluation » ou « bilans

comportementaux » pratiques dans les assessments, ils ont une valeur prédictive forte. L'utilisation des tests, notamment de personnalité, suscite des questions portant sur :

- leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents.

- Leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis – leur fondement scientifique parfois limité.

- leur capacité prédictive.

**-Concrétisation, accueil et intégration :** la concrétisation et l'accueil et l'intégration c'est un processus basant sur plusieurs concepts on a :

- la décision :** une fois les entretiens et les tests éventuels achevés, le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et les responsables hiérarchiques demandeurs examinent les dossiers des candidats retenus.

La réunion de synthèse entre les différents interviewers permet une confrontation des opinions. Émises sur les différents candidats la multiplicité des entretiens accroît l'objectivité des appréciations et la validité du pronostic. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

- **La négociation d'engagement :** la négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations, d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

- **L'accueil :** une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

Cela implique le respect des démarches légales, réglementaires et conventionnelles

La réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et de suivi de l'adaptation.

Ce point est d'autant plus important que l'adaptation représente souvent un coût élevé qui s'ajoute au coût du recrutement. Les entreprises mettent en place des procédures facilitent l'intégration des nouveaux embauchés.

Certaines choisissent l'institution du tutorat. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation.

Il vérifie en permanence que l'intéressé possède toutes les informations pratiques et générales lui permettant d'accomplir sa mission et de se familiariser le plus ou psychologiquement.

Il présente l'intéressé aux cadres, il lui fait visiter les différents secteurs de l'établissement. Il lui fournit toutes les documentations utiles, il le met en contact avec toute personne susceptible de faciliter son adaptation pratique et générale. Il se tient à la disposition de l'intéressé pour toute aide ou conseil à apporter aussi longtemps que cela est nécessaire.

- **L'intégration** : la période d'intégration dure plus longtemps que simple période d'accueil. Dans l'entreprise à forte rotation, on constate que les départs des nouveaux embauchés, très nombreux pendant la période d'essais poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année c'est que le suivi de l'intégration doit s'entendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans le système d'appréciation générale. Ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretiens individuelle : un entretien après trois mois, six mois et un an, par exemple. Certaines entreprises et organisations également ont un suivi collectif, constituant dès l'embauche un groupe de personnes qui bénéficient ensemble d'une partie de la procédure d'accueil et qui, périodiquement, se trouvent pour faire les points avec un responsable de la fonction personnel de leur intégration.

Le poste de responsable jeunes cadres a parfois été créé. Le suivi est particulièrement important pendant la période d'essai puisque, durant ce laps de temps, les deux parties peuvent revenir sur leur décision. Pendant la durée de

l'essai, les parties en présences sont soumises à toutes les règles qui régissent les apports entre employeur et salariés.

La seule différence, essentielle il est vrai, entre le contrat à l'essai peut à tout moment être rompu sans qu'il y ait lieu d'observer un quelconque délai de prévenance. La période et sa durée doivent être fixées dans le contrat.

### **2-3-2 - La formation :**

#### **Définition de la formation :**

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur taches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leurs définitions des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entend qu'adulte. Ainsi, la formation, en englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen (Sekio ,2002)

#### **- Objet de la formation :**

- Permettre à l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés.
- Adapter les salariés des taches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des salariés par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du Matériel et des équipements et une réduction des accidents et des déports.
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les couts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité des produits.
- Accroitre chez chaque salarié l'estime de soi.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

- Développer les capacités de jugement des formés.
- Réaliser des projets étiatiques afin de résoudre les problèmes.(Sekiou, blandin.2001).

### **- Le plan de formation**

Le programme de formation est la traduction concrète de la politique de formation de l'entreprise, l'analyse des besoins de formation en constitue une étape préalable.

**-L'analyse des besoins** : l'analyse des besoins en formation repose sur l'intégration du personnel et sur l'étude de poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui relèvent par exclusivement du bon exercice de la formation

L'enquête auprès du personnel allie les entretiens (individuels et de groupe) et les questionnaires :

Ces questionnaire sont soit préparés et traités par les services internes de formation, avec éventuellement la « commission formation » soit confiés à un organisme extérieur (organisation professionnelles. organisation privée, etc.)

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste de besoin. Une typologie des attentes et des actions. Une série d'entretien et d'analyse plus précise aide à améliorer les réponses.

L'analyse des besoins exprimés est important, car il engage l'avenir du plan de formation, bien souvent, recensement des besoins et analyse de ses besoins menés de pair.

L'analyse des besoins repose sur un regroupement des besoins détectés en grands chapitres, elle implique également un recensement des contraintes, le recrutement et l'analyse des besoins sert de base a l'élaboration du plan de la formation, une fois déterminer les principaux choix, ces choix relèvent de la politique de formation de l'entreprise.

**- Les choix de la politique de la formation** : la politique de la formation est un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleur adaptation de la politique sociale.

Cette double finalité répondre aux attentes de personnel et aux besoins de l'organisation, et fréquemment évoqué par les entreprises, il faut d'ailleurs noter que la demande exprimée par les salariés rejoint largement les choix de l'entreprise. Le droit de la formation professionnelle a souvent comme conséquences de rendre les travailleurs plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle lui ouvre.

- **Les principaux choix portent sur :**
- **Les objectifs de la formation :** l'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ses objectifs. La formation remplit alors des fonctions multiples.

**Le budget :**

**Les contenus :** la formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des conditionnelles des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

**Les modalités :** durer « inter ou intra moyens » extrême ou interne formation peut être dans ou hors des heures de travail, formule pédagogique.

**Le contenu du plan :** au-delà de l'obligation de plan annuel, elle est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans).

Se limiter à une tranche d'un an en renvoie à un pilotage à plus courte vue et constituer un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Le plan de formation réécrit et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus, c'est la liste de moyens prévue pour atteindre les objectifs définis, il précise les objectifs, les propriétés, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories de bénéficiaires.

**- L'organisation et le suivi de la formation :**

La formation est obligatoirement prise en compte dans les entreprises ne serait-ce que sous une forme administrative. C'est en particulier le cas dans les petites entreprises.

Dans les entreprises de taille moyenne, on assiste à l'apparition d'un responsable de formation.

Les grandes entreprises ont un véritable département de formation gérant ou plusieurs centres de formation, on rencontre dans le service de formations différentes :

- les gestionnaires (le budget le formation suivi, planning des cours, stage, stage, salle, sélection et contrôle des sous-traitantes)
- les administrateurs (élaboration des programmes, préparation des outils pédagogique, participation à l'enseignement à l'évaluation suivi pédagogique des actions)
- les spécialistes des moyens pédagogiques (élaboration et mise à jour médias de formation, formation des animateurs.

### **Transmission et évaluation de la formation :**

- **Contenu** : le contenu d'un programme de formation varie selon besoins des salariées et la taille des organisations. Les organisations de grande taille offrent des programmes de formation sur divers sujets comme le comportement organisationnel, les techniques opérationnelles ou administratives, etc.

De nos jours les programmes de formations sont mieux pointus, en outre l'action de formation de chaque groupe de participants peuvent être confiées à une personne ressource, identifier à l'externe pour sa maîtrise technique et qui n'est pas nécessairement le résultat immédiat.

-**La durée** : le temps à consacrer à la formation dépend du contenu à transmettre, l'expérience démontre que si on veut orienter la formation vers des problèmes humains ou si on désire changer le comportement dans l'emploi, la formation doit se répartir sur des séances plus longues et continues, par ailleurs il est essentiel d'analyser le pour et le contre avant de décider

Si les participants exercent ou non leur activité quotidienne lors de la formation, deux formules semblent avantageuses :

- le séminaire résidentiel

**- Les conférences périodiques :**

Car elle n'affecte pas l'exercice des tâches quotidiennes par contre les stages à ami temps et les stages à temps complets peuvent exiger. Le remplacement des participants chaque organisation détermine le nombre de jours suffisant

Pour la durée de la formation celle supports et les techniques utilise.

La période de formation est généralement choisie par l'organisation en fonction de ses moyens financiers et son degré de responsabilité social vis-à-vis ses salariés.

**-La phase :** le but ultime d'un programme de formation est d'arriver à ce qu'un

Individu, placé en situation d'apprentissage, on arrive à modifier certains de ses connaissances déjà acquise ou encore à changer ses attitudes, la formation soit transférée à la situation de travail quatre phases Chronologiques ont été développées à propos séquence idéale –type de l'apprentissage :

**L'ouverture :** c'est la phase qui réfère à une disposition de réception envers l'apprentissage

**- L'acquisition :** elle repose sur des principes et des méthodes qui diffèrent selon que l'on considère, l'apprentissage d'habileté ou l'apprentissage d'attitude.

**- La rétention :** elle se fait par la manœuvre habile des principes et des conditions d'apprentissage durant l'application du programme de formation.

**- La transfère :** c'est le but ultime de la formation, à savoir de transférer au lieu de travail, les acquis effectués durant la formation.

**Evaluation :**

**-Valeur du programme :** l'évaluation de la formation permet des objectifs de la formation sont atteints évaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composants, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc., établir la valeur de programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions.

Coincement les programmes transmis et les programmes futur la valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

- Examiner les changements attendus chez la participant après sa formation.
- Cherche à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation
- Analyse les améliorations constatées par certains indices comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après formation, etc.

- **Formulaire d'évaluation** : l'évaluation de la formation reçues doit fournir données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa réception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement, etc.) pour recueillir ces renseignements deux formes d'évaluations sont utilisées :

- **L'évaluation informelle** : c'est habituellement les supérieurs immédiats qui portent un jugement sur son subordonné après la formation.

- **les conditions à respecter** : la formation n'améliore pas beaucoup de travail des salariés formés si ceux-ci ne reçoivent jamais rétroaction sur la qualité de leur travail si l'on n'effectue la vérification de leur compétence qu'une fois par an. la condition nécessaire est que la compétence nouvelle soit mise à l'épreuve rapidement l'idéal serait de se conformer aux postulats suivants :

- l'évaluation de la formation établit avec objectivité le degré avec lequel les changements sont survenus.

- le choix d'une mesure valable permet d'obtenir une évaluation objective d'un programme de formation.

- **suivi** : le suivi c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace de savoir et savoir-faire acquise par chaque formé. La formation sans suivi ne sert donc pas à grand-chose car une fois formés, les salariés sont la plupart du temps laissés à eux-mêmes.

A ce point, plusieurs employeurs négligent de mentionner que les salaires peuvent être améliorés en fonction de la performance des salariés après la période de formation. En conséquence il faut évaluer non seulement les résultats de la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre et d'apporter des compléments éventuels de l'action.

**Actions de formations ; techniques et supports :**

- **A l'externe** : les actions de formation à l'externe s'adressent uniquement aux salariés d'une organisation donnée et elles sont supportées de plusieurs manières :

- **La formation en session** : elle regroupe plusieurs participants afin de leur transmettre des connaissances pratiques ou théorique dans un domaine spécifique dans un délai bien déterminé.

- **La formation en cour d'emploi** : comme la démonstration, la reptation des postes, le coaching et le monteras, les organisations qui passant par cette forme de formation accorde la responsabilité de la formation aux supérieurs hiérarchique ou à un salarié compétent en la matière.

**-A l'externe :**

**Actions des organisations de formations** : des cours, des séminaires et des congés formation sont organisés par des agents impliqués dans la formations comme les institutions d'enseignement, des firmes de consultants des associations commerciales professionnels et industrielle, des agences gouvernementales comme les actions interne, les actions extrêmes

Cherchent à améliorer certain habilité chez les salarié à leur donner des connaissances technologie et à augmenter leur connaissance.

-**Action des gouvernement** : en dépit de l'expression de la législation sur la formation certaine pays offre par l'intermédiation de leur agence ou ministre liée au domaine de travail, le programme de formation à l'ensemble des salariées de leur pays, le contenu de ses programme sont concourent notamment à aide les employeurs à forme des salariées spécialiser lorsque ils ont des difficultés à trouver des spécialisations dans un domaine précis sur la March de travail et aussi à l'aide même parfois les associations syndicales à établir des programmes de formation portant sur le syndicalisme.

-**Autoformation** : l'autoformation fait vaciller le mode actuel de l'éducation de la formation, c'est une mutation qui entraine l'individu au-delà des modes traditionnels d'accès à la connaissance et a la compétence « se forme par soit même », recouvre de nombreuse signification, selon l'on qu'on soit sociologique, psychologique, éducateur au formateurs, l'autoformation apparait comme un niveau

modèle éducatif qui peut interpeller plusieurs disciplines et qui se conjugue bien avec l'impératif de la formation continue pour tout un chacun. Elle suppose tout fois un renversement dans la conception de l'enseignement de la formation qui n'est pas encore en lieu.

**-Facteurs d'influence :** des nombreux facteurs influence le choix d'une technique par rapport à une autre, le poids de chacun de ses facteurs peuvent être regroupés ainsi :

- Les ressources financières se a la formation (une formation qui conduit et ou contribue à l'emploi)
- L'efficacité économique
- Le contenu de programme de formation
- L'efficacité économique
- Les types des participants

Certaines techniques respectent plus les principes d'apprentissage que d'autres.

**Techniques de formation à l'interne :** le contenu de la formation peut se transmettre directement sur les lieux de travail ; le supérieur immédiat et ou les collègues de travail montrent aux formes comment améliorer leur savoir-faire et savoir être, occasionnellement on fait appel à des consultants extérieurs , il semble que sur les lieux de travail sont les plus aisément acquises, en effet les techniques liées à la formation sont d'accès d'avantages sur la mondialisation des tâches à effectuer concrètement et quotidiennement par les participants dès leur travail, comme la rotation de poste ,le coaching et le mentorat.

**-Techniques de formation à l'extérieur :** La formation peut se transmettre aussi à l'externe dans la pratique ;ce n'est pas toujours simple ;il faut organiser l'Er déplacements les déplacements lorsque les sessions se déroulent ; ce que induit des frais de voyage et l'hébergement par fois important les transferts des acquis de formation en milieu de travail n'est pas toujours à l'externe qui permettant de faire mieux avec des techniques adaptées à des adultes par exemple l'approche expérientielle.

L'approche expérientielle est une technique qui permet d'efficacement avec les attitudes. Le concept de soi et les caractéristiques individuelles des adultes que sont les salariés. Elle représente un virage par rapport aux techniques conventionnelles ce modèle privilégie un cycle d'apprentissage en quatre phases :

- Les participants jouent des rôles dans le cadre de mises filmées le poussant à adapter des comportements et attitudes habituelles.
- On visionne en suite le film en groupe et on analyse les comportements des uns et des autres à l'aide de grille qui font ressortir les forces et faiblesses ressortir, les forces et faiblesses démontrées.
- Les participants sont appelés à établir des liens avec le travail.
- Ils mettent en application, les compétences acquises avec leur milieu de travail.

**-Supports à la formation :**

**-supports possibles :** ce sont les outils nécessaires à la transmission du contenu des programmes de formation. Certains d'autres eux sont visuels, d'autres s'attachent au d'veiller l'inter des participants est d'encourager le libre échange d'opinions car mobiliser et utile à compréhension le tendance actuelle et à la miniaturisation de la formation sur microordinateur, en effet avec une simulation bases sur les logiciels conçus spécialement sur les fins de la formation, on réussit à produire sur micro-informatique, des situations d'apprentissage réservées au pare avant aux systèmes en informatique coutant des millions de dollars.

- **choix d'un support :** il y a les supports modernes, comme le microordinateur, et les supports traditionnels comme le tableau noir. Ses supports doivent être minutieusement choisis, car ils n'ont pas tous les mêmes valeurs pour assurer la transmission des connaissances, des études permettant d'établir que pour apprendre on se sert des sens dans des proportions suivantes : 80% pour la vue, 10% pour l'ouïe, 5% pour le touche, 3% pour l'odorant ,2% pour le gout.

### 2-3-3-La rémunération :

La rémunération est à la fois un coût pour l'organisation, qui constitue souvent son principal poste de dépenses, et le revenu des apporteurs de travail. La fixation des rémunérations et leur évolution est donc au centre des conflits de répartition des surplus qui peuvent opposer les apporteurs de différents facteurs de production, et notamment parmi les apporteurs de capitaux et les salariés.

Les mécanismes de fixation de la rémunération est représenté par un coefficient qui détermine les salaires de base, est associée chaque niveau de la grille. La rémunération est une notion plus globale qui prend en compte tous les avantages.

L'impact des rémunérations au niveau macro économique explique l'importance de la réglementation. La réglementation est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter à la gestion des rémunérations qui prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

**A-La fixation de rémunération :** la rémunération est librement fixée sous réserve de respecter des obligations légales, des dispositions conventionnelles et contractuelles les règles les plus importantes concernent.

- L'existence du smic : le smic assure aux salariés dont les rémunérations sont les plus faibles :

- La garantie de leur pouvoir d'achat par l'indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation.

- Une participation au développement économique de la nation par l'application des relèvements annuels obligatoires prenant effet au 1<sup>er</sup> juillet de chaque année et tendant à éliminer toute distorsion durable entre la progression du SMIC et l'évolution des conditions économiques générales et des revenus.

Les rémunérations minimales conventionnelles : toute convention collective détermine des salaires minimaux conventionnels pour chacune des qualifications qui peuvent être attribuées au salarié. (Peretti, 2004)

- **L'interdiction des discriminations :** l'application du principe « à travail égal, salaire égal » impose à l'employeur de justifier les écarts de salaires qui pourraient être constatés pour des salariés ayant une qualification identique et

occupante les même fonctions. L'employeur est libre de personnaliser les salaires mais ne doit pas prendre de décision ayant un caractère discriminatoire.

- **L'interdiction de l'indexation non spécifique** : le principe général de l'ordonnance interdit les indexations fondées sur SMIC, le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires. En revanche, les indexations spécifiques à l'entreprise sont autorisées. Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaire), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

- **L'obligation de négocier** : le rôle des professions apparaît particulièrement important pour déterminer la structure des salaires dans l'entreprise. Les décisions relatives aux classifications et donc à la structure même des salaires relèvent principalement des négociations collectives. Le niveau des rémunérations dépend davantage des décisions propres à l'entreprise dans le respect des minima légaux et conventionnels.

-Les conventions collectives signées dans les années cinquante reprennent, pour l'essentiel, les classifications Parodi. Au fil des années, les insuffisances de ces grilles s'accroissent du fait de l'apparition de nouveaux emplois, de la modification de la hiérarchie des métiers. Les entreprises pallient ces insuffisances en développant les opérations de qualification. Il en résulte des disparités croissantes au sein des professions.

-Les composantes de la rémunération globale : le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoivent le salarié, la rémunération globale regroupe plusieurs composants :

- La pyramide des rémunérations : G.DONADIEU a proposé un regroupement de la rémunération de base et des périphériques dans une pyramide des rémunérations. La rémunération globale regroupe :

- **Des composantes fixes et des composants variables** : les composants variables sont liés à la durée du travail (heures supplémentaires) aux résultats individuels (primes individuelles) ou collectifs (intéressement) par exemple

- **Des composants collectifs et des composants individualisées** : les composants individualisés peuvent être liés à la situation familiale (complément

familiale) ou personnelle aux performances ou au complément individuelle ou au résultat.

**-Des composants immédiats ou différées :** Lorsqu'elles sont différées elles peuvent l'être à court terme (primes à périodicité), moyen terme (participation bloquée sur cinq ans) ou long terme (fond de pension, retraites complémentaire).

**-Les salaires de base :** c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations, il est fixe d'avance, au moins dans sa nature et dans son mode de calcul. La rémunération est majorée des heures supplémentaires. Sauf clause contraire dans la convention applicable toute absence même de très courte durée, peut être retenue sur le montant de la paie.

**-Les compléments ou accessoire de salaire :** les formes sont multiples : avantages en nature, pourboire, gratification, prime de transport. En vingt ans, la part des primes dans la rémunération s'est accrue significativement les primes non mensuelles sont plus élevées que les primes mensuelles.

- Le pourcentage des primes versées par rapport à la masse salariale croît avec la taille de l'établissement. C'est dans le secteur de l'industrie que le poids des primes dans la masse salariale est important.

**-Le paiement du salaire :** le paiement de la créance de salaire est régi par des règles spécifiques liées à son caractère. Depuis 1978, la rémunération, devenue mensuelle, est indépendante pour un horaire de travail effectif déterminé, du nombre de jours travaillés dans le mois, le paiement mensuel ayant pour objet de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les douze mois de l'année.

**-L'employeur doit délivrer un bulletin de paie pour chaque versement ce bulletin comprend un certain nombre de mentions obligatoires :** il ne doit être fait mention ni de l'exercice du droit de grève ni de l'activité de représentation des salariés. Le bulletin comprend une mention incitant les salariés à conserver son bulletin sous limitation de durée.

-Notons enfin que le bulletin de paie doit faire état, s'il y a lieu, des droits au repos compensateur acquis par l'intéressé. Le caractère alimentaire du

salaires justifie une protection étendue à la fois contre les créanciers de l'employeur et contre ceux du salarié.

**L'individualisation de la rémunération :** L'individualisme de la rémunération a un objectif d'équité et de stimulation elle concerne :

-la rémunération immédiate de la contribution à travers des primes Divers (salaires aléatoires ou variables).

-la modulation personnelle du salaire à partir d'une évaluation des performances dans une plage de progrès, déterminée pour chaque emploi.

-l'attribution d'avantages monétaires ou non immédiats ou différés.

**-La recherche de l'équité :** L'équité est une attente forte. Chaque salaire évalue ce qu'il apporte. Il évalue également ce qu'il reçoit il calcule un ratio rétribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autre salaires dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité. Selon la théorie de l'équité formulée par (J.S ADAM )le constat d'une situation d'in équité entraîne une action pour modifier le ratio en fassent varier la contribution ou la rétribution. En situation de sous équité le salaire essaie d'accroître sa qualité ralentissement non coopération. En situation de suréquipé le salaire accroît sa contribution.

-Chaque salaire souhaite recherché un traitement équitable pour que la décision soient justes et équitable quatre conditions doivent être remplies :

- le salaire doit connaître les modalités de mesures de sa contribution.

- il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable.

- le lien entre contribution et rétribution doit être explicite.

- le salaire doit percevoir la rétribution métier.

- Il est nécessaire que le processus d'individualisme de la rémunération soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes.

**-La variable individuelle :** Des nombreux systèmes ont été utilisés pour rémunérer le personnel en fonction de sa contribution. Certains tiennent compte des résultats individuels, d'autres de ceux du groupe du travail.

-**Les primes individuelles** : depuis le salaire aux pièces, une large gamme de technique a été expérimentée pour rémunérer et accroître le rendement avec des avantages et des inconvénients divers.

L'évolution de l'organisation et les exigences de qualité ont conduit à l'abandon des salaires au rendement dans les entreprises de production. La prise en compte du rendement, corrigé de critères liés à la qualité de la production, se fait sous forme de prime d'objectif. La grille des critères retenus pour déterminer le montant de la prime reflète les choix stratégiques et les spécificités de l'activité.

-**Les primes collectives** : pour contrecarrer les effets pervers d'une stimulation trop individuelle et difficultés de mesure de la performance personnelle, l'entreprise développe des primes collectives au niveau de l'équipe du service, de l'unité de travail, de l'établissement ou de l'entreprise.

- L'aléatoire collectif développe le sentiment d'appartenance et soude les équipes. Son caractère aléatoire le rend réversible. L'individualisation de la rémunération repose également sur la modulation personnelle des augmentations du salaire fixe.

- **Les autres composants** : La politique d'individualisation de l'entreprise - concerne également d'autres composantes de la rétribution globale avec en particulier :

- **Les primes d'ancienneté** : elles sont encore largement répandues et sont inscrites dans de nombreuses conventions collectives. La principale justification de ces primes était que les travailleurs acquièrent de l'expérience avec l'ancienneté, ils ont par conséquent plus de valeur et doivent percevoir un salaire plus élevé toutefois il y a une limite à l'expérience que l'on peut acquérir. Elle nombre d'années prit compte est limité en conséquence.

- **Les avantages particuliers** : certains avantages peuvent être liés à la situation de famille (complément familial, primes de mariage, de naissance), aux 154 contraintes du poste (prime de salisuseuse, de risque) ou d'horaire (travail de nuit, le dimanche, etc...)

- Certains avantages sont liés à l'emploi occupé et dits\*de fonction \*(logement de fonction, voiture de fonction) s'y ajoutant parfois des services

annexes : entretien des pelouses et jardins, de la voiture. Certains avantages peuvent être accordés aux plus performants à l'issue de compétitions et concours internes. Ces stimulations peuvent être variées. D'autres avantages personnalisés concernent :

- Les voyages
- Les déjeuners
- La santé
- Les prêts
- Le standing
- La mise à la disposition de matériel et d'abonnement
- Le conseil

**- La maîtrise de la masse salariale :** L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise nécessite une attention particulière portée à son contrôle.

**- L'évolution des rémunérations :** La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

- augmentation générale concernant la totalité du personnel de l'entreprise.
- changement de poste dans le cadre d'une promotion.
- influence de l'ancienneté.

**-Les augmentations générales :** Les augmentations générales concernent tous les salariés de l'entreprise. Elles ont pour objectif le maintien et l'amélioration du pouvoir d'achat par le choix de formules d'augmentation non hiérarchisées ou semi-hiérarchiques. Un objectif de relèvement des bas salaires ou de limitation des hauts salaires peut être poursuivi d'une augmentation de 2% pour tous c'est ce qu'on entend par une augmentation hiérarchisée. Une augmentation de 50% égale pour tous est au contraire une augmentation non hiérarchisée.

**-Les augmentations individuelles :** Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction (glissement). Dans le cadre des zones de progrès de chaque fonction des augmentations peuvent être accordées à une partie plus ou moins large du personnel. Ces augmentations au mérite, indépendantes de toute promotion ; représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale.

**-L'ancienne :** L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté. Elle peut se traduire par un pourcentage du salaire minimum conventionnel ou par une augmentation du nombre de point.

**-Les promotions :** les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire. Cependant, un agent qui se situe dans la partie supérieure de la fourchette d'un poste et qui prône dans un poste supérieur peut pendant la période d'apprentissage du poste, conserver la même rémunération.

**-L'évolution en masse et en niveau :** L'impact des mesures d'augmentation s'apprécie en masse et en niveau.

**-L'évolution en niveau :** Elle esquivant au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données. On fait souvent cette mesure de décembre à décembre.

**-L'évolution en masse :** Elle équivaut au pourcentage d'évolution de masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes. L'évolution en masse s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre.

**-La gestion de la masse salariale :** L'évolution de la masse salariale résulte des décisions prises pour l'exercice et d'effets induits qui sont les conséquences :

- des décisions prises au cours d'une période antérieure : effet de report.
- des modifications quantitatives ou qualitatives de la population étudiée entre les deux périodes de références : effet d'effectif, effet de structure, effet de noria.

**-La politique des rémunérations :** La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques.

**-Les grands choix d'une politique salariale :** Lapolitique salariale repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- l'équilibre financier de l'organisation.
- la compétitivité externe compte tenu du marché du travail.
- l'équité interne.

La gestion des rémunérations peut donc être définie comme le pilotage d'un système complexe et évolutif à trois composantes.

**-les arbitrages :** Dans les années quatre- vingt-dix, dans le cadre de la rémunération globale, les arbitrages se modifient :

-l'arbitrages entre rémunération collective rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle –l'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie la partie aléatoire, réversible.

- l'arbitrage entre rémunération immédiate et rémunération différée favorise progressivement la part à moyen et long termes.

**- Les choix :** les principaux choix concernent :

**-Le niveau relatif des rémunérations par rapport à l'extérieur :** Ce niveau s'apprécie sur plusieurs plans :

-Le plan professionnel (salaires de l'entreprise comparés à ceux de la branche) ;

-Le plan régional (salaires de l'établissement comparés avec ceux qui sont pratiques dans le bassin d'emploi) ;

-Certaines entreprises s'efforcent de proposer un niveau de rémunération égal ou supérieur à celui des autres entreprises.

**-L'évolution des rémunérations dans le temps :** les orientations retenues peuvent être diverses : garantir jusqu' à un niveau hiérarchique le pouvoir d'achat à tout, ou aux bas salaires ou aux plus méritant. De ces orientations découleront des décisions et des arbitrages entre augmentations générales et mesures individuelles ente augmentations hiérarchisées et augmentations non hiérarchisées.

**-La structure interne :** pour éviter l'impact sur le climat social des distorsions de rémunération entre établissement, fonctions ou postes, non justifiés par des critères objectifs et pour développement le sentiment d'équité, les entreprises au fil des ans par ajustements successifs.la structure interne des rémunérations s'apprécie sur trois plans :

- l'équilibre entre les différentes fonctions et les différents postes. Une entreprise qui, en moyenne, paie mieux que la profession peut, en réalité, ne payer mieux que certains emplois ou certaines fonctions.

-l'importances du facteur ancienneté.

-l'équilibre entre les différentes populations (homme et fermes), cet équilibre est délicat à apprécier du fait des différences de qualification de chaque population.

#### **4-L'évaluation :**

##### **a-Définition de l'évaluation :**

L'évaluation est une action consistant a recueillie un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments telle que son résultat, comportement ,et personnalité répondre a d'autres objectifs préalablement fixés.(SEKIOU ,1993).

L'évaluation des ressources humaines consiste à porter un jugement sur les activités exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation.

##### **b- Les objectifs de l'évaluation :**

- Le système d'évaluation doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et garantir un lien avec la rétribution, le système et donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.
- Le partage de la fonction ressources humaine et l'adoption de l'approche tout DRH renforce l'importance de l'évaluation. A travers de l'évaluation c'est l'ensemble de la gestion des hommes confié a chaque responsable qui est appréhendé.
- L'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement a la dimension ressources humaines de sont rôle.
- Améliorer la gestion des patentions humaines.
- Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et de créés un climat de travail plus favorable. (PERETTI, 2003).

Selon L .CADIN, F .GUERIN, F .PIGEYER :l'évaluation doit :-répondre a un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux : pour leur perspectives d'évaluation).

- Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus des jugements occultes).

- Servir de référence aux propositions d'augmentation des salariés (liaisons éventuelle à des propositions d'augmentation des rémunérations).
- Fournir des données pour la formation (détecter les besoin).
- Améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de personnel, valoriser les hommes, détecter les potentiels pour l'évaluation professionnelle (promotion). (L.CADIN, 1997).

### **c- Les caractéristiques de l'évaluation :**

Pour être efficace et remplir sa fonction d'une façon satisfaisante, un processus d'évaluation doit présenter différentes qualités :

#### **c-1-La validité :**

Un test de mesure est valide quand il mesure réellement ce qu'il est sensé à mesuré et non quelque chose d'autre. S'il l'on teste des connaissances technique, il faut éviter des épreuves écrites qui demandent la rédaction des réponses complexe on risque alors de vérifier plus la capacité du stagiaire à rédiger ses réelles connaissances techniques.

#### **c-2-La fidélité :**

Un instrument de mesure résultats et fidèle quand, dans les conditions de mesure, il indique toujours les mêmes que les mêmes phénomènes dans des conditions d'expériences semblables.

La mesure est indépendante du moment et de l'utilisation de l'outil. Autrement dit l'évaluation n'induit pas les réponses.

#### **c-3-La fiabilité :**

La fiabilité désigne la probabilité de fonctionnement sans défaillance d'un dispositif dans les conditions déterminées et pour une période de temps définie.

Une enquête par questionnaire n'est jamais une méthode fiable à 100% de réponses et par ailleurs, on ne sait pas toujours dans quel état d'esprit les personnes qui ont répondu au questionnaire. (GUITTET, 1999)

#### **c-4-La sensibilité :**

La sensibilité d'un outil d'évaluation est donnée par sa capacité à discriminer, à classer, à faire un diagnostic différentiel. Un teste n'est pas disponible

si 99% des personnes donnent les mêmes bonnes réponses à la même question. Il ne permet pas de classer, de différencier.

#### **c-5-L'acceptabilité :**

L'acceptabilité d'une épreuve est donnée par la facilité d'acceptation de l'outil d'évaluation, l'acceptation est bonne dans le cas d'auto-évaluation, d'évaluation interne, d'évaluation concertée. Elle est faible quand l'évaluation n'est pas transparente, le contexte mal connu, il existe des zones de flou quand à l'outil, aux objectifs visés par la démarche.

#### **c-6-Le coût :**

Toute procédure d'évaluation, entraîne un coût de l'opération quel est le gain à espérer de cette démarche ? quels sont les avantages et l'inconvénient (coût psychologique, économique et social) ? (GUITTET, 1998).

#### **❖ L'évaluation de la performance :**

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation, au niveau tant du savoir-faire, du savoir être et du savoir agir. Plusieurs éléments définissent la raison d'être de l'évaluation.

- **Elle correspond à une nécessité sur le plan économique.** La pression du marché exige une qualité de produit et une productivité élevées afin que l'organisation soit rentable.

- **Elle représente une nécessité sur le plan organisationnel :** elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des salariés à leurs tâches et de la qualité des structures mises en place dans les organisations.

- **Elle répond à un besoin humain :** en effet, être remarqué grâce à sa compétence mesurer sa propre efficacité, se voir progresser dans son travail sont des aspects qui contribuent à motiver certains salariés. (Peretti, 2015).

**Les attitudes :** la manière d'être avec les autres, comportement vous devez changer d'attitude en psychologie sociale disposition profonde durable et d'intensité variable à produire un comportement donné. (Le petit Larousse illustré, 2013).

#### **L'évaluation des performances :**

C est un processus destine a étudier et a discuter de l exécution des taches qui sont confiées a un employé ; a réaliser les taches de la réalisation des objectifs et de l'acquittement de ses responsabilités au cours d une période donnée.

### **2 Les objectifs de l'évaluation :**

Ce processus permet a :

- Aligner les responsabilités et les objectifs du personnel avec les objectifs de l'organisation et les objectifs du programme les évaluations de performance comprennent souvent l'examen de la description et des objectifs de poste d'un employé afin de s'assurer que ses responsabilités et ses objectifs sont cohérent avec ceux de l'organisation ou du programme.
- Aligner les attitudes et la performance du personnel avec les valeurs de l'organisation lors de la planification des objectifs de performance identifiez les valeurs que l'organisation souhaite percevoir dans les performances de l'employé au-delà de la simple exécution des taches liées a son travail.
- De connaître et de renforcer les bons indicateurs des performances le processus de évaluation de performance permet à reconnaître et de renforcer les bons indicateurs de performance lorsque un employé se sent valorisé il est plus à même à s'engager dans son travail et il sera par conséquent plus productif.
- D'identifier et de résoudre officiellement les problèmes les évaluations des performances renforcent la communication actuelle en fournissant un forum pour que les employés et les superviseurs puissent discuter des problèmes ou des défis rencontrer et étayer les problèmes abordés.
- D'identifier les besoins en formation et un développement professionnel lors de la détermination des objectifs de performance l'employé et le superviseur peuvent prévoir une formation afin d'aider l'employé à atteindre ses objectifs de performance.

### **Selon JEAN MARIE PERETTI :**

- Le système permet de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et garantir un lien avec rétribution, le système est donc un élément essentiel de la recherche de l'équité.

- Le partage de la fonction ressource humaine et l'adoption de l'approche tous DRH, renforce l'importance de l'évaluation.
- L'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension ressource humaine de son rôle.
- Améliorer la gestion de la gestion humaine.
- Mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement.

### **3- Les caractéristiques de l'évaluation :**

Un processus d'évaluation de la performance efficace se doit être :

**Participatif :** le superviseur et l'employé doivent faire des suggestions des retours d'information des pairs et d'autre responsable peuvent également être inclus.

**Transparent :** l'ensemble du personnel doit comprendre le processus d'évaluation de la performance et les critères utilisés.

**Applique de manière cohérente :** que les évaluations des employés soient menées en plusieurs phases ou simultanément, ces dernières doivent être effectuées uniformément avec l'ensemble du personnel pour assurer l'équité et la cohérence.

**-Examine régulièrement :** les évaluations de performance doivent être contrôlées régulièrement pour assurer la pertinence, l'exactitude et la cohérence des besoins organisationnels.

#### 4- Les outils de l'évaluation de la performance :

**Tableau N°10 : la présentation de certains outils utiles de l'évaluation de performance :**

Outil	Utilisation	Elément de processus
Auto évaluation de l'employé.	Tout d'abord complété par l'employé et remis au superviseur pour qu'il l'intègre à son évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification de la description de poste</li> <li>- Faire la liste des précédents objectifs réalisés et des obstacles rencontrés</li> <li>- Évaluer la performance selon les critères clés.</li> <li>- Définir le plan de développement professionnel désiré.</li> <li>- Donner son avis sur la supervision et le soutien reçus.</li> </ul>
Evaluation de l'employé par le superviseur.	Complétée par le superviseur après avoir reçu l'auto évaluation de l'employé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification de la description de poste</li> <li>- Evaluer la réalisation des objectifs de la performance définis pour la période concerne.</li> <li>- Evaluer la performance selon les critères clés.</li> <li>- Faire un résumé des conclusions de l'évaluation 360 le cas échéant.</li> <li>- Inclure des commentaires sur la performance générale.</li> </ul>
Plan de performance de l'employé	Complété après que l'évaluation du superviseur et l'auto évaluation de l'employé ont été conjointement examinés et discutés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joindre la description de poste révisées.</li> <li>- Documenter les objectifs de performance pour l'année à venir.</li> <li>- Faire la liste des activités de développement personnel la poursuite des employé est bases sur les priorités de l'organisation et les fonds disponibles.</li> </ul>
	Utilise pour évaluer la performance de	- Evaluer les indicateurs de performance tel que les compétences professionnelles les

	l'employé par le superviseur les pairs les subordonnes les résultats peuvent être donnés à l'employé et/ou intègre à l'évaluation du superviseur afin de fournir une évaluation plus diversifié.	fiabilités la communication l esprit d'équipe et le professionnalisme - Fournir des observations sur les points forts de l'employé et les éléments à améliorer.
Plan d'amélioration des performances	Utilise lorsque la performance d un employé ne répond pas au attentes du poste	- Identifier les tâches ou les responsabilités professionnelles qui n ont pas été réalisées comme prévus - Définir des exemples professionnels de performance spécifique - Préciser les normes et les perspectives de performance de travail acceptable qui doivent être réalisées régulièrement - Définir un calendrier de suivi clair Identifier les mesures pour évaluer les progrès

**Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre notre recherche porte sur les quatre modes les plus importants dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui sont : la formation, le recrutement, la rémunération, et l'évaluation de performance.

Baser sur le rôle de chaque mode de l'entreprise ainsi que leur impact sur les travailleurs et en particulier sur l'accroissement des compétences au travail.

# Chapitre 3

## L'engagement Organisationnel

### Introduction :

Les organisations doivent désormais pouvoir compter sur des ressources humaines de qualité et leur étant fidèles, pour survivre et se démarquer. Bien que le concept d'engagement organisationnel ait été très présent dans la littérature portant sur le comportement au travail depuis les quarante dernières années, il est souvent difficile de s'y retrouver devant la multitude de définitions, de modèles et d'outils de mesure existants. En effet, avant la venue du modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de (Meyer et Allen 1991) plusieurs critiques étaient adressées concernant le manque de consensus existant dans la définition du construit. Il était alors difficile de faire la synthèse des connaissances dans le domaine (Meyer & Allen, 1990). Dans le but de mieux comprendre le concept d'engagement organisationnel utilisé dans le cadre de la présente étude, le chapitre qui suit dresse un bilan des connaissances à l'égard de celui-ci.

### 3-1- Engagement attitudinal ou comportemental :

Afin de mieux comprendre les origines du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991), qui demeure à ce jour le modèle dominant dans la littérature, la prochaine partie présentera succinctement d'autres théories qui cohabitaient dans les années 80 et au tout début des années 1990. C'est à partir de ces modèles et définitions que Meyer et Allen ont élaboré leurs trois composantes de l'engagement organisationnel, présentant ainsi un construit multidimensionnel. Dans les écrits portant sur l'engagement organisationnel, on peut faire la distinction entre deux approches, l'une attitudinale et l'autre comportementale (Mowday, Porter, 1982, Meyer, Allen, 1990). C'est à partir de ces deux approches que seront présentées les modèles de l'engagement organisationnel qui dominaient dans la littérature avant la venue du modèle tridimensionnel de (Meyer et Allen 1991).

### 3-1-1 Engagement organisationnel attitudinal :

L'engagement organisationnel attitudinal est celui qui a reçu le plus d'attention par les chercheurs dans la littérature (Mathieu et al., 1990; Meyer . 1990; Mowday 1982). Il met l'accent sur la façon dont l'individu envisage sa relation avec son organisation en général. On peut le décrire par un état d'esprit selon lequel les individus considèrent l'étendue de la congruence entre leurs valeurs et leurs objectifs avec ceux de l'organisation (Mowday et al. 1982). Une attitude est généralement reconnue dans la littérature comme étant un état interne personnel qui précède ou guide l'action, comprenant des sentiments, des croyances et des inclinations comportementales (tendances à agir ou intentions d'agir...) ( Meyer, 1991)

La théorie qui a occasionné le plus de recherches, selon l'approche attitudinale, est celle développée par (Porter, Mowday) (Mowday, & Porter,;Mowday et 1982; Porter, Mowday). Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel (attitudinal) est défini comme étant une identification et une implication relativement forte d'un individu à l'égard d'une organisation particulière. Cet engagement peut être caractérisé par au moins trois facteurs:

- a) une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation;
- b) une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation ;
- c) un désir de demeurer au sein de l'organisation (Mowday et porter, 1982).

L'outil qui a été le plus utilisé pour attester de l'engagement organisationnel attitudinal (Meyer et allen, 1991) est « l'organizational commitment questionnaire » développé par Porter et ses collègues (Mowday et porter, 1982; Porter et al., 1974). L'approche attitudinale de l'engagement organisationnel a été utilisée par plusieurs auteurs (Angle & Perry, 1981; Morris & Sherman, 1981; Mowday et al., 1979; Mowday et al., 1982; Porter et al., 1974; Steers & Rhodes, 1978). Porter et ses collègues ont démontré qu'un individu avec un faible niveau d'engagement envers son organisation avait une plus grande propension à quitter l'entreprise qu'un individu avec un plus grand niveau d'engagement (Porter et al., 1974). Steers (1978) a quant à lui conduit une étude visant à identifier les antécédents et les conséquences de l'engagement. Il a trouvé que des caractéristiques individuelles et des caractéristiques liées à l'expérience vécue au travail ont une influence sur l'engagement envers l'organisation. Il a également trouvé que l'engagement était fortement lié à l'intention

de rester et modérément lié à la présence au travail. Il n'a pu établir de lien significatif entre l'engagement et la performance au travail. Plus loin dans le chapitre, un portrait plus exhaustif sera tracé des antécédents et des conséquences de l'engagement organisationnel, tels qu'identifiés dans la littérature.

### **3-1-2 Engagement organisationnel comportemental**

L'autre approche de l'engagement organisationnel est appelée comportementale. Sous l'angle comportemental, les chercheurs s'intéressent au processus par lequel des individus deviennent attachés à une organisation et leur façon de composer avec cette situation (Mowday et al., 1982). Selon cette approche, ce serait le fait d'adopter un comportement ou d'accomplir une série d'actions qui conduirait à un engagement envers l'organisation afin de justifier cognitivement l'adoption de ces comportements ou l'accomplissement de cette série d'actions (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Ainsi, selon, l'engagement organisationnel peut être créé par les comportements passés d'un individu et l'attribution qu'il en fait à son environnement externe ou à lui-même. Ainsi, l'engagement se développe par raisonnement rétrospectif afin de justifier des actions passées (Meyer et al., 1997). Par exemple, un individu qui fait des heures supplémentaires au travail, sans recevoir de compensation monétaire, pourra justifier cette série d'action par le fait qu'il est attaché à son employeur et qu'il a à cœur le succès de celui-ci. Meyer et Allen (1997) illustrent cette définition par l'hypothèse selon laquelle les employés seront plus enclins à demeurer au sein de l'organisation si, par exemple, le fait de rejoindre celle-ci correspondait à une volonté personnelle, s'ils ont fait connaître leur choix publiquement ou que la décision ne peut être facilement révoquée. Ainsi, après être devenus liés à l'organisation selon ces circonstances, les employés tenteront de justifier leurs actions rétrospectivement, en développant un attachement émotionnel envers elle (Meyer et al., 1997).

Le principale distinction de cette approche, par rapport à l'approche attitudinale, est que celle-ci s'attarde d'abord au processus qui a conduit l'individu à s'attacher à l'organisation. Ce processus passerait par des choix, des comportements ou des séries d'actions qui conduiraient l'individu à justifier cognitivement ces derniers par un attachement envers son organisation (Meyer et al. 1997). Selon l'approche comportementale de l'engagement, les recherches se sont principalement intéressées aux conditions selon lesquelles le comportement, une fois qu'il s'est manifesté, tend à

se reproduire, ainsi que l'effet de ces comportements sur le changement d'attitude, soit l'engagement (Meyer et al., 1991). Les deux approches présentées dans cette partie ont en commun qu'elles considèrent toute deux l'engagement comme un concept unidimensionnel (Becker, 1992). Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen intègre les deux approches qui vous ont été présentées ici et amène la multi dimensionnalité du concept (Becker, 1992).

### **3-2- Approches multidimensionnelles :**

À partir du milieu des années 80, une nouvelle conception de l'engagement s'est développée parmi quelques groupes d'auteurs (Meyer et al. 1991) Cette nouvelle conception considère l'engagement organisationnel de façon multidimensionnelle, que ce soit au niveau de la forme du lien d'attachement ou de sa cible au sein de l'organisation. Selon ces auteurs, l'engagement peut prendre plus d'une forme et ne réfère pas qu'à un attachement émotionnel de l'individu avec son organisation. L'engagement peut prendre la forme d'un désir de demeurer au sein de l'organisation, d'une identification à celle-ci, mais il peut également refléter une obligation, un devoir, un moyen pour parvenir à ses fins (Angle et al., 1981; Meyer et al., 1991)

La multi dimensionnalité du concept d'engagement organisationnel peut également être représentée par la cible de cet attachement. En *effet*, les individus peuvent être engagés envers plusieurs cibles reliées à leur environnement de travail (Reichers, 1985). Selon Meyer 1991, l'organisation est composée de multiples sous-groupes ou systèmes qui influencent la perception globale que nous en avons. Plusieurs membres de l'organisation peuvent donc être engagés envers différentes cibles à l'intérieur de celle-ci comme par exemple leurs groupes de travail, leurs collègues, leurs supérieurs, leurs clients, leurs associations syndicales, pour n'en nommer que quelques unes Ainsi, parallèlement aux recherches portant spécifiquement sur l'engagement à l'organisation dans son ensemble, s'est ajouté tout un corpus de recherche portant sur les engagements à d'autres cibles à l'intérieur de celle-ci. Certains auteurs se sont spécialisés dans la recherche sur l'engagement à la profession ou à la carrière (Coleman, & Cooper, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993). D'autres ont plutôt étudié l'engagement à des sous-composantes de l'organisation, soit à l'union syndicale (Friedman & Harvey, 1986), au groupe de travail, au leader, aux buts de l'organisation, ou aux changements organisationnels (Herscovitch & Meyer, 2002).

Dans des ouvrages plus récents, (Meyer et Herscovitch 2001, 2002) tentent de rallier ces multiples cibles de l'engagement afin d'élaborer une théorie intégrée de l'engagement au travail, et ainsi clarifier la confusion qui s'est installée dans la littérature se rapportant à l'engagement envers différentes cibles du travail (Herscovitch et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Srinivas, Jaydeep, & Laryssa, 2007; Meyer, Thomas, & Rolf van, 2006). Bien que ces types d'engagements ne soient pas hors propos dans le cas qui nous occupe, la présente étude se centrera plus précisément sur l'engagement à l'organisation comme un tout.

Tout comme Meyer et ses collègues, dont le modèle sera abordé plus en détail plus loin dans le chapitre, un autre groupe de chercheur a élaboré un modèle multidimensionnel qui tente de rallier les différentes définitions. Il s'agit de Charles O'Reilly et Jennifer Chatman (1986) qui définissent l'engagement comme un lien psychologique qui enchaîne l'employé à l'organisation. Ce lien peut prendre trois formes ou trois bases d'engagement organisationnel, qu'ils nomment conformité, identification et internalisation (O'Reilly et al., 1986). Selon ces auteurs, la conformité (appelée instrumental dans de plus récents travaux, réf. : O'Reilly, 1991) correspond à l'adoption, par un individu, d'attitudes et de comportements, non pas parce qu'il y croit, mais dans le but d'obtenir une certaine récompense ou d'éviter une punition particulière. L'identification fait, quant à elle, référence au fait d'accepter d'adopter des attitudes et des comportements dans le but de développer ou de maintenir une relation satisfaisante avec l'organisation. L'individu peut respecter les valeurs et objectifs de l'organisation, être fier de faire partie de cette société, sans pour autant adopter les valeurs et objectifs comme les siens.

Finalement, l'internalisation dépasse l'identification et fait référence à l'adoption d'attitudes et de comportements parce que leur contenu correspond aux valeurs et croyances personnelles de l'individu (Becker, 1992; O'Reilly et al., 1986). Les trois bases de l'engagement constituent donc divers niveaux d'un même continuum allant d'une conformité aux exigences de l'organisation dans le but d'obtenir autre chose, jusqu'à l'internalisation de ces exigences comme étant les siennes (Becker, 1992; O'Reilly et al., 1986).

Bien que la multidimensionnalité du concept de l'engagement ne soit pas remise en cause, le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) a suscité des critiques dans la

littérature (Meyer et al., 1997; Vandenberg & Scarpello, 1994). D'abord la différence entre les concepts d'identification et d'internalisation, tels que mesurés par les échelles développées par les auteurs, suscite des questionnements. Des études tentant de valider les échelles de mesures montrent en *effet* un grand chevauchement entre les deux construits et des impacts relativement similaires avec les variables conséquentes (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; O'Reilly & Chatman, 1991; Vandenberg et al., 1994). D'ailleurs, dans une version plus récente de leur modèle, O'Reilly et Chatman ont regroupé ces deux bases en une seule, qu'ils ont renommée engagement normatif -à ne pas confondre avec la composante de l'engagement du même nom dans le modèle de Meyer et Allen qui sera présentée dans la prochaine partie (Meyer et al., 1997; O'Reilly et al., 1991).

Une autre critique du modèle (O'Reilly et Chatman 1986) concerne le concept de conformité qui serait corrélé positivement avec l'intention de départ et le roulement de personnel. Cette limite amène un questionnement quant à la pertinence de cette dimension dans un concept d'engagement organisationnel, justement défini comme une loyauté envers l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Dans des écrits plus récents, cependant, Meyer et Herschovitch, envisagent la possibilité que tout comme l'engagement de continuité, la dimension de conformité pourrait s'avérer être un engagement envers un comportement, à la différence que la conformité serait plutôt un engagement envers la performance qu'envers l'intention de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 2001).

Comme le démontre ce bref survol de la littérature, les chercheurs dans le domaine de l'engagement organisationnel ont développé plusieurs définitions, chacune apportant des nuances qui entraînent des distinctions dans le construit et la façon de le mesurer. Heureusement, un modèle en particulier semble s'imposer actuellement comme la conceptualisation la plus complète de ce construit (Sentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2000). Il s'agit du modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel de (Meyer et Allen, 1991). Les modèles présentés précédemment permettront de mieux comprendre les origines du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen. Ces derniers ont justement tenté de rallier et d'intégrer les nombreux écrits concernant le concept d'engagement organisationnel. Leur modèle intègre d'ailleurs les deux approches, attitudinale et comportementale, et les relations qui existent entre

elles. La prochaine partie présente de façon plus détaillée le modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel.

### **3-3 - Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel :**

Dans leur volonté d'uniformiser les multiples définitions afin d'en faire émerger un concept commun et multidimensionnel, Meyer et Allen (1991) décrivent l'engagement organisationnel comme un lien, un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation, et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1991). Cet état psychologique peut prendre trois formes qu'ils ont appelées les trois composantes de l'engagement organisationnel, soit:

- a) un besoin ou une nécessité, appelé engagement de continuité;
- b) une obligation à demeurer au sein de l'organisation, appelé engagement normatif;
- c) ou un désir, appelé engagement affectif.

Bien que la littérature présente une multitude de définitions du concept d'engagement (Meyer et al. 1997; Meyer et al., 1991; Reichers, 1985), elles semblent toutes se rattacher à ces trois formes (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Selon Meyer et ses collègues (1991, 1997), ces trois formes de l'engagement représentent davantage des composantes que des types d'engagement, puisque la relation d'un individu avec son organisation peut refléter divers degrés de chacune d'elles (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). La prochaine partie présente le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen avec ses trois composantes, leurs conséquences et leurs antécédents.

### **3-4-Les trois composantes de l'engagement :**

Afin de bien comprendre le modèle de Meyer et Allen (1991), la prochaine partie présentera sommairement chacune des composantes, et par la suite seront présentées les conséquences de celles-ci. Finalement, les antécédents de chacune de ces composantes de l'engagement seront détaillés afin de comprendre comment susciter l'engagement organisationnel.

#### **3-4-1- Engagement affectif :**

Le type d'engagement le plus étudié dans la littérature est l'engagement affectif (Meyer et al., 1991a). En effet, plusieurs auteurs considèrent l'engagement organisationnel comme étant un attachement affectif envers l'organisation (Meyer et al., 1991). C'est d'ailleurs à un engagement de type affectif auquel (Porter, Mowday et Steers 1974, 1976, 1979) font référence lorsqu'ils décrivent l'engagement comme étant « la force relative de l'identification et de l'implication individuelle à l'égard d'une organisation particulière ».

(Meyer et Allen, 1991, 1997) définissent l'engagement affectif comme l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. (Bergman, 2006) précise que ce lien que ressent un individu envers son organisation, est aussi caractérisé par la fierté d'en faire partie (Bergman, 2006; Meyer et al., 1997; Mowday et al., 1982; O'Reilly et al., 1986).

Parmi les trois composantes décrites par Meyer et Allen, c'est l'engagement affectif qui a reçu le plus d'attention et de support dans la littérature (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002). L'outil de mesure développé par Meyer et Allen (1991, 1993) pour attester de l'engagement affectif se nomme l' « Affective Commitment Scale », soit l'échelle d'engagement affectif. Cet outil représente un grand niveau de validité de construit et est fortement corrélé avec l'« Organizational Commitment Questionnaire » de Mowday et ses collègues (Bergman, 2006).

### 3-4-2-Engagement normatif :

Parmi les trois composantes de l'engagement organisationnel, l'engagement normatif est celui qui a suscité le moins de recherches empiriques (Bergman, 2006; Ivleyer et al., 1997). Celui-ci correspond à un sentiment d'obligation à l'égard de l'entreprise. Les employés qui ont un haut niveau d'engagement normatif estiment qu'ils ont le devoir de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991).

La définition de l'engagement normatif a changé depuis les premiers écrits de Meyer et Allen sur leur modèle tridimensionnel (Allen, 2003; Bergman, 2006). Originellement, l'engagement normatif s'inspirait des travaux de (Wiener 1982) portant sur l'internalisation de normes (sociales) concernant la loyauté envers les organisations (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1993; Wiener, 1982). Dans des écrits plus récents, cependant, le concept d'obligation a plutôt laissé sa place à celui de réciprocité et à la fidélité à l'égard de l'organisation découlant d'un sentiment d'obligation morale (Bentein et al., 2004; Bergman, 2006; Meyer et al., 2002).

Bien que des analyses factorielles aient permis de faire la distinction entre les échelles de mesure pour attester de l'engagement affectif et de l'engagement normatif (Chen & Francesco, 2003; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Ko, Price, & Mueller, 1997; Meyer et al., 1993), des liens modérées à élevées ont été relevées par des chercheurs concernant ces composantes de l'engagement (Chen et al., 2003; Dunham et al., 1994; Ko et al., 1997; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002). Ces résultats amènent certains auteurs à douter des différences existant entre les deux composantes (Chen et al., 2003; Ko et al., 1997).

### 3-4-3-Engagement de continuité :

L'engagement organisationnel décrit par (Meyer et Allen, 1991) comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et a des implications sur la décision de demeurer au sein de celle-ci, peut être motivé par un besoin, une nécessité de demeurer à l'emploi de l'organisation. Les auteurs parlent alors d'engagement de continuité. Cette composante de l'engagement réfère à la conscience qu'a l'individu de ce qu'il lui en coûterait de quitter l'entreprise (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Ainsi, les employés qui ont un haut niveau

d'engagement de continuité demeurent au sein de l'entreprise parce qu'il le faut, parce qu'ils doivent le faire (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). L'engagement de continuité peut se développer à la suite de toute action ou événement qui augmente le coût relatif à un départ éventuel de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Ces coûts reliés au fait de quitter l'organisation peuvent représenter des investissements ou un manque d'alternatives perçu pour l'individu (Meyer et al., 1991).

Les réflexions et travaux de (Becker, 1960) concernant l'engagement organisationnel s'insèrent dans cette composante de l'engagement tel que décrit par (Meyer et Allen, 1991, 1997). Ils concernent plus spécifiquement la notion d'investissement. En effet, Becker décrit l'engagement comme la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne constante d'activités, étant donné certains investissements qu'il a faits le liant à l'organisation. Les investissements décrits par Becker (1960) ou Meyer et Allen (1990, 1991) peuvent être de tout ordre, ils peuvent être financiers comme des actions dans l'entreprise, des avantages salariaux et des primes, mais ils peuvent aussi être d'ordre relationnel ou liés au développement de compétences particulières (Becker, 1960; Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1984, 1991). Ces investissements conduisent l'employé à avoir une perception plus grande des sacrifices qu'il ferait quittait l'organisation (Becker, 1960; Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004). À titre d'exemple, un individu peut avoir investi temps et énergie afin de développer une nouvelle compétence qui n'est pas ou peu transférable dans une autre organisation (Meyer et al., 1997).

Selon le modèle tridimensionnel de (Meyer et Allen 1991, 1997), l'engagement de continuité peut être occasionné par la perception qu'a un individu d'investissements liés à l'organisation, mais également par la perception d'un manque d'alternative d'emploi ou de revenu à l'extérieur de la boîte. Ainsi, l'individu est engagé envers l'organisation car il y est contraint. Il s'agit ici d'une forme d'engagement de nécessité (Bentein et al., 2004; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991). Le manque d'alternative perçu peut être influencé par des informations relatives aux taux de chômage ou des perspectives économiques plus larges, ou bien par la perception qu'a l'individu de ses compétences par rapport au marché, de ses tentatives de recherche d'emploi

infructueuses, aussi bien que de facteurs familiaux limitant sa flexibilité et sa mobilité (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1984, 1991).

Cette composante du modèle de Meyer et Allen a cependant fait l'objet de critiques relatives à ces deux aspects de l'engagement de continuité, soit la notion d'investissements liés et la notion de manque d'alternative perçues (Bentein et al., 2004; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; McGee & Ford, 1987; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002). Selon ces auteurs, l'engagement de continuité représenterait plutôt deux dimensions distinctes soit d'une part, l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation et d'autre part, l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi. Des analyses factorielles ont d'ailleurs montré que les deux dimensions étaient liées mais correspondaient à des facteurs différents (Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; Stinglhamber et al., 2002). Concernant les deux dimensions, (Beintein et ses collègues ,2004) soulignent que : « (...) les personnes se sentant prisonnières de leur organisation en raison d'un manque d'alternatives manifestent moins de rendement professionnel (... ) ». (Bentein et al., 2004). En ce qui concerne les investissements liés à l'organisation, ces mêmes auteurs font la distinction suivante:

«Il semble que cette dimension [les investissements] soit en partie associée à des effets bénéfiques tels qu'une plus grande probabilité de promotion et d'augmentation salariale. Les investissements personnels de l'individu dans son organisation peuvent donc être de nature motivationnelle et avoir un impact sur la prestation d'efforts au travail.» (Bentein et al. 2004).

### **3-5- Conséquences de l'engagement**

Une importante littérature a été consacrée aux conséquences favorables pour l'employeur, mais aussi pour l'employé, de l'engagement organisationnel. La plupart des études ont porté sur l'impact de l'engagement sur l'intention de rester, ainsi que sur le comportement de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al. 1997; Mowday et al. 1982).

Les conséquences de l'engagement réfèrent aux mêmes concepts pour les trois composantes, bien qu'à des degrés différents pour chacune d'elles. Ainsi, les

conséquences généralement reconnues de l'engagement organisationnel dans la littérature sont la rétention du personnel et des comportements positifs, tels que la présence au travail (Meyer et al. 1997), la performance (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; De Cotiis et al. 1987) et l'adoption de comportements citoyens (Bryant, Dan, et Thang, 2007; Konovsky & Organ, 1996; Meyer et al. 1993; Organ & Ryan, 1995).

### **Résumé du chapitre :**

Ce chapitre porte sur l'importance de l'engagement organisationnel ou bien de la société. Nous avons développé les concepts suivants : introduction, engagement attitudinal ou comportemental, l'approche multidimensionnelle, modèle tridimensionnel et enfin les trois composantes de l'engagement qui sont, l'engagement affectif, l'engagement normatif et nous avons terminé par l'engagement de continuité.

Partie

Pratique

# Chapitre 4

**Introduction partielle :**

La société de production d'électricité est l'acteur principal et historique sur la scène nationale de la production de l'électricité. Elle dispose du plus grand parc de production d'énergie, constituée de plusieurs centrales de différentes technologies, avec plus de 9234.35 MW installés à ce jour.

**Section 1 :****✚ 1-1- Présentation de l'entreprise SONELGAZ :****✚ Bref historique:**

a) **Création :** Le colonialisme français a créé l'établissement électricité et gaz d'Algérie « EGA » en 1947 ; chargé de la production, du transport, et de la distribution d'électricité et du gaz.

A l'indépendance de l'Algérie en 1962, l'EGA, est relevé par l'Etat Algérien.

b) **Evolution :** Après l'indépendance, l'EGA couvrait à peine les grandes villes ; à l'état de colonialisme. Les premiers plans de développement ont donné une faible part à l'électrification.

En 1976, l'entreprise avait construit 6800 KM de réseaux pour pouvoir introduire l'énergie dans pas moins de 1000 villages. Depuis 1977 jusqu'à 1990 l'Etat a financé le secteur, qui fera passer le plan d'électrification de 57% à 96%.

En 1991, SONELGAZ devient établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Depuis juin 2002, le statut juridique (EPIC) de SONELGAZ a été transformé en celui de SPA, le processus de mise en place des filiales a été lancé le 26-08-2003.

- ❖ La filiale transport de l'électricité.
- ❖ La filiale transport de gaz.
- ❖ La filiale de distribution.
- ❖ La filiale production de l'électricité.

La société de production d'électricité possède un potentiel humain important dépassant les 4900 agents.

Elle est organisée en plusieurs Pôles de production :

- ◆ Pôle de production TV/TG Ouest
- ◆ Pôle de production TV/TG Centre
- ◆ Pôle de production TV/TG Est, qui regroupe les centrales thermiques à vapeur et à gaz et hydrauliques. Sa direction générale est sise à Annaba.

L'unité de Darguina est rattachée au Pôle de production Est.

## Section 2 :

### 2-1-Présentation de l'unité de Darguina

#### a-Présentation :

L'unité de production hydraulique relevant de la filiale « SPE » est un ensemble de centrales hydraulique, réparties à travers le territoire national, l'ensemble ainsi formé constitue une unité de production de l'énergie électrique.

L'unité de production hydraulique est placée sous la responsabilité d'un Directeur, et elle est composée de **134** travailleurs répartis comme suit :

- ⇒ Cadre : **30**
- ⇒ Maitrises : **87**
- ⇒ Exécution : **13**

Le Directeur d'unité a pour missions de :

- Réaliser le programme de production fixé par l'opérateur système
- Garantir la disponibilité du matériel, la continuité et la qualité de service
- Veiller à la sécurité des personnes et du matériel et à la protection de l'environnement
- Respecter les doctrines d'exploitation et de maintenance définies par SPE

- Veiller à l'utilisation et à l'entretien du matériel dans les meilleures conditions de coûts et de fiabilité.

Il a comme attributions :

- Coordonner et superviser l'activité des structures
- S'assurer du respect de la réglementation en vigueur
- Veiller à la sécurité des personnes et des matériels
- Présider les réunions et les commissions
- Décider de l'habilitation de son personnel.

### **b-Organisation :**

Pour l'accomplissement de sa mission, le Directeur de l'unité dispose de :



#### **Structures techniques :**

- Division Exploitation
- Division Maintenance
- Division Contrôle Barrages
- Division Production



#### **Structures fonctionnelles :**

- Service ressources humaines
- Service finance et comptabilité
- Subdivision affaires générales
- HSE
- Assistant SIE
- Assistant de gestion
- Ingénieur informaticien

L'unité de production hydraulique de Darguina est composée de onze (11) centrales hydrauliques qui ne sont pas toutes en service mais déclassées :

#### **❖ Centrales en services :**

- Centrale Darguina, W de Bejaïa
- Centrale Kherrata, W de Bejaïa
- Centrale Mansouria, W de Jijel
- Centrale Erraguène, W de Jijel
- Centrale Tizi-Medden, W de Tizi-Ouzou
- Centrale Souk-El-Djemaa, W de Tizi-Ouzou

-Centrale Illiten, W de Bouira

Une nouvelle centrale TG (Turbines Gaz) mobiles composée de huit (8) groupes, a été mise en service depuis 2013, elle est positionnée à Amizour wilaya de Bejaïa, et est rattachée à la division production.

❖ **Centrales déclassées :**

-Centrale Tessala, W de Ain T'émouchent.

-Centrale Bouhnifia, W de Mascara.

-Centrale Ghrib, W de Ain Defla.

-Centrale Béni Bahdel, W de Tlemcen.

Les centrales hydrauliques sont rattachées à la Division exploitation.

La centrale de production hydraulique de Darguina contient une usine souterraine, composée de trois étages principaux (turbines, alternateurs, hall) et au-dessous les étages intermédiaire. Elle est installée dans environ 20.000 m<sup>3</sup> est aménagée à 75 m sous la plateforme regroupant le poste d'interconnexion et les différentes installations auxiliaires majorité communes aux ouvrages de surfaces et à l'usine.

Pour produire l'énergie, la centrale de Darguina utilise les eaux provenant :

❖ D'une part, du barrage du Chabet, aménagé dans les gorges de Kherrata et situé à 16 KM de la centrale sur la route nationale N° 09.

❖ D'autre part, du barrage d'Ighzer Ouftis à 3 KM à l'Est de l'usine.

❖ Les eaux qui ont servi à la production d'électricité se déversent dans le canal de fuite dans l'Oued Agrioun.

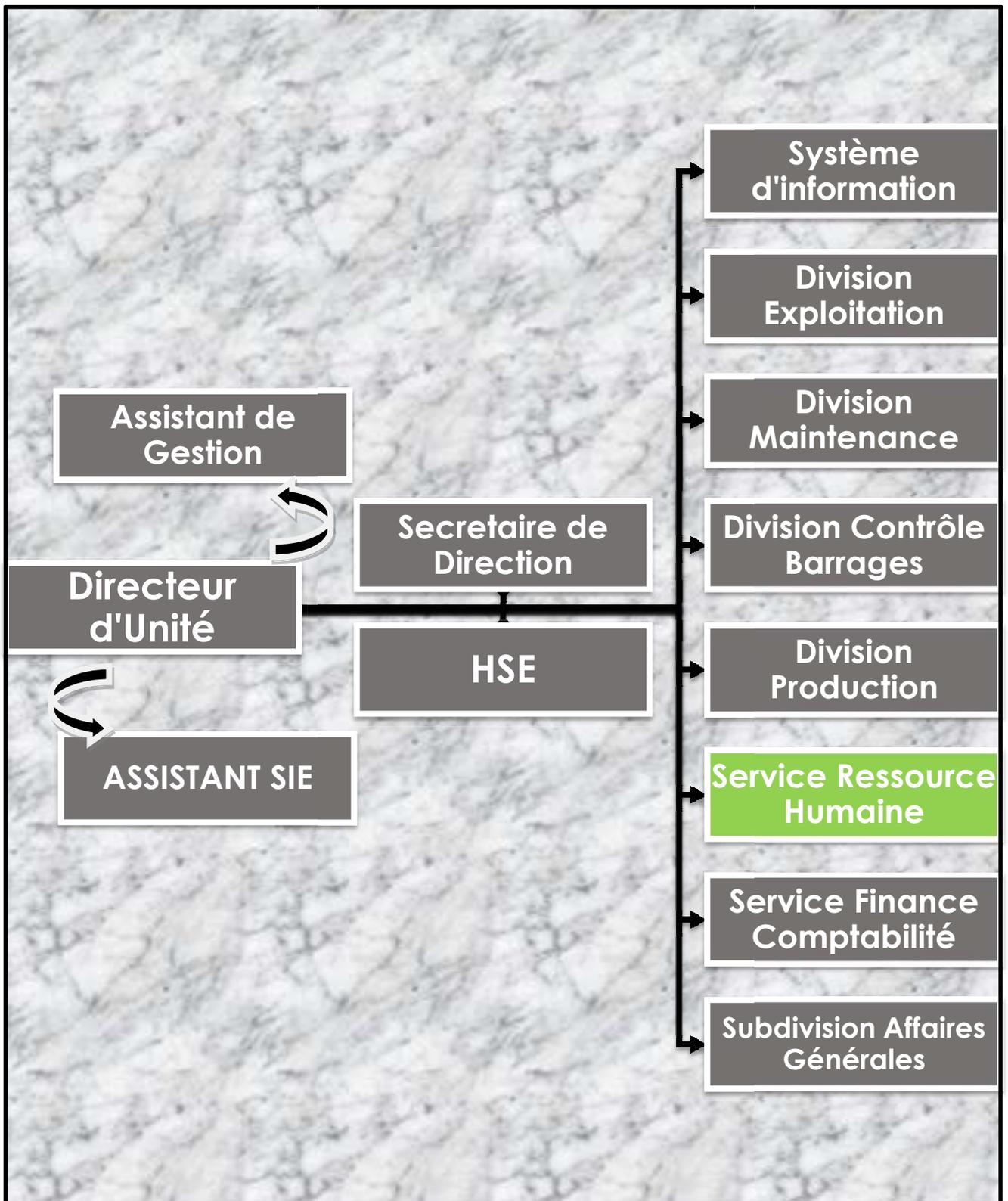
Ceci se complète par un bâtiment technico-administratif prévu d'une part pour la gestion du personnel, des stocks du matériel atelier et d'autre part pour les études techniques.

**2-2-Situation géographique :**

Le siège de l'unité de production hydraulique de Darguina se situe à Darguina à 46 KM à l'Est du chef-lieu de la ville de Bejaïa, sur la route nationale N°09 reliant Bejaïa à Sétif. Depuis sa mise en service en 1952, elle contribue à l'alimentation de réseau national en énergie électrique. Elle englobe toutes les centrales hydrauliques à travers le pays avec une puissance totale d'environ 383 MW.

2-3-Organisation globale actuelle de l'unité

a- Organigramme de l'unité



Source : administration de la société service(RH)

**b-Service Ressources Humaines****1) Organisation :**

Le service ressource humaine est composé :

- ⇒ D'un chef de service
- ⇒ De deux chargés d'études
- ⇒ De deux AGPP (le nombre d'AGPP est déterminé en fonction des ratios)

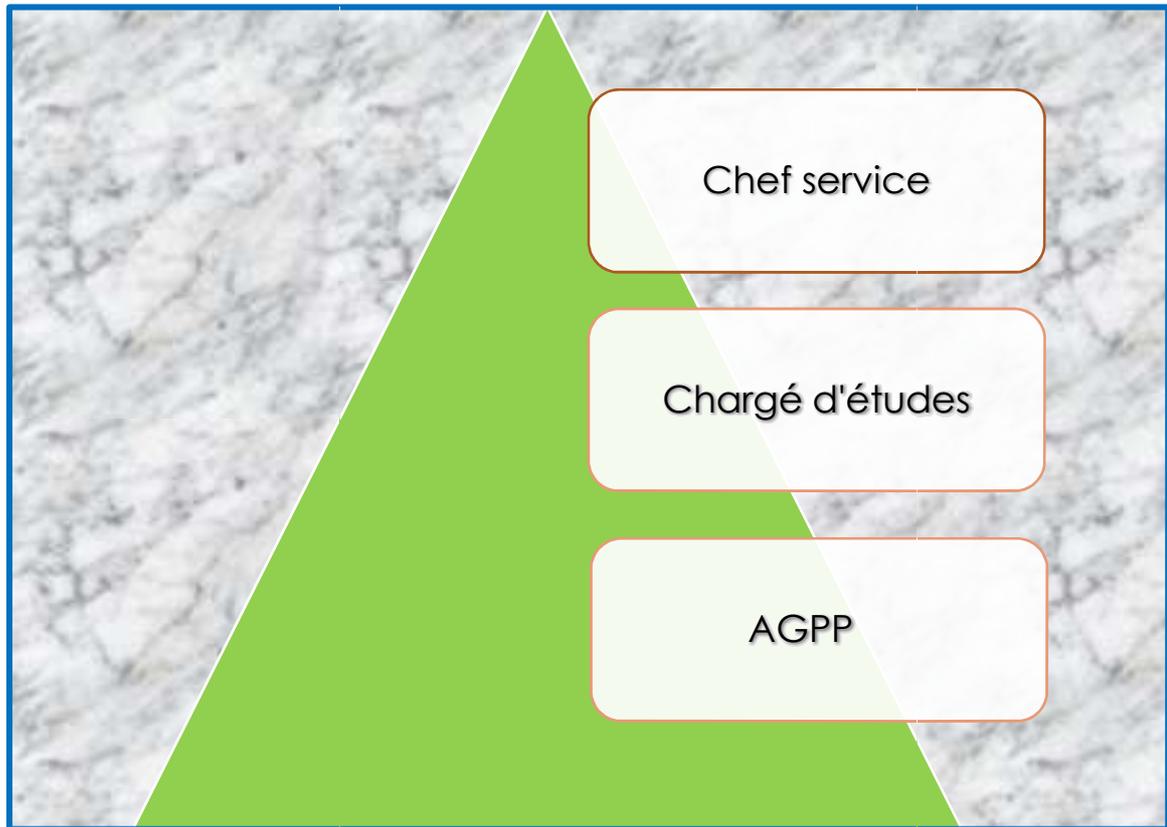
**2) Mission :**

- ◆ Assurer l'administration, la gestion individuelle et collective du personnel de l'unité dans le respect des prérogatives dévolues aux chefs d'unité et de la réglementation en vigueur.
- ◆ Assurer le rôle de conseil et d'animation vis-à-vis de la ligne hiérarchique et du personnel sur les aspects liés au développement des emplois et de la ressource humaine.

**3) Attributions :**

- Assurer la préparation et l'exploitation de la paie,
- Assurer le suivi et la mise à jour du fichier informatisé du personnel,
- Assurer la tenue des dossiers administratifs,
- Assurer la relation avec les organismes externes,
- Assurer la gestion diverse (gestion des absences, dotation vestimentaire, suivi des recouvrements, liquidation des dossiers,...)
- Elaborer les bilans et tableaux de bord RH de l'unité,
- Réaliser le plan de recrutement,
- Préparer et concrétiser les éléments relatifs aux promotions/avancements et gratifications,
- Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation de l'unité,
- Contribuer à la mise en adéquation Ressource/Emploi (mise à jour des organigrammes, évaluation du personnel,...),
- Assurer, en relation avec le Centre de Médecine de Travail, les actes liés à la médecine du travail,
- Prendre en charge les affaires disciplinaires,
- Assurer les relations avec les représentants du personnel,
- Assurer la tenue des registres règlementaires.

**c-Service Ressources Humaines schématisé**



**Source :** administration de la société service (RH)

# Chapitre 5

- **Préambule :**

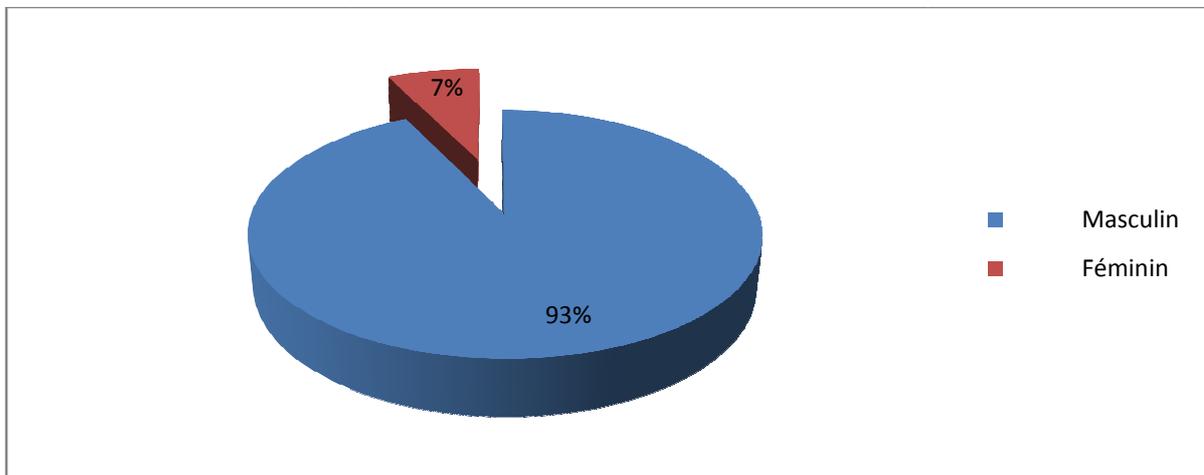
Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats, où on va présenter une série de tableaux simple qui expriment le rapport entre les taux et les pourcentages significatifs.

### 1- Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon :

**Tableau N°11:** la répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

SEXE	Fréquence	Pourcentage
Masculin	65	92.9%
Féminin	05	7.1%
Total	70	100%

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain



**Figure N°3:** la répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

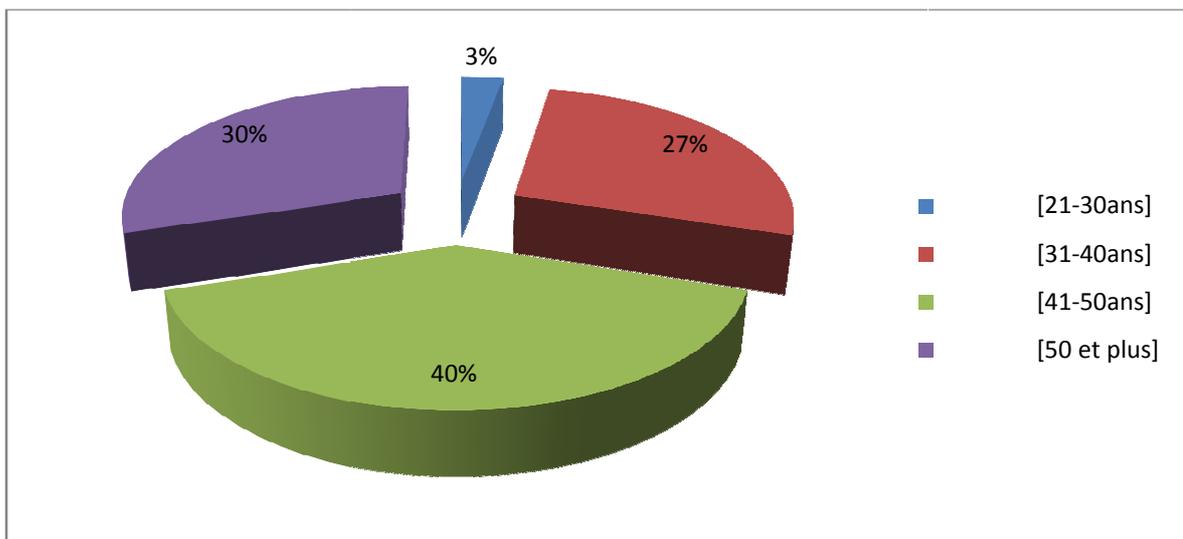
Atravers le tableau N°11 qui distribue l'effectif de la population étudiée selon le sexe, nous remarquons ce qui suit : que le sexe masculin représente 92.9% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 7.1% seulement de l'échantillon d'étude. Cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli dans la société **Sonelgaz (SPE)**, est que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes. On constate généralement que le sexe féminin

occupe des postes qui se trouvent dans les bureaux comme la GRH, le commercial ...etc. tandis que le sexe masculin travaille dans la production usine.

**Tableau N°12 : la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge :**

Age	Fréquence	Pourcentage
[21-30ans]	02	2.9%
[31-40ans]	19	27.1%
[41-50ans]	28	40.0%
[50 et plus]	21	30.0%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain



**Figure N°4 : la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge**

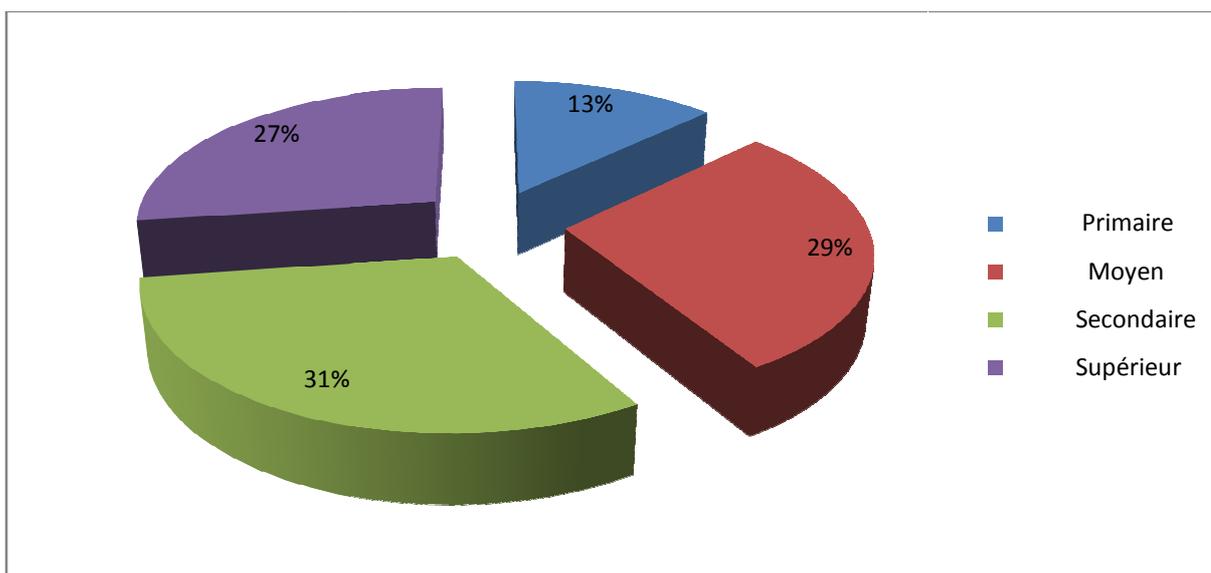
Notre population est caractérisée par sa richesse et sa variété, dès lors on a déterminé quatre catégories : la première étant la présentation de [21-30ans] de l'ordre de 2.9% de l'échantillon, celle nous donne la fréquence de 2 sur 70, faible catégorie de la population d'étude. La deuxième catégorie est celle de [31-40ans] de la fréquence de 19 sur 70 soit 27.1%, ensuite vient la troisième catégorie [41-50ans] de l'ordre de 40% de l'échantillon, celle nous donne la fréquence de 28 sur 70 presque la moitié de la population d'étude, et la catégorie de [50ans et plus] de la fréquence de 21 sur 70, d'un pourcentage de 30% de l'échantillon d'étude.

Ce qui veut dire que la majorité des salariés de la société sont issus de la tranche d'âge [41-50ans]. La société ne procède pas au recrutement des jeunes, ou elle n'a pas recruté depuis longtemps.

**Tableau N°13:** la répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	9	12,9%
Moyen	20	28,6%
Secondaire	22	31,4%
Supérieur	19	27,1%
Total	70	100%

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain



**Figure N°5 :** la répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

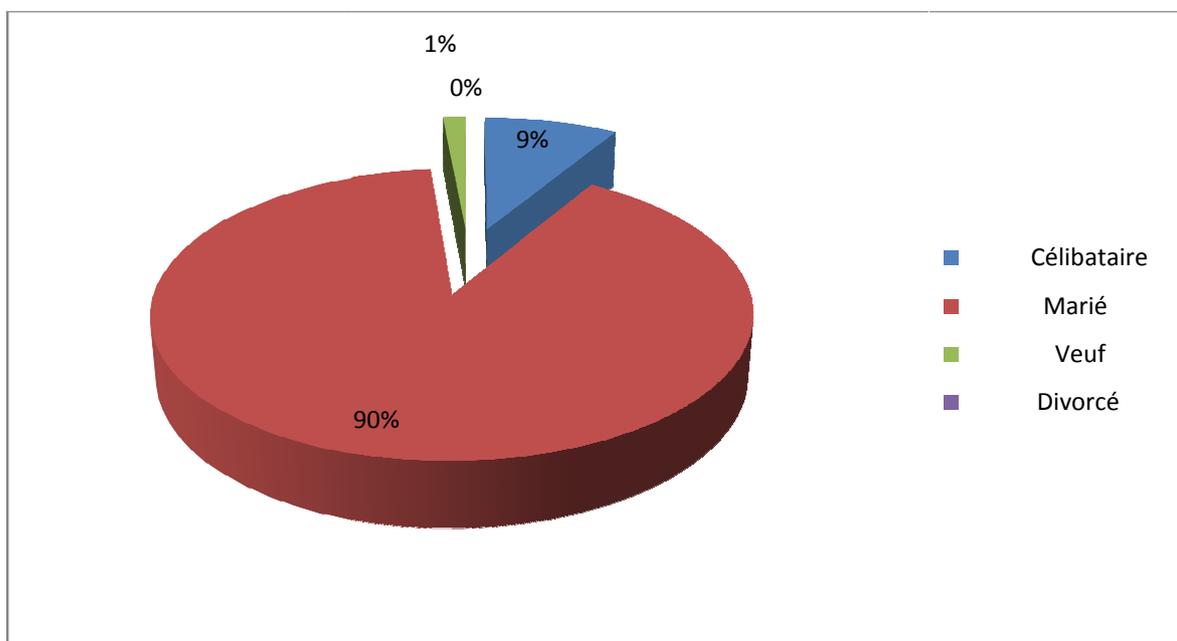
Ce tableau , nous montre que le niveau d'étude des enquêtés est élevé puis que la moitié des enquêtés ont un niveau secondaire avec un pourcentage de 31.4% soit une fréquence de 22 sur 70 de la population d'étude , ensuite Vient le niveau scolaire moyen avec un taux de 28.6% soit une fréquence de 20sur 70 , et pour ce qui ont un niveau primaire il représente 12.9% soit 9 sur 70 de la population d'étude et en trouve que le niveau supérieure de 27.1% soit une fréquence de 19 sur 70 de la population d'étude.

Enfin on remarque que la population d'étude n'a pas un pourcentage pour ce qui ont un niveau supérieur et primaire. Cela veut dire que la société procède pour la formation interne pour ses nouvelles recrues, car c'est une société de production d'électricité.

**Tableau N°14 : La répartition des membres de l'échantillon selon la Situation matrimoniale**

Situation	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	06	8.6%
Marié	63	90.0%
Veuf	01	1.4%
Divorcé	00	0%
Total	70	100%

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain



**Figure N°6 : La répartition des membres de l'échantillon selon la Situation matrimoniale**

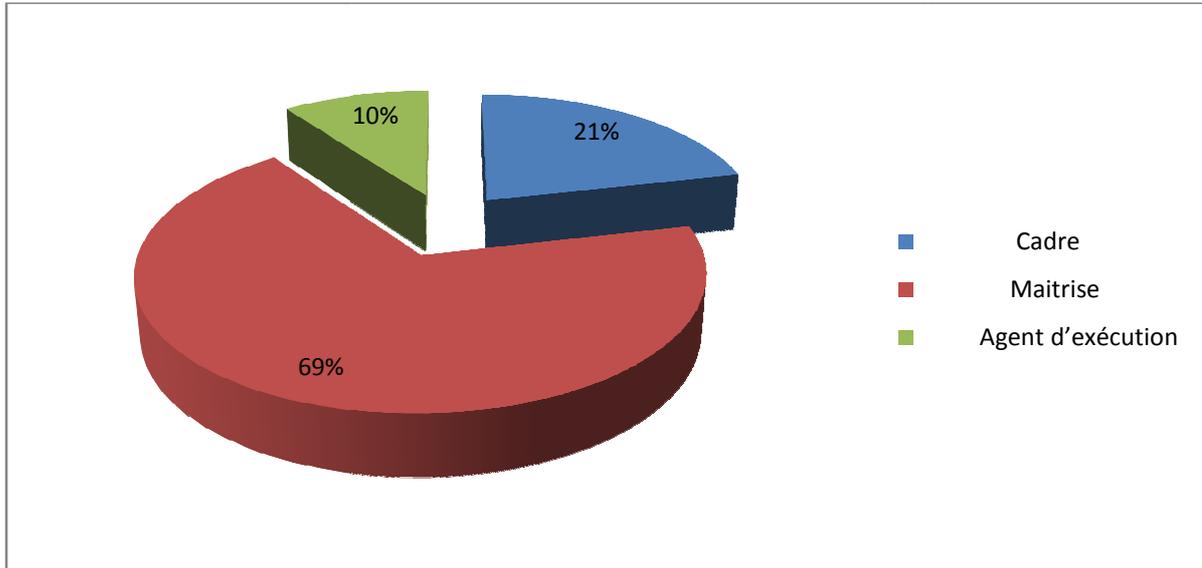
Concernant la situation matrimoniale, les résultats montrent que le taux le plus élevé dans la société **Sonelgaz (SPE)** et la situation familiale (marié) avec un pourcentage de

90% soit une fréquence de 63 sur 70 de la population d'étude, en suite vient la situation (célibataire) avec un taux de 8.6% soit 6 sur 70 de la population d'étude, tandis que la situation familiale (veuf) a un pourcentage de 1.4% soit 1 sur 70 de la population d'étude ainsi que la situation (divorcé) avec 0%. Enfin en analyse que la majorité de la population d'étude est élevé par rapport aux mariés.

**Tableau N°15 : la répartition des membres de l'échantillon selon le statut :**

Statut professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	15	21,43%
Maitrise	48	68.57%
Agent d'exécution	7	10 %
Total	70	100%

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain



**Figure N°7 : la répartition des membres de l'échantillon selon le statut**

D'après ce tableau, nous avons relevé que la majorité des enquêtes sont des agents de maîtrise avec un pourcentage de 68,57%, pour une fréquence de 48 enquêtés, suivi de la catégorie cadre qui représente un taux de 21,43% pour une fréquence de 15 enquêtés,

tandis que la catégorie des agents d'exécution ne représente qu'un taux de 10% pour une fréquence de 07 enquêtés.

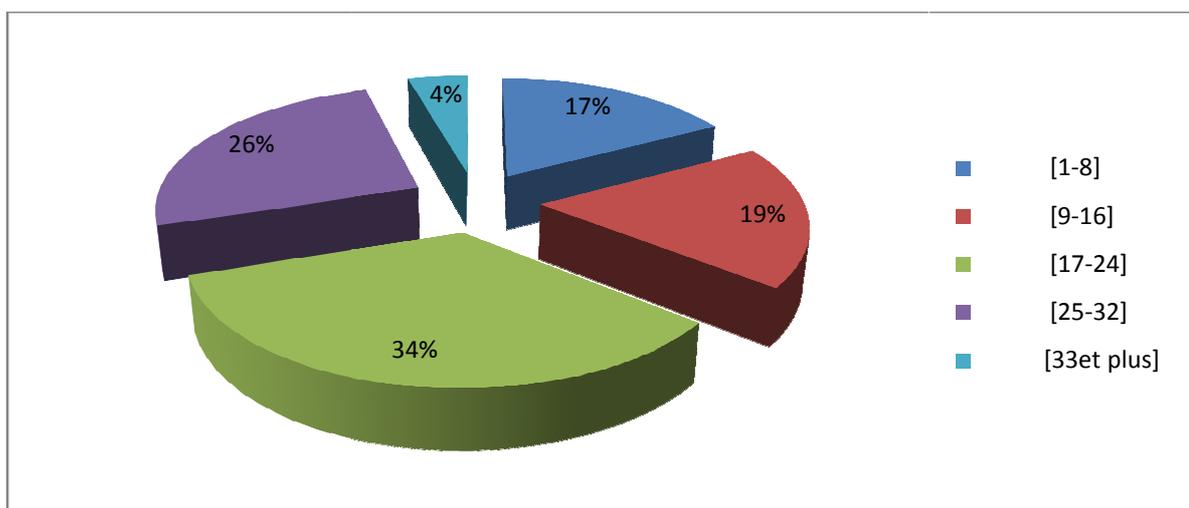
On peut expliquer le taux des agents de maîtrise par le besoin de l'unité de production d'électricité de Darguina, qui est due à la forte demande, donc une forte production.

**Tableau N°16 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté**

**Professionnelle :**

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
[1-8ans]	12	17.1%
[9-16ans]	13	18.6%
[17-24ans]	24	34.3%
[25-32ans]	18	25.7%
[33ans et plus]	03	4.3%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain



**Figure N°8 : la répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté**

**Professionnelle :**

Selon ce tableau, nous constatons que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté de [17-24 ans] avec un taux de 34.3%, pour ce qui ont une ancienneté

entre [ 25- 32 ans] avec un taux de 25,7 % soit une fréquence de 18 sur 70 , en ce qui concerne l'ancienneté entre [ 1-8 ans ] et [9-16ans ] et

[33 ans et plus ]ont un pourcentage faible qui ne dépasse pas les 20%

Ceci peut expliquer par le fait que, l'unité de production d'électricité de Darguina fait confiance sur la catégorie ayant l'ancienneté [17-24 ans].

### **Discussions des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :**

Après avoir représenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'études, nous avons constaté qu'il y a une grande différence entre le nombre d'homme et de femme dans la société **sonelgaz (SPE)**, le sexe masculin représente un taux très élevé de 92,9% soit un pourcentage majoritaire et un taux de 7,1 % pour le sexe féminin.

Comme nous avons constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle de [41-50 ans] avec un pourcentage de 40%, suivit par celle de [50ans et plus] par un taux de 30% après vient la catégorie [31- 40ans] avec une petite différence d'un taux de 27,1% et la catégorie [21-30 ans] en dernière avec un taux de 2,9%.

La société possède des travailleurs dont le niveau secondaire et moyen avec un taux de 31,4% et 28,6 % en ordre, en suite vient le niveau supérieur avec un taux de 27,1% et le niveau primaire avec un taux de 12,9%.

Pour le statut matrimoniale on trouve que les mariés sont quasi majoritaires avec un taux de 90% Suivis par les célibataires avec un taux de 8,6 % en suite vient les veufs avec un pourcentage de 1,4% et enfin un taux de 0% pour les divorcés.

Et pour le statut professionnel nous avons constaté que la majorité des enquêtés sont des agents de maîtrise soit 68,57% en suite les cadres avec un taux de 21,41% et la dernière catégorie est celle des agents d'exécution par un taux de 10%, et ça revient à nos conditions de l'enquête et au choix de notre échantillon de chaque catégorie.

L'ancienneté professionnelle des travailleurs se trouve entre [17- 24ans] soit 34,30% suivit par celle de [25- 32ans] avec un taux de 25,70%, après nous avons les catégories qui sont plus proches [9- 16ans] et [1- 8ans] avec un pourcentage de 18,6% et 17,10% en ordre, et enfin la catégorie [33ans et plus] avec un pourcentage de 4,3%.

Notre choix pour ces caractéristiques personnelles a une relation avec notre thème de recherche qui est l'impact des modes de la gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des travailleurs.

Cela est expliqué par des études qui sont faites sur l'engagement organisationnel des travailleurs et que les caractéristiques personnelles ont été considérées et mises en relation avec l'engagement organisationnel comme l'âge, le sexe, le statut professionnel...etc. et selon ces deux auteurs (Mathieu et Zajac, 1990), il y a une relation positive entre l'engagement organisationnel et l'âge et que l'engagement est plus fort pour les plus âgés.

On pourrait penser qu'il s'agit d'un engagement de continuité compte tenu de la réduction des possibilités de changer d'emploi. En suite ils constatent que l'engagement est plus fort chez les hommes que pour les femmes cela s'explique par les difficultés éprouvées par les femmes vis-à-vis du travail et de l'intégration dans notre organisation.

### **Interprétation de résultats des hypothèses :**

Avant de parler de l'impact des modes de la GRH sur l'engagement, il est important de parler du niveau de l'engagement organisationnel des travailleurs de la société SONELGAZ (SPE). Afin de répondre à la question posée au départ comme suit : quel est le niveau de l'engagement organisationnel des travailleurs de la **SONELGAZ (SPE) de Darguina** ?

A partir de cette question, nous pouvons en discuter selon les résultats obtenus dans le tableau suivant :

**Tableaux N°17 : présentation du niveau de l'engagement organisationnel :**

Echrep Engmt	T F DESC		DESC		S A		D'AC		TF D'AC		Moy	Ecart- type
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
QE_1	28	40	10	14,3	8	11,4	14	20	10	14,3	2,54	1,52
QE_2	16	22,9	16	22,9	13	18,6	15	21,4	10	14,3	2,81	1,38
QE_3	17	24,3	19	27,1	10	14,3	14	20	10	14,3	2,72	1,40
QE_4	19	27,1	13	18,6	13	18,6	19	27,1	6	8,6	2,71	1,35
QE_5	10	14,3	16	22,9	17	24,3	17	24,3	10	14,3	<b>3,01</b>	1,27
QE_6	9	19,9	24	34,3	11	15,7	14	20	12	17,1	2,94	1,32
QE_7	13	18,6	19	27,1	10	14,3	17	24,3	11	15,7	2,91	1,38
QE_8	13	18,6	17	24,3	12	17,1	15	21,4	13	18,6	2,97	1,40
QE_9	15	21,4	19	27,1	17	24,3	14	20	5	7,1	2,64	1,22
QE_10	5	7,1	37	52,9	10	14,3	9	12,9	9	12,9	2,71	1,18
QE_11	12	17,1	10	14,3	13	18,6	20	28,6	14	20	<b>2,20</b>	1,38
QE_12	21	30	26	37,1	10	14,3	8	11,4	5	7,1	2,28	1,21
QE_13	15	21,1	18	25,7	16	22,9	5	7,1	16	22,9	2,84	1,45
QE_14	11	15,7	21	30	12	17,1	14	20	12	17,1	2,92	1,35
QE_15	8	11,4	13	18,6	17	24,3	19	27,1	13	18,6	<b>2,22</b>	1,27
QE_16	12	17,1	20	28,6	18	25,7	13	18,6	7	10	2,75	1,23
QE_17	12	17,1	20	28,6	18	25,7	13	18,6	7	10	2,71	1,39
QE_18	14	20	26	37,1	16	22,9	10	14,3	4	5,7	2,48	1,13
QE_19	13	18,6	17	24,3	10	14,3	21	30	9	12,9	2,94	1,35
QE_20	11	15,7	25	35,7	17	24,3	14	20	3	4,3	2,61	1,10
QE_21	13	18,6	21	30	15	21,4	14	20	7	10	2,72	1,26

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête sur le terrain

Selon les résultats lors de notre enquête qui concerne l'engagement organisationnel des travailleurs de la **SONELGAZ(SPE)**, la majorité sont engagés, et ce, selon la moyenne des réponses de ceux-ci  $\bar{X}=5-1=4$   $4/5=0,80$ .

*Pour voir est-ce que les travailleurs sont vraiment engagés, on suit la formule suivante :  $5-1=4$  puis  $4/5=0.80$ , donc on ajoute 0.80 pour chaque rhétorique des réponses obtenues :*

*Tout à fait en désaccord = [1, 1.80 [*

*En désaccord = [1.80, 2.60 [*

*Sans avis = [2.60, 3.40 [*

*D'accord = [3.40, 4.20 [*

*Tout à fait d'accord = [4.20, 5]*

Pour la QE5, les membres de l'échantillon sont majoritairement attachés affectivement pour l'entreprise et cela est confirmé par le résultat de la moyenne qui est à 3,01 et un écart type de 1.27, par contre dans la QE11 qui dit : « je pense souvent à quitter mon emploi », les membres de l'échantillon ne veulent pas vraiment de quitter leur entreprise, qui est représentée par la moyenne  $\bar{X}=2,20$  et écart type  $\sigma=1,38$ .

Pour la QE6 qui dit : « il ne serait pas correcte de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage », la majorité des membres de l'échantillon attachés à leurs entreprise et cela est confirmé par le résultat de la moyenne qui est à 2.94 et un écart type de 1,32, par contre dans la QE20 qui dit : « je ne quitterai pas mon organisation maintenant parce que j'estime d'avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent », les membres de l'échantillon ne veulent pas quitter leur entreprise, qui est représentée par la moyenne  $\bar{X}=2,61$  et écart type  $\sigma=1,10$ .

### **Interprétation des hypothèses :**

#### **Hypothèse générale :**

Avant de procéder à l'interprétation des résultats obtenus en utilisant le logiciel de traitement des données statistiques (SPSS), il est important de rappeler les conditions de l'utilisation de cette opération statistique pour obtenir des bons résultats de la régression qui se lisent grâce aux indices suivants :

- **R** : le **coefficient de corrélation multiple** est un indice standardisé variant de  $-1$  à  $+1$ , indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la

variable dépendante. Plus la corrélation n'est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.

- **R<sup>2</sup>**: la corrélation multiple au carré, appelée **coefficient de détermination**, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.
- **Le Bêta** : ce **coefficient standardisé** permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (entre -1 et +1).
- **Le test F** : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
- **Le test t** : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative ( $p < 0,05$ ). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif. (CARRICANO & POUJOL, 2009)

Nous cherchons à partir des analyses de notre hypothèse générale à savoir si les Modes de la GRH exercent un impact positif sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la SONELGAZ (SPE) Darguina . Nous souhaitons également déterminer parmi ces stratégies au moins une variable explicative, celle qui explique la mieux Engagement organisationnel des travailleurs de cette société.

Dans ce contexte et après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer l'hypothèse générale émise auparavant qui suppose que « Les Modes de la GRH exercent un effet positif sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la SONELGAZ (SPE).

**Tableau N°18 : Représentation de l'impact de la variable Modes GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

Model Summary<sup>p</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change
1	,680 <sup>a</sup>	,462	,429	8,03680	,462	13,967	4	65	,000

a. Predictors: (Constant), Evaluation, Rémunération, Recrutement, Formation

b. Dependent Variable: Engagement

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

Le coefficient de détermination  $R^2$  compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts à la moyenne.  $R^2$  prend ses valeurs entre 0 et 1. La somme des résidus au carré fait baisser  $R^2$ , indiquant par là même l'importance relative de ce dont « ne rendent pas compte » les variables explicatives.

$R^2_{ajusté}=0,429$  est plus faible que  $R^2$ , tient compte de la perte d'information liée aux degrés de liberté.

Dans le cas de la régression qui sert d'exemple,  $R^2= 0,462$  : les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif » relativement limité.

Nous avons constaté qu'il y a une relation entre les modes de la GRH et l'engagement des travailleurs, donc nous avons confirmé que les modes de la GRH ont un effet positif sur l'engagement des travailleurs d'après les résultats obtenus ( $R=,680$ ), qui veut dire que 68% des membres de l'échantillon prédisent qu'ils s'engagent lorsque la société (SPE) applique ces modes de gestion de ressources humaines globalement.

**Tableau N°19: représentation de la variance de l'impact des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

ANOVA<sup>b</sup>

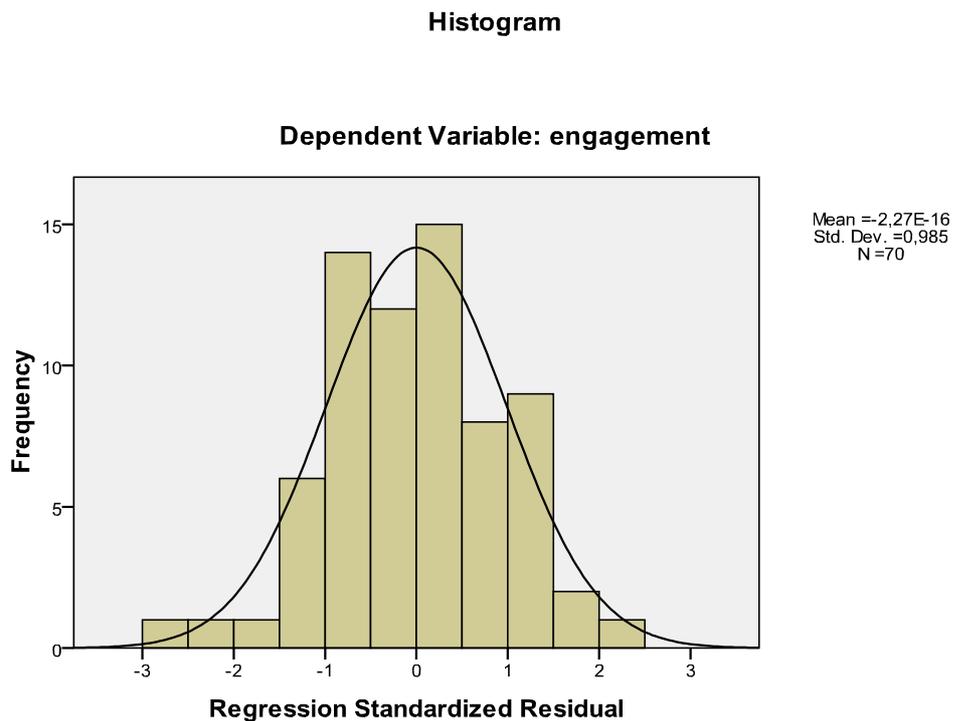
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1785,679	4	446,420	7,939	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3655,192	65	56,234		
	Total	5440,871	69			

a. Predictors: (Constant), EVALUATION, RECRUTEMENT, FORMATION, REMUNERATION

b. Dependent Variable: ENGAGEMENT

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

Selon le tableau ci-dessus, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au seuil de signification retenu (sig=0,000) qui est inférieure du modèle utilisé en sciences sociales ( $\alpha = 0.05$ )



**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

**Figure N°09 :**

Le graphique entre les *résidus normalisés* et les *valeurs prévues normalisées* de la variable dépendante (l'engagement organisationnel prévu normalisé) permet de déceler certaines transgressions importantes des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande dispersion au-delà des repères 3 et -3, on considérera généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs est respectée.

Pour aller plus loin des résultats de cette hypothèse, nous avons opté pour une analyse plus profonde des tableaux obtenus de l'*Output* de SPSS. Les prochains paragraphes apportent plus de précisions. À l'aide des « B » calculés et des erreurs-types correspondantes « t », il est possible de tester séparément l'hypothèse du non-impact de chaque variable explicative sur la variable dépendante.

**Analyse des sous hypothèses :****Première sous-hypothèse :**

Pour analyser les variances de l'engagement organisationnel des travailleurs de la société SONELGAZ (SPE) de darguina d'une façon globale ; nous avons formulé une hypothèse interactionnelle qui rassemble plusieurs variables indépendantes (VI) avec une variable dépendante (VD). A cet effet, nous avons opté pour la comparaison des moyennes de ces (VI) en associant deux autres test : t-test pour échantillons indépendants afin de comparer les deux genres par rapport à leurs Engagement organisationnel, comme nous avons associé la comparaison des moyennes des (VI) avec ANOVA pour analyser les variances.

En examinant les tableaux ci-après, nous remarquons qu'il y a une hétérogénéité qui concerne l'engagement organisationnel des travailleurs de la SONELGAZ(SPE) darguina pour toutes les variables sociodémographiques utilisées dans notre recherche sauf pour les variable niveau scolaire et catégorie socioprofessionnelle ; il existe une homogénéité entre les travailleurs par rapport à cette variable qui concerne l'engagement organisationnel.

**Tableau N°20 : Présentation des descriptives du genre-engagement****Report**

## Engagement

SEXE	Mean	N	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N	Sum
MASC	59,6000	65	10,33320	92,6%	92,9%	3874,00
FEMININ	61,8000	5	15,41752	7,4%	7,1%	309,00
Total	59,7571	70	10,63687	100,0%	100,0%	4183,00

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

**Tableau N°21 : Présentation des résultats du t-test pour deux échantillons indépendants du genre-Engagement :**

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Engagement Equal variances assumed	2,914	,92	,443	68	,659	-2,20000	4,96553	-12,10856	7,70856
Engagement Equal variances not assumed			,314	4,281	,768	-2,20000	7,01304	-12,17766	16,77766

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

En examinant les résultats des tableaux 20 et,21 nous remarquons qu'il n'y a pas une différence statistiquement significative selon le genre, et ce apparait au niveau de la valeur de signification asymétrique (0.92) qui est moins exigeant que le seuil traditionnel de 0.05 utilisé en sciences sociales, et ce se renforce par les résultats des moyennes obtenues : les hommes qui ne sont plus engagés que les femmes, qui sont respectivement 59.600, 61.800 cela veut dire qu'il y a une homogénéité de l'engagement chez ces travailleurs selon le genre.

**Tableau N°22 : Présentation des descriptives de l'âge-engagement****Descriptives**

## Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini	Maxi
					LowerB ound	UpperBo und		
					[21-30]	2		
[31-40]	19	59,1579	12,80739	2,93822	52,9849	65,3309	40,00	84,00
[41-50]	28	59,1071	7,28438	1,37662	56,2826	61,9317	48,00	78,00
[51 ET PLUS]	21	60,6667	12,80755	2,79484	54,8367	66,4966	42,00	92,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

**Tableau N°23:Présentation des variances du l'âge-engagement****ANOVA**

Engagement

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	91,000	3	30,333	,259	,854
Within Groups	7715,872	66	116,907		
Total	7806,871	69			

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

En examinant les tableaux 22 et 23, nous remarquons qu'il y a une hétérogénéité de l'engagement selon le facteur d'âge, sur un total de la moyenne (59.757). Selon les résultats du tableau 22, la catégorie de [21-30] qui est plus engagée au travail puis la catégorie [51 et plus] puis la catégorie de [31-40] puis en dernier c'est la catégorie [41-50], qui est respectivement représenté avec des moyennes et un écart-type (65,000, 60,666, 59,157, 59,107) (7,071, 12,807, 12,807, 7,284)

Ces résultats sont aussi renforcés par la non signification statistique dans le tableau n°23 ( $F= 0.259$ ,  $p=0.854$ ) qui permettent d'accepter l'hypothèse nulle  $H_0$  et d'écarter l'hypothèse alternative  $H_1$  qui dit : il y a une différence statistiquement significative dans l'engagement des travailleurs de la SONELGAZ (SPE) de Darguina selon les variables socioprofessionnelles (sexe, Age, Niveau scolaire, situation matrimoniale, CSP et Ancienneté).

**Tableau N°24 : Présentation des descriptives de niveau scolaire-engagement****Descriptives**

## Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerB ound	UpperB ound		
					PRIMAIRE	9		
MOYEN	20	57,6500	9,16673	2,04974	53,3598	61,9402	45,00	78,00
SECONDAIRE	22	59,3636	8,70438	1,85578	55,5043	63,2229	40,00	78,00
SUPERIEUR	19	66,7895	11,81138	2,70972	61,0966	72,4824	40,00	92,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

Tableau N°25:Présentation des variances du niveau scolaire-engagement

## ANOVA

## Engagement

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1793,850	3	597,950	6,563	,001
Within Groups	6013,021	66	91,106		
Total	7806,871	69			

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête.

En examinant les tableaux 24 et 25, nous remarquons qu'il y a une homogénéité de l'engagement selon le facteur du niveau scolaire, sur un total de la moyenne (59.757). Ces résultats sont aussi renforcés par la non signification statistique dans le tableau n°25 ( $F= 6,563$ ,  $p=0,001$ ) qui permettent d'écarter l'hypothèse alternative  $H_0$  et d'accepter l'hypothèse nulle  $H_1$  qui dit : il y a une différence statistiquement significative dans l'engagement des travailleurs de la SONELGAZ spe de Darguina selon les variables socioprofessionnelles (sexe, Age, Niveau scolaire, situation matrimoniale, CSP et Ancienneté).

**Tableau N°26 : Présentation des descriptives de situation matrimoniale-  
engagement**

**Descriptives**

Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini	Maxi
					LowerB	UpperB		
					ound	ound		
CILIBATAIRE	6	63,6667	7,08990	2,89444	56,2263	71,1071	53,00	71,00
Marié	63	59,5556	10,88470	1,37134	56,8143	62,2968	40,00	92,00
Veuf	1	49,0000	.	.	.	.	49,00	49,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

**Tableau N°27 : Présentation des variances de situation matrimoniale-engagement****ANOVA**

## Engagement

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	209,983	2	104,991	,926	,401
Within Groups	7596,889	67	113,386		
Total	7806,871	69			

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête.

En examinant les tableaux 26 et 27, nous remarquons qu'il y a une hétérogénéité de l'engagement selon le facteur de la situation familiale, sur un total de la moyenne (59,7571). Selon les résultats du tableau 26, les travailleurs qui sont en situation célibataire puis ceux qui sont en situation marié puis veuf (Ve), mais pour la catégorie des divorcés, notre échantillon n'y contient pas. Ce classement est respectivement représenté avec des moyennes et un écart-type (63,666; 59,5556; 49,0000) (7,08990 ; 10,88470)

Ces résultats sont aussi renforcés par la non signification statistique dans le tableau n°27 (F= 0.926, p=0.401) qui permettent d'accepter l'hypothèse nulle  $H_0$  et d'écarter l'hypothèse alternative  $H_1$  qui dit : il y a une différence statistiquement significative dans l'engagement des travailleurs de la sonelgaz (SPE) selon les variables socioprofessionnelles (Genre, Age, Niveau scolaire, Statut matrimonial, CSP et Ancienneté).

**Tableau N°28 : Présentation des descriptives du facteur socioprofessionnelles-engagement**

**Descriptives**

Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
					agent d'exécution	7		
Maitrise	48	56,9167	9,28012	1,33947	54,2220	59,6113	40,00	78,00
Cadre	15	67,9333	10,78005	2,78340	61,9635	73,9031	52,00	92,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête.

**Tableau N°29 : Présentation des variances du facteur socioprofessionnelles-engagement**

**ANOVA**

engagement

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1416,843	2	708,421	7,428	,001
Within Groups	6390,029	67	95,374		
Total	7806,871	69			

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

En examinant les tableaux 28 et 29, nous remarquons qu'il y a une homogénéité de l'engagement selon le facteur socioprofessionnel, sur un total de la moyenne (59.7571). Ces résultats sont aussi renforcés par la non signification statistique dans le tableau n°29 ( $F = 7,428$  .  $p = 0.001$ ) qui permettent d'écarter l'hypothèse alternative  $H_0$  et d'accepter l'hypothèse nulle  $H_1$  qui dit : il y a une différence statistiquement significative dans

l'engagement des travailleurs de la SONELGAZ spe de Darguina selon les variables socioprofessionnelles (sexe, Age, Niveau scolaire, situation matrimoniale, CSP et Ancienneté)

**Tableau N°30 : Présentation descriptives du facteur ancienneté-**

Engagement

**Descriptives**

Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimu	Maximu
					LowerBo und	UpperBo und		
					1-8	12		
9-16	13	56,0769	10,83560	3,00526	49,5290	62,6248	40,00	73,00
17-24	24	58,3750	7,00194	1,42927	55,4183	61,3317	46,00	73,00
25-32	18	60,7222	12,44662	2,93370	54,5327	66,9118	43,00	92,00
33 et plus	3	62,0000	15,52417	8,96289	23,4358	100,5642	47,00	78,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

**Tableau N°31 : Présentation des variances du facteur ancienneté -  
Engagement**

## ANOVA

Engagement

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	523,712	4	130,928	1,168	,333
Within Groups	7283,159	65	112,049		
Total	7806,871	69			

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête.

En examinant les tableaux 30 et 31, nous remarquons qu'il y a une homogénéité de l'engagement selon le facteur d'ancienneté, sur un total de la moyenne (59,75). Selon les résultats du tableau N°30, les travailleurs qui ont une ancienneté de [1-8] qui sont les plus engagés puis ceux qui ont une ancienneté de [33 et plus] en suite ceux qui ont une ancienneté de [25-32] suivi par la classe [17-24] et la classe [9-16]. Ce classement est respectivement représenté avec des moyennes et un écart type (64,5000; 62,0000; 60,7222 ; 58,3750 ; 56,0769) (12,17673 ; 15,52417 ; 12,44662 ; 7,00194 ; 10,83560).

Ces résultats sont aussi renforcés par la non signification statistique dans le tableau n°31 ( $F=1,168$ ,  $p=0.333$ ) qui permettent d'accepter l'hypothèse nulle  $H_0$  et d'écarter l'hypothèse alternative  $H_1$  qui dit : il y a une différence statistiquement significative dans l'engagement des travailleurs de la sonelgaz (SPE) selon les variables socioprofessionnelles (Genre, Age, Niveau scolaire, Statut matrimonial, CSP et Ancienneté).

### La deuxième sous-hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la deuxième sous-hypothèse émise auparavant qui suppose que « Les modes de la formation et de recrutement influencent l'engagement organisationnel des travailleurs de l'entreprise de SONELGAZ spe de Darguina ».

**Tableau N°32 : représentation de l'impact des modes de recrutement et de la formation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	30,894	3,939		7,843	,000		
FORMATION	7,24	,294	,305	2,465	,016	525	1,906
RECRUTEMENT	1,163	,334	,431	3,478	,001	525	1,906

a. Dépendent Variable: ENGAGEMENT

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête.

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus ainsi le tableau « ANOVA » de cette hypothèse, les coefficients estimés ( $B=7.24, 1.163$ ) répondent aux attentes positives à priori qui sont statistiquement significatif respectivement à des niveaux ( $p=0.016, p=0.001$ ) plus exigeants que le seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales, laissant entendre que la *formation* et le recrutement ont une incidence spécifique sur la variable engagement organisationnel. .

Nous avons pu donc vérifier l'impact des modes de formation et du recrutement sur l'engagement des travailleurs de la SONELGAZ(SPE) , nous avons remarqué qu'il y a une relation entre ces deux variables indépendantes avec l'engagement organisationnel des travailleurs.et cela est confirmé dans le tableau ci-après :

**Tableau N°33 : représentation de l'impact des variables Recrutement et Formation sur l'engagement organisationnel des travailleurs :**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 <sup>a</sup>	,460	,444	7,92949

a. Predictors: (Constant), RECRUTEMENT, FORMATION

b. Dépendent Variable: Engagement

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, 67.9% des travailleurs de la sonelgaz (SPE), sont engagés dans cette société à cause de la politique exercée qui concerne le système de formation ainsi du recrutement, et ce selon le résultat de  $R=0.679$

**Tableau N°34 : Représentation de la variance de l'impact des Modes de Formation et de Recrutement sur l'engagement organisationnel des travailleurs :**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	3594,126	2	1797,063	28,581	,000 <sup>a</sup>
	Residual	4212,745	67	62,877		
	Total	7806,871	69			

a. Predictors: (Constant), RECRUTEMENT, FORMATION

b. Dépendent Variable: IMPLICATION

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

On peut remarquer que la formation et le recrutement, lorsque se rassemblent tous les deux, exercent un effet sur l'engagement organisationnel. Cela est vérifié par  $R^2=0.460$  cela veut dire que 46% de l'échantillon d'étude confirment que ces deux modes ont un impact sur l'engagement organisationnel des travailleurs, mais qui reste toujours limité. Et ce selon la valeur de «  $F= 28.581$  » devant une signification ( $\alpha= 0.000$ ) qui est inférieure à 0.05 qui est utilisée en sciences sociales.

A partir des résultats obtenus ; il y a un impact de la formation et de recrutement sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la SONELGAZ (SPE) darguina , donc notre hypothèse qui dit : il y a un impact des modes de formation et de recrutement sur l'engagement organisationnel est confirmée.

Le mode de formation est considéré comme un moyen d'intégration professionnel, pour les travailleurs de la (SPE) le programme de formation instauré par la société leur permet de remplir les différentes exigences et de s'adapter au besoin futur de l'organisation. Quand la société préconise un nouveau matériel elle assure des formations au personnels qui contribuent au développement de leurs compétences se qui affiche une satisfaction chez les travailleurs (SPE).

Pour Le mode de recrutement adopté par la société est bien étudié se qui à permet aux travailleurs de s'engager entièrement dans la société, car la diversité des sources de recrutement ont permet à la société de faire face aux nouvelles stratégies sans oublié la logique des critères de sélection des candidats.

**La troisième sous-hypothèse :**

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la troisième sous-hypothèse émise auparavant qui suppose que « Les modes de la rémunération et d'évaluation influencent sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la *SONELGAZ(SPE) Darguina* ».

**Tableau N°35: Présentation de la variance de l'engagement des modes de la rémunération et d'évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

### Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	36,962	4,538		8,145	,000		
REMUNERATION	1,15	,306	,048	,376	,708	,672	1,488
EVALUATION	1,141	,312	,472	3,660	,000	,672	1,488

a. Dependent Variable: ENGAGEMENT

Source : Output du spss obtenu lors de l'enquête

Suivant les résultats obtenus du tableau ci-dessus ainsi le tableau « ANOVA » de cette hypothèse, le coefficient estimé ( $B=1,15$ ) ne répond pas aux attentes positives *a priori* qui n'est pas statistiquement significatif à un niveau ( $p=0,708$ ) n'est plus exigeant que le seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales, laissant entendre que **la rémunération** n'a aucun impact spécifique sur la variable **Engagement organisationnel**. *En contre partie*, le coefficient estimé ( $B=1,141$ ) répond aux attentes positives *a priori* qui est statistiquement significatif à un niveau ( $p=0.000$ ) plus exigeant que le seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociales, laissant entendre que **l'évaluation** a un impact spécifique sur la variable **Engagement organisationnel**.

Nous avons pu donc vérifier l'impact des modes de la rémunération et de l'évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la SONELGAZ (SPE) Darguina, nous avons remarqué qu'il y a une relation entre ces deux variables

indépendantes avec l'engagement organisationnel des travailleurs, et cela est confirmé dans le tableau ci-après.

**Tableau N°36: Représentation de l'impact des variables rémunération et évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change
1	,507 <sup>a</sup>	,257	,235	9,30231	,257	11,609	2	67	,000

a. Predictors: (Constant), evaluation, rémunération

b. Dependent Variable: Engagement

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

Selon les résultats du tableau ci-dessus, 67.9% des travailleurs de la sonelgaz (SPE), sont engagés dans cette société à cause de la politique exercée qui concerne le système de formation ainsi du recrutement, et ce selon le résultat de R=0.507

**Tableau N°37: Représentation de la variance de l'impact des modes de la rémunération et de l'évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2009,162	2	1004,581	11,609	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5797,709	67	86,533		
	Total	7806,871	69			

a. Predictors: (Constant), evaluation, rémunération

b. Dependent Variable: Engagement

**Source :** Output du spss obtenu lors de l'enquête

On peut remarquer que la rémunération et l'évaluation, lorsque se rassemblent toutes les deux, exercent un effet positif sur l'engagement organisationnel. Cela est vérifié par  $R=0.507$ , cela veut dire que 50,07% de l'échantillon d'étude confirment que ces deux stratégies ont un impact sur l'engagement des travailleurs, mais qui reste toujours limité.

Et ce selon la valeur de «  $F= 11.609$  » devant une signification ( $\alpha= 0.000$ ) qui est inférieure a 0.05 qui est utilisée en sciences sociales.

A partir des résultats obtenus ; il y a un impact de la rémunération et de l'évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la *SONELGAZ(SPE)* de darguina, donc notre hypothèse est confirmée.

Les travailleurs de la (*SPE*) affichent des satisfactions au mode de rémunération suite au système adopté par la société en le comparant avec d'autre société ainsi que l'équitable grille du salaire, car la contre partie monétaire versée est cohérente, autant que les primes octroyé sont délivré par équité. Par contre le système d'évaluation de la performance contribue aux attentes des travailleurs, qui est selon eux influence sur leurs engagement et qui est nécessaire pour l'amélioration de l'organisation donc ce mode de haut qualité est très important.

### **Discutions des résultats de la recherche :**

Suite a l'étude qu'ont a effectué au sein de la société de distribution d'électricité (*SPE*)sonelgazdarguina dont le thème est l'impact des modes de la gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des travailleurs , il nous est possible de confirmer notre hypothèse générale .Kinnieet al ( 2005) démontrent qu'ils ya une corrélation positive entre les modes de la GRH et l'engagement des travailleurs ainsi que wright et Kehoe (2008) ont signaler dans leurs recherche que les modes RH sont fortement liés a l'engagement organisationnel .

Cette étude et parvenue a confirmé la première sous hypothèse qui concerne «il ya une déférence statistique significative de l'engagement organisationnel entre les membres de l'échantillon selon les variables sociodémographiques (sexe, âge niveau d'instruction, situation matrimoniale, statut socioprofessionnel, ancienneté) » l'engagement organisationnel des travailleurs (*SPE*) darguina, toutes les variables socioprofessionnelle

utilisées dans notre recherche sauf pour la variable ancienneté il existe une homogénéité entre les travailleurs par rapport à cette variable qui concerne l'engagement organisationnel

La variable sexe ne représente pas de relation significative avec l'engagement organisationnel contrairement à la recherche de Mowday, Porter et Steers (1992) pour qui « les caractéristiques personnels se confrontent à la situation du travail pour fonder l'engagement dès les premiers jours ».

En ce qui concerne la deuxième sous hypothèse, qui suppose que « les modes de la formation et le recrutement ont un impact sur l'engagement organisationnel des travailleurs de la sonelgaz (spe) de darguina » cette hypothèse est confirmée. D'après les recherches de certains auteurs trouvé qu'il y a un impact des modes de la formation et le recrutement sur l'engagement organisationnel des travailleurs .

Enfin, ce qui concerne la troisième sous hypothèse qui suppose que les modes de la rémunération et de l'évaluation des performances influence sur l'engagement des travailleurs au sein de la sonelgaz (spe) de darguina », hypothèse qui est confirmée. D'après certains auteurs ont trouvé qu'il y a un impact des modes de la rémunération et de l'évaluation de performance sur l'engagement organisationnel

En guise de finalité, nous proposons à la société de production d'électricité (spe) sonelgaz de darguina d'accorder plus d'importance au mode recrutement considéré comme pratique principale de la GRH et cela en mettant des stratégies et des techniques nécessaires pour la mise en place des modes plus pratiques et prendre en considération les besoins et les attentes des travailleurs afin de les fidéliser.

# Conclusion

## Conclusion

---

### **Conclusion :**

Parler de GRH, c'est avant tout insister sur sa finalité gestionnaire et donc sur la manière de penser la contribution de la GRH à l'engagement organisationnel de l'entreprise. À chaque organisation de se poser cette question et d'y apporter les réponses qu'elle souhaite. C'est pourquoi une définition universaliste de la GRH ne nous semble pas pertinente.

La GRH se caractérise par une hétérogénéité de pratiques, de règles, d'acteurs et de contextes, traduisant des interactions permanentes, et négociées en permanence, entre contextes organisationnels et contextes socio-économiques.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons réalisé une démarche conceptuelle et méthodologique afin d'évaluer les relations entre les modes de la gestion des ressources humaines et l'engagement organisationnel des travailleurs dans la société sonelgaz (spe) darguina. L'objectif est de vérifier nos hypothèses, pour cela notre études s'inscrit dans une approche quantitative dans le but est de mesurer , - quantifie les données collecté durant notre enquête cela pour établir les corrélations entre les différents variables .Nous nous sommes appuyers sur les réponses obtenu adéquate au questionnaire administrer a l'échantillon interroger .

Suite aux résultats obtenus sur le terrain après dépouillement nous avons constaté qu'au sein de cette société qu'il y a un impact très positifs des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs se qui nous à permet de confirmé notre hypothèse générale.

En se basant sur les résultats obtenu dans la partie analyse et interprétation des résultats, nous avons constatés que les modes formation, recrutement, rémunération et évaluation des performances ont un impact très positifs sur l'engagement organisationnel se qui à permet la confirmation de nos sous-hypothèses.

Enfin, nous avons déduits que la société (spe) sonelgaz donne beaucoup d'importance aux différents modes de la GRH afin de développer son capital humaines pour aboutir dans de meilleures conditions et d'efficience et ce la pour atteindre ses finalités et objectif économique, en particulier les pratiques recrutement et formation des compétences pour un fort engagement de ces travailleurs.

# Bibliographie

## Liste bibliographies

- AKTOUF Omar, 1987, **méthodologie des sciences sociaux et approches qualitative des organisations**, Edition les presses de l'université du Québec Montrial.
- ARCAND .M, ARCAND .G ,BAYAD.M et FABRI .B , 2004, **systeme de gestion des ressources humaines et performance organisationnel le cas des cooperatives du secteur financier .**
- Bagla Lusin, *Sociologie des organisations*, Paris, Edition la découverte, 2003.
- BARABEL Michel, Olivier Mierer , 2006 **MANAGEOR** , Edition DUNOD , paris.
- BARRETE et SIMEUS.M,1997, **pratique de gestion des ressources humaines et performance organisationnel dans les entreprises de haute technologie**, In, ASAC 1997, ST-John.
- BECKER .B, 1960, **l'impact de la gestion des ressources humaines sur l'organisation.**
- BERNARD ,Martory, Dani et Crozet, 2008 "**gestion des ressources humaines pilotage et performance**" 7eme Edition DUNOD, Paris.
- CITEAU ,J.P, 2000, **gestion de la ressources humaines** , Edition dalloz, paris.
- CLAUDE Louche , **introduction à la psychologie de travail et des organisation** 3<sup>eme</sup>Edition , Armand colin.
  - Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Edition du seuil, 1963.
- DIMITRI Weiss, 2003, **les ressources humaines** , Edition , organization, paris.
- ENBUES Sabine - seguin, 1999, **la sociologie du travail, edition la découvert**, paris.
- FABRE Claude, 1997, **les canséquences humaines des restructuration**, Edition harmattau, Paris.
  - FRIEDMANN George. REYNAUD Jean-Daniel, 1958, « Psycho-sociologie de l'entreprise », in Gurvitch George., *Traité de sociologie*, Paris, PUF, pp. 459-478.
  - FRISCH-GAUTHIER Jacqueline, 1974, « Moral et satisfaction au travail ».
- GUERIN. G, wils .T ,1990, "**l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au context stratégique**" Edition Y van BLAIS, p. 667-715.

- HENRY Mitzberg, le management voyage au centre des organisations , Edition d'organisations.
- HERVE Laroche, Jean Nioche, **repenser la stratégie** , p.166 à175..
- Jean CLAUDE,1982, **l'entretien par questionnaire Université de bruxelles belgique** ,p.29.
- Jean –Mari Pertti, 2012, **gestion des ressources humaines** , 18<sup>ème</sup> Edition, vuibert.
- Jean- Marie PERETTI , 2004, **“la gestion des ressources humaines”**, 12<sup>ème</sup> Ed , paris.
- Jean- Pierre CITEAU, 1997, **gestion des ressources humaines** , principes généraux et cas pratiques , Edition ARMAND COLIN, paris.
- MARTORY Bernar , CROZET Daniel , 2008 **“gestion des ressources humaines”** 7<sup>ème</sup> Ed , Edition dunod , paris.
  - MASLOW, A. (1943), « A theory of human motivation », *The PsychologicalReview*,
- Maurice ANGERS, 1997, **initiation à la methodologies des sciences humaines**, Ed, Casbah, Alger, p .58.
- MAYER ,J.P et ALLEN , N.J, 1991 **l'engagement organisationnel et la conception tridimentionnel , examen de la gestion des ressources humaines**, p. 61-89.
- MAYER, J.P et ALLEN, N.J, 1997, **l'engagement sur le lieu du travail: théorie, recherche et application** .Sage publication .
- Mc MAHAN , G .C VIRICK ,M et WRIGHT. P.M , 1999 , **Alternative théorcal perspectives FOR Strategic Human Resource,Management Revised progress**, problem and prospects , in P.M.
- MINTZBERG Henry, 2004, **le management , voyage au centre des organizations** , Ed d'organisation, p .197à 203.
- MOWDAY.R.T PORTER, 1982, l'organisation et l'employé: la psychologie organisationnel .
- PERETTI Jean- Marie , 1999, **dictionnaire des ressources humaines** ,Edition paris.
- PFEFFER.. J, 1994 , **competitive advantage Through people: unleashing the power and the work force**: HAVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
  - Plane Jean – Michel, **Théorie des organisations**, Paris, 3e édition, Dunod, 2013.
- Raymond BOUDON, 1969, **en les methods sociologies**, Paris, P U F, p.31.
- ROGER Aim, 2008, **l'essentiel de la théorie des organizations**, Ed Gualino, Paris.

- ROGER Gary, Roussi Roland Raoul, **cours d'initiation à la méthodologie de recherche** ,p. 09.
  - Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, 3e édition, Paris, Presses de Sciences Politique, 1988,480 pages.
- SEKIOU , BLODIN et AL ,2001, **gestion des ressources humaines** , 2<sup>ème</sup> Edition , Québec (S.E).
- SEKIOU Lakhdar et Jean Marie PERETTI, 2001, **Gestion des ressources humaines** 2<sup>ème</sup>Edition, boeck , Bruxelles.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, 2001, "**la gestion des ressources humaines**" Belgique, p.333.
- SHORE ,Lynn, McFarlane et sandy .j ,1993, **comparaison entre l'engagement affectif et de continuité** .Ed DUNOD,Paris.
- sJean -Marie PERETTI , 2015, **ressources humaines** 15<sup>ème</sup> Edition , Edition vuibert , paris , 2015.
- WILLIAMSON Christine et al , 2008 **gestion des ressources humaines**, Edition : Tearfund, Angleterre.
- Yvan Presqueux , 2003 , **la gestion des ressources humaines** , Edition economica.

## REVUES ET JOURNAUX SCIENTIFIQUE

- ALLEN, N.J et MAYER, J.P, 1990, **la mesure et l'antécédent de l'engagement affective, de continuité et normative organisationnel** . Journal de psychologie professionnel .
- Allen , N, J et mayer , J.p ,1996, **l'engagement organisationnel , affective de continuité et normative**: la validité du contrat d'un examine , journal du comportement professionnel .
- Allen, N.J et MAYER, J.P, 1993, **l'engagement organisationnel: evident de l'effet de l'etape de carriere**, journal recherché des affaires.
- BARNEY . J.B , 1991, "**Firm resources and sustained competitive advantage**: journal of management.
- LAVOISIER / revue française de gestion, 2010.

- LEWIN, Kurt. (1936), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-HILL.
- Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.
- PAILLE , Pascal,2004 “**engagement organisationnel , intention de retrait et comportement citoyens : l’influence de la satisfaction au travail**” .revue de gestion des ressources humaines .
- **Revue de la gestion des ressources humaines** ,N°82, Decembre 2011.

### THESES ET MEMOIRES

- ARCAND . M, 2000, “**l’effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l’efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec**”,THESE de doctorat inedited . université de METZ. FRANCE.
- ARCAND G ( 2006), **etude du role de la culture nationale dans la rolation entre les pratique de la GRH et da la performance organisationnel** : le cas des banques de vint-deux pays d’amérique du Nord, d’Europe et d’Asie , these de doctorat, université de Metz p 306.
- GREENBERG, J. (1990), « OrganizationalJustice:Yesterday, today and tomorrow», *Journal of Management*, vol.16, n°2, p.399-432.

### SITES INTERNET

- [Http :/ la gestion des ressources humaines.fr](http://la.gestion.des.ressources.humaines.fr)
- [Http :/ engagement organisationnel .fr](http://engagement.organisationnel.fr)
- [www. Larouse. fr](http://www.Larouse.fr)
- [www. Memoireonline. com](http://www.Memoireonline.com)

# Annexes

**Tableau N°05 : présentation du coefficient de corrélation des modes de la GRH :**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QGM_1	54,9000	134,439	,400	,517	,821
QGM_2	55,5143	147,355	-,037	,279	,842
QGM_3	55,0714	132,038	,465	,651	,817
QGM_4	55,5000	138,283	,335	,414	,823
QGM_5	55,4143	131,290	,489	,497	,816
QGM_6	55,6714	144,919	,061	,483	,835
QGM_7	55,2857	130,961	,527	,615	,814
QGM_8	55,2714	132,027	,485	,540	,816
QGM_9	55,3571	129,914	,508	,537	,815
QGM_10	55,8714	139,157	,278	,545	,826
QGM_11	55,0857	134,659	,408	,479	,820
QGM_12	55,5000	136,167	,372	,482	,822
QGM_13	54,6143	131,487	,502	,636	,815
QGM_14	55,3571	135,566	,386	,690	,821
QGM_15	55,0000	135,855	,350	,573	,823
QGM_16	55,2000	131,206	,462	,588	,817
QGM_17	55,0857	129,645	,540	,617	,813
QGM_18	55,6286	134,005	,448	,325	,818
QGM_19	55,2286	132,150	,536	,498	,814
QGM_20	54,7000	132,329	,472	,563	,817

**Tableau N°6: présentation de la fidélité pour les modes de la GRH :**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,828	,826	20

**Tableau N°7 : présentation de la fidélité pour l'engagement organisationnel :**

statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,716	,704	21

**Tableau N°18 : Représentation de l'incidence de la variable Modes GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs.****Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change
1	,680 <sup>a</sup>	,462	,429	8,03680	,462	13,967	4	65	,000

**Tableau N°19: représentation de la variance de l'impact des modes de la GRH sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1785,679	4	446,420	7,939	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3655,192	65	56,234		
	Total	5440,871	69			

**Tableau N°20 : Présentation des descriptives du genre-engagement**

## Report

Engagement

SEXE	Mean	N	Std. Deviation	% of Total Sum	% of Total N	Sum
MASC	59,6000	65	10,33320	92,6%	92,9%	3874,00
FEMINI	61,8000	5	15,41752	7,4%	7,1%	309,00
Total	59,7571	70	10,63687	100,0%	100,0%	4183,00

**Tableau N°21 : Présentation des résultats du t-test pour deux échantillons indépendants du genre-Engagement :**

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
en Equal variances assumed	2,914	,92	,443	68	,659	-2,20000	4,96553	-12,10856	7,70856	
me Equal variances not assumed			,314	4,281	,768	-2,20000	7,01304	-12,17766	16,77766	

**Tableau N°22 : Présentation des descriptives de l'âge-engagement****Descriptives**

Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
21-30	2	65,0000	7,07107	5,00000	1,4690	128,5310	60,00	70,00
31-40	19	59,1579	12,80739	2,93822	52,9849	65,3309	40,00	84,00
41-50	28	59,1071	7,28438	1,37662	56,2826	61,9317	48,00	78,00
51 ET PLUS	21	60,6667	12,80755	2,79484	54,8367	66,4966	42,00	92,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

**Tableau N°23: Présentation des variances du l'âge-engagement****ANOVA**

Engagement

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	91,000	3	30,333	,259	,854
Within Groups	7715,872	66	116,907		
Total	7806,871	69			

**Tableau N°24 : Présentation des descriptives de niveau scolaire-engagement****Descriptives**

Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					PRIMAIRE	9		
MOYEN	20	57,6500	9,16673	2,04974	53,3598	61,9402	45,00	78,00
SECONDAIRE	22	59,3636	8,70438	1,85578	55,5043	63,2229	40,00	78,00
SUPERIEUR	19	66,7895	11,81138	2,70972	61,0966	72,4824	40,00	92,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

**Tableau N°25: Présentation des variances du niveau scolaire-engagement****ANOVA**

Engagemen

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1793,850	3	597,950	6,563	,001
Within Groups	6013,021	66	91,106		
Total	7806,871	69			

**Tableau N°26 : Présentation des descriptives de situation matrimoniale-engagement**

**Descriptives**

Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Mini mum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
CILIBATAIRE	6	63,6667	7,08990	2,89444	56,2263	71,1071	53,00	71,00
Marié	63	59,5556	10,88470	1,37134	56,8143	62,2968	40,00	92,00
Veuf	1	49,0000	.	.	.	.	49,00	49,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

**Tableau N° 28 : Présentation des descriptives de catégories socioprofessionnelles-engagement**

**Descriptives**

Engagement

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					agent d'exécution	10		
Maitrise	44	56,6591	9,29352	1,40105	53,8336	59,4846	40,00	78,00
Cadre	16	66,7500	11,43970	2,85992	60,6542	72,8458	49,00	92,00
Total	70	59,7571	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

**Tableau N°29 : Présentation des descriptives de catégories socioprofessionnelles-engagement**

**ANOVA**

Engagement

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1264,385	2	632,193	6,474	,003
Within Groups	6542,486	67	97,649		
Total	7806,871	69			

**Tableau N°30 Présentation des variances de catégorie ancienneté-  
Engagement**

**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1-8	12		
9-16	13	56,07 69	10,83560	3,00526	49,5290	62,6248	40,00	73,00
17-24	24	58,37 50	7,00194	1,42927	55,4183	61,3317	46,00	73,00
25-32	18	60,72 22	12,44662	2,93370	54,5327	66,9118	43,00	92,00
33 et plus	3	62,00 00	15,52417	8,96289	23,4358	100,5642	47,00	78,00
Total	70	59,75 71	10,63687	1,27135	57,2209	62,2934	40,00	92,00

**Tableau N°31 Présentation des variances de catégories ancienneté -****ANOVA**

Engagement

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	523,712	4	130,928	1,168	,333
Within Groups	7283,159	65	112,049		
Total	7806,871	69			

**Tableau N°32 : représentation de la l'impact des modes de recrutement et de la formation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	30,894	3,939		7,843	,000		
FORMATION	7,24	,294	,305	2,465	,016	525	1,906
RECRUTEMENT	1,163	,334	,431	3,478	,001	525	1,906

**Tableau N°33 : représentation de l'incidence de la variable Recrutement et Formation sur l'engagement organisationnel des travailleurs :**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,679 <sup>a</sup>	,460	,444	7,92949

**Tableau N°34 : Représentation de la variance de l'impact des Modes de Formation et de Recrutement sur l'engagement organisationnel des travailleurs :**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	3594,126	2	1797,063	28,581	,000 <sup>a</sup>
Residual	4212,745	67	62,877		
Total	7806,871	69			

a. Predictors: (Constant), RECRUTEMENT, FORMATION

**Tableau N°35: Présentation de la variance de l'engagement des modes de la rémunération et d'évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	36,962	4,538		8,145	,000		
	REMUNERATION	1,15	,306	,048	,376	,708	,672	1,488
	EVALUATION	1,141	,312	,472	3,660	,000	,672	1,488

a. Dependent Variable: ENGAGEMENT

**Tableau N°36: Représentation de l'incidence des variables rémunération et évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,507 <sup>a</sup>	,257	,235	9,30231	,257	11,609	2	67	,000

**Tableau N°37: Représentation de la variance de l'impact des modes de la rémunération et de l'évaluation sur l'engagement organisationnel des travailleurs.**

## ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2009,162	2	1004,581	11,609	,000 <sup>a</sup>
	Residual	5797,709	67	86,533		
	Total	7806,871	69			

**Université Abderrahmane Mira- Bejaia**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département des sciences sociales**

**Questionnaire**

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue d'obtenir un diplôme de master en **sociologie** spécialité : **sociologie de travail et des ressources humaines**.

Ce présent questionnaire est destiné aux travailleurs **Sonelgaz** (SPE), en vue de vérifier « **l'impact des modes de la gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel des travailleurs** ».

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** est garanti, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement **scientifique**.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

En fin, nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

**Réaliser par :**

- M<sup>R</sup> AISSAT HAKIM
- M<sup>R</sup> DJOUADI SMAIL

**I-Information générales :**01-sexe : homme  femme 

02-Age : ..... ans

03-Niveau d'instruction

Primaire  Moyen  Secondaire  Supérieur 04-Situation familiale : célibataire  marié  veuf (Ve)  divorcé 

05-Catégorie socioprofessionnelle :

Agent d'exécution  maîtrise  Cadre  Cadre supérieur 

06-Ancienneté : ..... ans

**II-Questions relatives aux modes de la gestion des ressources humaines :**

Pour chaque énoncé, tracez une croix (X) dans la case qui décrit le mieux la mise en œuvre de ces modes de gestion des ressources humaines dans votre société.

N°	Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
01	L'utilisation du programme de formation spécifique permet aux travailleurs de remplir les exigences de leurs postes					
02	Le système de rémunération adopté par la société est vraiment faible en comparaison avec d'autres sociétés					
03	Les modes de recrutement adoptés par la société sont étudiés					
04	Le système d'évaluation de la performance contribue à mes attentes					
05	Le programme de formation permet aux travailleurs de s'adapter aux besoins futurs de l'organisation					
06	Mon salaire arrive à subvenir à mes besoins sociaux					
07	Le type de contrat attribué aux nouvelles recrues est rationnel					
08	L'évaluation de la performance est un critère de mesure de compétences					
09	Quand la société préconise un nouveau matériel, elle assure des formations aux personnels					
10	La grille du salaire de cette société est					

	équitable					
<b>11</b>	Le système d'évaluation de performance influence sur mon engagement					
<b>12</b>	Les critères de sélection des candidats sont logiques					
<b>13</b>	La formation est un moyen d'intégration professionnel					
<b>14</b>	La contrepartie monétaire versée est cohérente par rapport à mes efforts fournis dans mon poste de travail					
<b>15</b>	L'évaluation de la performance est nécessaire pour individualiser la rémunération					
<b>16</b>	Le mode de mon recrutement me pousse à m'engager entièrement dans la société					
<b>17</b>	Les programmes de formation contribuent au développement de mes performances					
<b>18</b>	L'octroi de primes individuelles pour les meilleurs travailleurs est délivré par équité					
<b>19</b>	La diversité des sources de recrutement permet à la société de faire face aux nouvelles stratégies					
<b>20</b>	Afin d'améliorer l'organisation, un système d'évaluation de performance de haut qualité est nécessaire					

### **III-Questions relatives à l'engagement organisationnel des travailleurs :**

Pour chaque énoncé, tracez une croix (X) dans la case qui décrit le mieux la mise en œuvre de ces engagements organisationnels dans votre société.

<b>N°</b>	<b>Items</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Sans avis</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
<b>01</b>	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation					
<b>02</b>	Il ne serait pas moralement correct de quitter votre organisation actuelle maintenant					

<b>03</b>	Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre					
<b>04</b>	Il est probable que je chercherai un autre emploi au cours de la prochaine année					
<b>05</b>	Mon organisation représente beaucoup pour moi					
<b>06</b>	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.					
<b>07</b>	Pour moi, personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages					
<b>08</b>	Je suis fier(e) d'appartenir à mon organisation					
<b>09</b>	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle					
<b>10</b>	Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages					
<b>11</b>	Je pense souvent à quitter mon emploi.					
<b>12</b>	Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation					
<b>13</b>	Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle					
<b>14</b>	Je n'ai d'autres choix que de rester dans mon organisation actuelle					
<b>15</b>	Je n'ai pas le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon organisation					
<b>16</b>	Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle					
<b>17</b>	Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs					
<b>18</b>	Si je pouvais, j'occuperais un emploi dans une autre organisation					
<b>19</b>	Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens					
<b>20</b>	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent					
<b>21</b>	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle					