

Université Abderrahmane Mira – Béjaia

Faculté des sciences Humaines et sociales

Département des sciences sociales

Thème

*L'implication organisationnelle des salariés
dans le contexte d'un changement de pratiques
de la gestion des ressources humaines*

Cas pratique :

ALL PLAST-AKBOU

Memoire de fin cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science sociale

Option : sociologie des organisations et gestion de ressources humaines

Réalisée par :

✚ Aouchiche Ferial
✚ Amezrar Yasmina

Encadré par :

✚ Hocini Amar

Année Universitaire : 2013-2014



- **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, définitions des concepts, les techniques utilisées, la méthode adoptée, l'échantillon et les études antérieures.

1.1-Les raisons du choix du thème :

Nous avons optés pour le thème; l'implication organisationnelle des salariés dans le contexte d'un changement de pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise ALL PLAST pour les raisons suivantes :

- Acquérir de nouvelles connaissances théoriques et pratiques dans le domaine de la gestion de ressources humaines notamment lors d'un changement dans les pratiques de la GRH.
- Le rôle très important de cette thématique dans le bon fonctionnement de l'organisation d'une part, et la mobilisation des salariés d'autre part.
- Vu l'importance du changement dans les activités de l'entreprise, on a voulu vérifier l'importance accordées par les services de la GRH à ces changements organisationnels et ce, compte tenu de leurs incidences sur la motivation et l'implication organisationnelle des salariés.

2.2-Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre recherche se résument comme suite :

- Aider l'entreprise à gérer ses ressources humaines dans une situation de changement organisationnel.
- Faciliter l'adaptation, mobilisation et la maîtrise du personnel dans le cadre d'un changement organisationnel touchant notamment les pratiques de la GRH.
- Sensibiliser les dirigeants sur l'importance du changement organisationnel notamment l'ajustement des pratiques de la GRH selon les besoins des salariés en vue d'assurer leur implication affective.

1.3-Problématique :

A l'ère de la mondialisation l'entreprise économique a connue de multiples changements organisationnels qui l'ont obligé à adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines pour bien mener leurs missions. Mais il est à signaler que ces changements pourraient avoir des répercussions négatives sur l'implication de ses salariés notamment si ces changements ne sont pas ajuster aux besoins des salariés, ainsi la difficulté à réaliser de ses objectifs assignés.

En se référent a l'évolution de la fonction GRH en se rend compte qu'elle a connue une révolution considérable. Nous pouvons démontrer sa en se basant sur sa progression au fil des années, d'abord entre 1975 et 1985 durant cette décennie, on trouve l'adaptation passive et défensive du personnel, ensuite entre 1980 et 2000 , on remarque l'apparition de l'activation et la mobilisation du marché interne des RH, la ou on trouve deux aspects différents management et modernisation, enfin le 21eme siècle est marqué par la flexibilité partenariale et mutualisée des RH ,le statut professionnel du travailleur pluriactif¹.

De ce fait, la fonction ressource humaine vit dans un environnement instable, dont les changements organisationnels deviennent une des clés de réponses permettant réactivité et adaptation aux contraintes internes telles que l'accroissement des salariés jeunes, le niveau élevé de femmes dans le domaine du travail, l'accroissement du niveau scolaire des salariés etc...

En outre, les pressions de la concurrence, le changement technologique et l'évolution des préférences du consommateur, ont forcé de nombreuses entreprises a repensé leurs stratégies de fonctionnement et leurs pratiques organisationnelles dans les pratiques de la GRH.

Ces changements font en sorte que beaucoup d'entreprise ou organisations changent ou s'apprêtent à changer de manière radicale leur façon de s'organiser, leur manière de gérer la RH afin de faire face a ces contraintes internes et externes.

¹ LAETITIA Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5eme édition, paris, 2011, p, 18-19.

L'importance et la place accordée aux RH dans le processus de transformation des entreprises varient sensiblement selon la nature et le type de changement mis en œuvre.

Parmi les nouveaux changements qui sont introduits dans les pratiques de la gestion des ressources humaines :

On trouve à titre d'exemple : le recrutement en ligne, gestion de carrière à l'international, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc...

Ces différents changements dans les pratiques de la GRH pourraient avoir des répercussions sur l'implication des salariés dans un contexte profond car l'implication organisationnelle constitue la relation qui lie l'individu à son organisation. Dans la littérature, certaines pratiques de gestion ont été citées systématiquement comme moyen d'induire des attitudes ou des comportements de fidélisation.

Cependant la définition du concept d'implication organisationnelle est assez complexe, du fait de la difficulté de pouvoir conceptualiser ce construit.¹

L'implication organisationnelle est l'état subjective qui relie l'individu à l'organisation, la majorité des définitions sur l'implication évoquent une relation fusionnelle entre l'individu et l'organisation qui l'emploi.

L'implication des salariés dans l'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des vingt dernières années. Il est actuellement admis que l'implication recouvre des formes d'attachement différent. Les travaux de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990 Allen ,1996 ; Meyer, 1997 Meyer ; Meyer et Allen, 1991, 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'implication 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'entreprise².

¹ HAFRI Taib et FABRE Bruno, Les fondement du changement stratégique, édition TRANSACONTINENTAL, Montréal, 1997, p , 40.

² Webemester@memoire.com.

Au sein de cet état psychologique que constitue l'implication des différences de nature existent. L'implication affective désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise, l'implication continue est basée sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel de l'entreprise et l'implication normative qui représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivé d'un sentiment d'obligation morale a son égard¹.

Nous inscrivons notre recherche actuelle, dans cette perspective le but de vérifier l'impact des changements dans les pratiques de la GRH introduits par l'entreprise ALL PLAST sur l'implication organisationnelle de ses salariés. Ainsi que nous voulons examiner l'effet des changements qui sont introduit par l'entreprise a savoir : le recrutement par réseau , la nouvelle méthode de supervision qui consiste a limité l'accès au réseaux informatique, ainsi que l'introduction des I.N.T.C et la pointeuse dans les pratiques de la gestion des RH sur l'implication organisationnelle des salariés de l'entreprise ALL PLAST qui est une entreprise privée par action, leader dans l'industrie du plastique et de l'emballage agroalimentaire en Algérie, elle est une entreprise formée d'hommes et de femmes travaillant ensemble sur des postes différents.

C'est sur cet arrière fond, que s'inscrit notre étude en vue de répondre à la question de départ suivante :

- Quel est l'impact des nouvelles pratiques de la GRH introduites par l'entreprise ALL PLAST sur les modes d'implication organisationnelle des salariés ?

Autrement dit :

1-La méthode de supervision adoptée par l'entreprise ALL PLAST influe telle sur les modes d'implication de ses salariés ?

2- Le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise ALL PLAST influe t-il sur les modes d'implication de ses salariés ?

¹ HERRBACH Olivier, Karim MIGNONAC, Bruno SIRE , revue de gestion et des ressources humaines, édition ESKA , N°59, janvier, mars, Paris,2006, p,4.

1.4-Les hypothèses :

- **1-**La nouvelle méthode de supervision adoptée par l'entreprise ALL PLAST (la pointeuse, l'appareil de contrôle, réseaux informatique contrôlé et limité) est associée négativement avec l'implication psychologique et normative et positivement avec l'implication calculée.

Explication de l'hypothèse :

Le fait que la machine remplace l'homme, qui engendre généralement l'absence des relations humaines d'une part, et la limitation sur le champ d'axé au réseau informatique d'autre part. Pour cela, on a supposé que l'absence d'autonomie, contrôle rigoureux par la machine, ne favorise pas l'implication psychologique et normative mais plutôt avec l'implication calculée.

- **2-**Le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise, est associé positivement aux modes d'implications affective, normative et négativement avec le mode d'implication calculée.

Explication de l'hypothèse :

On a supposé que le recrutement par réseau pourrait favoriser l'implication affective et normative, au détriment de l'implication calculée ; car le sentiment de confiance du recruteur vis-à-vis du recruté, et la relation qui s'instaure entre les deux parties pourrait renforcer le lien d'implication affective et normative et influencé négativement avec l'implication calculée.

1.5-Définition des concepts :

A fin de cerner la problématique dans une recherche, le chercheur fait recours à une analyse conceptuelle en vue de concrétiser les phénomènes étudiés, et clarifier les hypothèses ; Pour se faire, notre recherche contient un certain nombre de concepts qui nécessitent d'être définis à savoir :

-L'implication organisationnelle, L'implication affective , l'implication calculée, l'implication normative, Méthode de supervision, et le recrutement par réseaux.

1.5.1-L'implication organisationnelle :

Selon Allen, Meyer :

« Latin .Plier .Dans l'opération logicomathématique, traduisant un lien entre antécédent et conséquent. Méthode : relation entre deux choses (individu, évènement) qui ne peuvent exister l'une sans l'autre ».

L'implication : « traduction du concept Anglo –saxon « commit ment », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne au travail¹.

Selon REICHERS :

L'implication organisationnelle n'est pas une prédisposition par apport à l'organisation dans son ensemble, mais plutôt le résultat de l'implication l'égard des différents sous-groupes qui composent l'organisation.

Selon HUNT, MORGAN :

Démontre que la définition globale de l'implication organisationnelle est plus pertinente que l'approche multiple, elle représente un construit médiateur.

- **Définition opérationnelle :**

C'est les résultats obtenus par les enquêtés aux 18 items de l'échelle tridimensionnelle de ALLEN &MEYER 1990.

1.5.2-L'implication affective :

Se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (Porter, Steers et Mowday, 1994).²

- **Définition opérationnelle :**

¹ GRAWITZ Madeleine, Lexique de science sociales, 7eme édition, DALLOZ ;Paris, 2000, p219.

²<http://www.managmarket.com>.

C'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle tridimensionnelle de ALLEN & MEYER 1990 qui sont représenté par les numéros ; 1.2.3.4.5.6 (voir l'échelle en annexe).

1.5.3-L'implication calculée :

Fait référence a une connaissance qu'a l'individu des couts associés a son départ de l'organisation : a partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés.

Définition opérationnelle :

C'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle tridimensionnelle de ALLEN & MEYER 1990 qui sont représenté par les numéros 7.8.9.10.11.12 (voir l'échelle en annexe).

1.5.4-L'implication normative :

Se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté). Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle, Meyer et Allen (1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire des comportements désirés par l'organisation.

- **Définition opérationnelle:**

C'est les résultats obtenus par les enquêtés aux items de l'échelle tridimensionnelle de ALLEN & MEYER 1990 qui sont représenté par les numéros ; 13.14.15.16.17.18 (voir l'échelle en annexe).

1.5.5-Méthode de supervision :

La méthode « supervision » se retrouve dans toute situation ou une personne est appelée à en diriger d'autre. Elle est définie comme un ensemble

d'obligations attachées à un poste et correspond à des rôles et à des responsabilités.¹

Définition opérationnelle :

- On veut dire par la méthode de supervision dans l'entreprise ALL PLAST

Ensemble de moyen, qu'un superviseur utilise pour superviser les employés qu'il tient sous sa direction en fonction d'un but à atteindre.

La supervision sert à tenir en main le bon fonctionnement de l'entreprise, et sa bonne gestion, et on entend par les moyens de supervision dans notre recherche ce qui suit : la pointeuse, l'appareil de contrôle du réseau informatique...etc.

1.5.6-Recrutement par réseaux :

Consiste à trouver des candidats aux postes par l'intermédiaire de personnes qui vous apprécient et qui sont en relation avec des recruteurs susceptibles de vous intéresser. Tout simplement. Et vos amis peuvent avoir un rôle à jouer².

- **Définition opérationnel :**

Consiste à faire recruté une personne dans l'entreprise en se basant non pas sur les méthodes de recrutement connues (testes, entretiens, épreuve professionnelles), mais sur la relation directe ou indirecte que le recruteur a avec le demandeur d'emploi.

Autrement dit, procéder à l'engagement d'un nouveau salarié en se basant simplement sur les relations personnelles ou les connaissances du recruteur ou des personnels existants avec le demandeur du poste.

1.6-Démarches méthodologiques :

1.6.1-La méthode utilisée :

A fin de répondre à la question de notre problématique à savoir l'implication organisationnelle des salariés dans un contexte d'un changement dans les pratiques de la GRH, nous avons optés pour la recherche quantitative

¹ LUC Bronet et André SAVOIE, Les groupes informels dans l'entreprise, édition L'harmattan, Paris,2001, p, 494.

² <http://enquête-opinion.fr/recrutement> par réseaux/internet.htm.

afin d'examiner ou de mesurer les liens entre nouvelles pratiques de la GRH et les modes d'implication organisationnelles.

1.6.2-La technique utilisée :

- **Le questionnaire :**

Il consiste à poser à un ensemble de répondants , le plus souvent représentatif d'une population ,une série de question relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiales , à leur opinions, à leur attitude à l'égard d'opinions ou d'enjeux humains et sociaux à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème sur toutes autre points qui intéressent le chercheurs¹, De ce fait, la méthode Quantitative nous impose la technique du questionnaire qui nous a permet de vérifier toutes les variables de nos hypothèses et d'établir les liens entre eux.

- **ECHELLE D'implication de Mayer et Allan :**

Consiste a mesure le degré d'implication des salariés de l'entreprise, on leur pose les 18item de l'échelle de mesure, qui sont répartie en trois partie, de 1a6 concerne l'implication affective, de 7a12 l'implication normative, de 13a18 concerne l'implication calculée.

1.6.3-L'échantillon de l'étude :

L'échantillon est un ensemble d'élément ayants une ou plusieurs caractéristique en commun qui les distingue d'autres personnes et sur lequel porte l'investigation.

Dans le langage des sciences humaines, un échenillions est un ensemble fini ou indéfini d'éléments définis à l' avance sur lesquels portent les observations.

Selon **Madeleine Grawitz** : « il distingue un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature »²

¹ Reymond Quivy, manuel de la recherche en Sciences Sociales, éd Dunod, Paris, 2005, p156.

² Madeleine GRAXITZ, Méthodes des sciences Sociales, 11eme édition Dalloz, Paris, 2001, p 876.

Concernant le type d'échantillonnage, on a opté pour un échantillon probabiliste aléatoire simple qui est « un prélèvement d'un échantillon par un tirage au hasard parmi les éléments de la population de recherche »¹

L'effectif de l'entreprise ALL PLAST est de 140 employés, notre échantillon prendra en considération toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise. On a opté pour un échantillon de 60 employés.

1.7-Les études antérieures :

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux au cours des dernières années, et différents facteurs ont contribué à renforcer l'importance de l'implication dans les organisations, tout d'abord, les mutations connues des organisations dans les dernières années aussi la société de la connaissance et de l'information a bouleversé les pratiques de gestion et les attentes des salariés. Cependant la problématique de l'implication organisationnelle est considérée comme l'une des problématiques émergentes. À travers différentes conceptions on réalise que l'implication organisationnelle a été traitée d'une façon différente, que l'on va citer comme suit :

- **L'étude de BECKER (1960)² :**

Il a livré une analyse percutante du mécanisme d'implication organisationnelle, selon lui : « le terme implication renvoie au processus par lequel divers types d'intérêts sont progressivement investis dans l'adoption de certaines lignes de conduites avec lesquelles ils ne semblent pas avoir de rapport direct ».

En d'autres termes, l'implication du salarié ne se réalise qu'à partir du moment où celui-ci éprouve le sentiment de développer des investissements perdus (side-bets). Ces derniers constituent pour le salarié une rente professionnelle d'autant moins transférable qu'elle se bénéficie avec l'accumulation de l'expérience au sein de la même organisation. Comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à conforter son implication envers son organisation afin d'éviter de perdre

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition CASBAH, Alger, 1997, 1997, p231.

² Christine BONARDI et autres, psychologie sociale appliquée « emploi, travail et ressources humaines », in presse éd, Paris, 2004, p132.

tout ou partie de ce capital cas de départ définitif. Ce mécanisme caractérise ce que Becker appelle : « implication par défaut ».

- **Le modèle de porter et Allen(1974)¹ :**

Ce modèle de mesure domine très largement par son utilisation : l'organisation Commit ment Questionnaire (OCQ) de porter et Allen (1974).

Depuis sa création, l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature relève une ambigüité : certains auteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle, alors d'autres prétendent qu'elle aborde les différentes facettes de l'implication .Sur la base de leur propre définition de l'implication, PORTER ET ALLEN conçoivent l'OCQ (organisation Commit ment Questionnaire).L'instrument se compose de 15items visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs :

Je suis prêt à faire de gros efforts, au –de la de ce est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.

Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou être membre est formidable.

J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise.

J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise.

Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise.

Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.

Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même.

Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi- même.

Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.

¹ CLAUDE Fabre, Les conséquences humaines des restructurations, éd L'Harmattan, Paris, 1997, p154, 155.

Je suis heureux d'avoir choisi, lors de mon recrutement, de travailler pour l'entreprise plutôt que pour une autre.

Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise.

Je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets touchants les salariés.

Pour moi, cette entreprise est le meilleur où je pourrais travailler.

J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.

- **L'étude de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen¹ :**

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

- a- L'implication affective :**

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

- B- L'implication normative :**

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

- C- L'implication calculée ou continue :**

Se réfère à une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour Meyer et Allen, l'employés ayant une forte implication

¹CLAUDE Fabre, op cit, p.156 ,157.

continue reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin, exemple d'item de Meyer et Allen : « quitter mon organisation maintenant aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantage »¹ .

L'étude de Shermerhorn(2002) :

Il nous parle de l'implication organisationnelle comme l'identification à l'entreprise, qui est une attitude en vertu de la quelle une personne partage les valeurs de l'entreprise et adhère à sa mission Il nous dit que les deux formes d'identifications à l'entreprise sont :

A-L'identification affective :

Ou le salarié demeure au service de l'entreprise parce qu'il le désire fortement. par ailleurs il présente les caractéristiques suivantes :

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

B-L' identification de convenance :

Le salarié demeure au service de l'organisation tout simplement parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement .Il craint de perdre les avantages ou les privilèges acquis avec le temps et ressent une éventuelle démission comme une balance défavorable entre ce qu'il perd et ce qu'il pourrait gagner.

Discussion des études antérieures et l'importance de l'étude actuelle :

L'analyse de Becker : traduit la relation entre le salarié et son implication dans son organisation qui se résume en l'adoption de certaines lignes de conduites du fait de ses intérêts au sein de cette dernière qui sont valables pour les uns et les pour les autres ,donc Becker considère le calcul comme une base d'attachement à l'organisation

¹ Webmestre mémoire online.com.

A propos de l'étude de Porter et Allen comme le dit Commeiras (1974) L'OCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études. En particulier, Porter et Allen (1979) eux-mêmes, ainsi que Mowday et Allen (1982) font remarquer que :

-L'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte.

-L'échelle est stable ; les auteurs montrent que des mesures effectuées sur des périodes courtes (04 mois) sont homogène.

-Sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celles fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester.

-Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme l'engagement au travail, la satisfaction, ou l'implication dans la carrière. Les corrélations observées avec ces concepts confirment son indépendance.

-Sa validité de prédiction est élevée : de nombreuses études démontrent que l'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (efforts au travail, performance, absentéisme, intention de partir, etc.) Par contre, des critiques fortes lui sont adressées :

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

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

-Certains items posent des difficultés de compréhension. Dans une étude récente, nous constaté que l'item 3 « J'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise » et l'item 10 « je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour

autre » sont mal compris par les personnes interrogées. A cet égard, il semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambiguïtés liées à la traduction ». ¹

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

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

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

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

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

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

-L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec le questionnaire de l'implication organisationnelle de Porter est un tout. Randall (1990) note que la dimension affective de l'échelle d'Allen et Meyer et le questionnaire de l'implication organisationnelle sont très fortement corrélées, ce qui prouve qu'elles mesurent la même chose. L'échelle d'Allen et Meyer utilise 06 items pour mesurer l'implication affective, au lieu des 15 questionnaire de l'implication organisationnelle ». ²

Pour l'étude de Shermerhorn, considère que l'implication organisationnelle comme l'appartenance à l'entreprise, on adoptant ses valeurs et ses règles et

¹ CLAUDE Fabre, Op cit, p 155,156.

² CLAUDE Fabre, Op cit, p 157-158.

les partagées dont l'objectif est d'assurer la satisfaction des uns et des autres (Salariés –dirigent).

- **Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il apparait clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème notamment l'implication organisationnelle des salariés dans leurs entreprises on nous basant sur la méthode de supervision et aussi l'impact du recrutement par réseaux.

- **Préambule :**

Dans le présent chapitre, nous traitons du changement pouvant survenir dans une organisation. L'organisation doit parfois recourir à des interventions en développement organisationnel pour s'adapter efficacement aux modifications qui se produisent suite à l'influence des facteurs internes et externes.

Section1 :**Le changement organisationnel :****2.1- La notion du changement organisationnel :**

Il est normal, voir nécessaire, que les organisations changent. on peut même dire que c'est l'inaptitude des organisations a s'adapter aux contraintes de l'environnement sans cesse changeant qui les rendent dysfonctionnelles et qui entraînent leur pertes .les gestionnaires et le personnel des organisations ne peuvent ignorer la transformation accélérée de leur environnement Technologique, de la concurrence implacables, des mentalités au chapitre de la main d'œuvre, du marché du travail, ou encore la désuétude accélérée des produits et l'explosion de l'information. Pour survivre à la longue échéance, les organisations doivent adopter une nouvelle stratégie, dite proactive, de façon à prévoir les contraintes environnementales et agir en conséquence.

Le changement organisationnel se définit comme toute modification de l'équilibre fonctionnel d'un système de travail.il s'impose lorsqu'il y a constatation ou anticipation d'un dysfonctionnement de l'entreprise dans son environnement

2.2- Les cause du changement organisationnel**Les causes liées au système organisationnel :**

La résistance au changement peut aussi provenir du système organisationnel, lui-même inerte et peu réceptif au changement. Dès lors, le destinataire perçoit l'inertie et les difficultés de l'organisation à s'y adapter; ce qui engendre de la résistance. Ces déterminants ont été étudiés par **Rondeau** (2002; p. 100) comme étant l'inertie, l'absence de pression de l'environnement

Et par Hafsi et Demers (1997), par les déterminants de la capacité à changer contexte, structure, Culture, potentiel humain, leadership. La lecture organisationnelle que se fait le destinataire au sujet de la capacité à changer de l'organisation lui indique la probabilité des succès de l'intégration du changement dans l'organisation. Il évalue cette probabilité avant de prendre une décision éclairée au sujet de sa réponse, positive ou non, dans le cas de la résistance. Par exemple, si un changement s'oppose aux valeurs des sous-groupes en place comme c'est le cas lors d'une fusion ou d'une réorganisation, il risque d'augmenter la résistance des acteurs. Le destinataire a foi aux valeurs passées et réagit à la perte des valeurs organisationnelles aux quelles il croyait lorsqu'il a été embauché. En ce sens, les rites, rituels, normes, langage sont des manifestations de l'intégration interne et lorsqu'ils sont affectés par un changement, ils risquent de perturber l'équilibre établie et de provoquer de la résistance.

2.3-Les conséquences du changement organisationnel :

Les effets de la résistance sont multiples et peuvent être dévastateurs pour une organisation. La résistance peut faire en sorte que l'organisation se détruise sans être capable de se reconstruire (Hafsi et Demers, 1997). La résistance peut provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de l'idée de changement. La résistance peut faire en sorte que le changement soit un mi-succès ou un échec .Outre ces dimensions liées au changement lui-même, la résistance peut diminuer la productivité et entraîner une chute d'efficacité. Le taux de roulement peut augmenter de même que l'absentéisme, le climat de travail se détériore et les relations de travail se durcissent. Les conflits s'accroissent et sont gérés sous l'angle «gagnant/perdant ».

Pour sa part, le destinataire « résistant » éprouve du stress. Il est moins satisfait et offre un rendement inférieur. Il est plus sujet à s'absenter et à des accidents de travail. Son niveau d'engagement affectif au travail diminue. Cela peut le mener vers l'épuisement ou la dépression.les conséquences sont désastreuses tant au point de vue humain qu'au point de vue organisationnel. Le succès du changement est aussi mis en péril à cause de la résistance au changement.

2.4- Les facteurs de changement organisationnel :

De nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'un changement dans une organisation. Ces facteurs découlent de forces externes qui ne sont pas sous le contrôle des gestionnaires, ou de forces internes relatives aux situations qui surviennent dans l'entreprise.

2.4.1-Les facteurs externes:

Les forces externes regroupent essentiellement les facteurs sociologiques économiques et juridiques aux quelles l'entreprise doit s'adapter afin de maintenir après une certaine stabilité tout en continuant d'intégrer des intrants, de les transformer en extrants et de les retourner dans son environnement externe.

Les principales forces externes de changement sont :

2. 4.1.1-Sur le plan sociologique :

- Des aspirations nouvelles quant aux conditions de travail, à l'accomplissement de soi, à l'utilisation des connaissances, aux loisirs.
- Un niveau d'éducation croissant, des tâches plus intellectuelles, plus techniques.
- De nouvelles actions collectives, telles que le féminisme, l'écologisme, la consommation.
- L'affaiblissement du modèle autoritaire et paternaliste des modèles mécanistes.

2.4.1.2-Sur le plan économique :

- Une concurrence ou une compétition aux chapitres de la qualité, de la productivité, de l'image de marque.
- Une croissance du secteur tertiaire.
- Des fluctuations monétaires imprévisibles qui ont des répercussions sur les ~~coûts, et les taux d'intérêt.~~
- Un changement des ressources disponibles sur le marché, qu'il s'agisse de matériel, de techniques ou de technologies (par exemple, on peut se demander

comment l'arrivée du courrier électronique influera sur la rentabilité de la société canadienne des postes, et comment cette dernière réagira à cette concurrence).

-Une récession ou une croissance.

2.4.1.3-Sur le plan juridique :

-De nouvelles lois portant, par exemple, sur la semaine de travail, l'équité salariale et les droits.

2.4.2-Les facteurs internes :

- Les forces internes sont liées aux différents membres de l'organisation qui contribuent à la réalisation des produits ou des services, à la division des tâches et des responsabilités dans un cadre fonctionnel et hiérarchique, à la gestion de l'entreprise ainsi qu'aux techniques et aux modes de production.

2.4.2.1- Les facteurs internes liés aux individus :

-Le vieillissement des ressources humaines ; Le taux de roulement, l'absentéisme, la satisfaction au travail, la productivité, La syndicalisation et les grèves.

-Les changements des buts et des aspirations des gestionnaires, Les conflits interpersonnels et intergroupes.

-L'arrivée de nouveaux employés et ses effets sur les tâches, les priorités, les méthodes de travail, les rapports avec les autres services, les réseaux de communication et les mentalités.

2.4.2.2- Les facteurs internes liés aux structures :

-Les réorganisations, incluant la révision de la ligne hiérarchique des services.

-Les suppressions ou les ajouts de tâches.

-Le changement dans la gestion des ressources humaines, Le réseau de communication.

2.4.2.3-Les facteurs internes liés à la gestion de l'entreprise :

-Les investissements, Les profits, La croissance ou la décroissance, la recherche de capitaux et les accords entre organisation, les fusions d'entreprise.

2.4.2.4-Les facteurs internes liés aux techniques et aux modes de production :

-Les développements technologiques, particulièrement informatique, bureautique, télématique.

-Les modes de production, par exemple la rotation, l'élargissement de l'enrichissement des tâches et les groupes autonomes.

-Les produit et services, à cause des nouvelles demandes, de la concurrence, des matériaux, de désuétude.

-Toutes ces forces, prises isolément ou le plus souvent regroupées, peuvent pousser l'entreprise à réviser ses positions ses stratégies ainsi que ses politiques et pratiques de gestion .Cependant, la nécessité du changement, même si elle est perçue par les membres de l'organisation, n'entraîne pas d'emblée un mouvement de changement.

Si l'entreprise ou ses gestionnaires forces poussant au statut qui est plus risqué d'entreprendre un significatif. Ne pas croire en la solution, ni en ses ressources, avoir peur ou appliquer la solution par complaisance

Le niveau opératoire, ou des évolutions peuvent les modes de fonctionnement concrets qui marquent la vie quotidienne de l'organisation

2.5-les dimensions du changement organisationnel :

Les trois dimensions de changements organisationnels :

D'après GROUARD et Meston (1998) trois de principes caractérise les types de changement :

-La profondeur de changement : est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsque 'on parle de la profondeur de changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

D'après GROUARD ET Meston (1998) les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel, ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre, ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple : des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture,.....etc.

-La rapidité de changement : qui se mesure par la combinaison de la durée et la profondeur de changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements.

-Le mode d'imposition des changements : ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, à l'opposé du changement imposé, on trouve des changements consensuels qui privilégient la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

2.6-L'ampleur du changement organisationnel :

Divers critères peuvent être retenus en la matière : l'ampleur des conséquences du changement sur l'organisation, les niveaux hiérarchiques à l'origine du changement et la durée de celui-ci. Sur cette base, le projet de changement peut être situé à trois niveaux différents :

2.6.1- Le niveau stratégique : où se définissent les orientations majeures qui manquent fondamentalement à la vie de l'organisation, par exemple la nature de ses activités, le public qu'elle vise.

2.6.2-Le niveau managérial : où de nouvelles orientations peuvent se prendre en termes d'affectation des ressources, de gestion du personnel, de procédures à suivre.

Section2 :

La gestion des ressources humaines et son évolution :

2.1-Définition de la fonction ressources humaines :

La fonction ressources humaines est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation. la transformation de la fonction personnel en fonction ressources humaines constitue à la fois, l'un des résultats tangibles et l'un des moteurs les plus actifs de cette évolution.

la fonction ressource humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre l'emploi de l'entreprise et les ressources des hommes ,à travers un ensemble de structures, de programmes et d'action .elle participe à une sorte de « réconciliation »entre le social et l'économique ,ou tout au moins à leur possible convergence. Pour plus de précision on peut dire que la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines, aussi de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.

2.2-L es politiques des ressources humaines :

Les principales politiques de personnel sont les suivants :

Les politiques d'emploi :

Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi. Extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés. Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques .jeunes, handicapés, travailleurs âgés ... et la recherche de l'adéquation emploi tiret compétences

Les politiques de rémunération :

Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération, évaluation et classification des fonctions, hiérarchie des

rémunérations, part fixe et par variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et ¹ salaire indirect.

Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.

Les politiques de sécurité :

D'amélioration des conditions de travail, de sante et de bien être.

La politique de formation et de développement des compétences :

Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place management des savoir, elle contribue au renforcement du capital humain.

La politique d'information et de communication.

La politique d'implication et d'innovation participative.

La politique des relations professionnelles :

Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

La politique de reconnaissance.

La politique d'activités sociales et culturelles.

Les politiques d'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité.

2.3-Les pratiques de gestion des ressources humaines :

Il est apparu à travers la revue de la littérature que les entreprises qui investissaient le plus dans leurs salariés pouvaient escompter des attitudes et des comportements favorables de leur part. Les pratiques de gestion des ressources mises en place dans une organisation seraient perçues par les salariés comme un signal du soutien que celle-ci est prête à leur offrir, ce qui favoriserait d'autant les attitudes et les comportements propres à améliorer

¹ Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 15^e édition, France, 2008, p19.

l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés (Bartol, 1982; Meyer et Smith, 2000).

Dans le cas particulier des entreprises de technologies d'information, les pratiques de gestion de ressources humaines possèdent une importance vitale. Le produit final d'une entreprise de développement de logiciels, le logiciel, donc, dépend en effet de la façon avec laquelle ces sociétés gèrent leurs ressources humaines (Finnegan et Murray, 1999).

Dans la littérature, certaines pratiques de gestion de ressources humaines ont été citées systématiquement comme pouvant induire des attitudes ou des comportements de fidélisation : les systèmes de récompenses monétaires et non monétaires, les opportunités de carrière, le développement de compétence, l'information et la communication (par exemple, Gartner et Nollen, 1989; Lawler, 1992; Meyer et Smith, 2000; Vandenbergue, 2004).

Certaines études ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Bartol, 1982; Moore, 2000; Tremblay et Allen, 2000). Les résultats de l'étude d'Igbaria et Wormley (1992) suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement ont été remplies auront une propension à développer une implication plus grande vis-à-vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées. Ces pratiques signalent aux employés que l'organisation considère les ressources humaines comme une source d'avantage compétitif, et qu'elle cherche à établir un rapport à long terme avec eux (Paré et Allen, 2001). Bartol (1982), Paré et al. (2001), ainsi que Tremblay et al. (2000) ont trouvé une relation positive forte entre les pratiques de développement des compétences mises en place dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective. Enfin, dans la littérature, il semble exister une relation relativement cohérente entre les pratiques d'information et communication et l'implication organisationnelle (Tremblay et Allen, 2000; Lawler, 1992). Les résultats de l'étude d'Igbaria et Wormley (1992) révèlent que plus les employés de systèmes d'information sont inclus dans les réseaux sociaux formels et informels d'une organisation, plus leur implication vis-à-vis de l'organisation ne sera grande. De plus, en prenant en compte le fait que les professionnels de technologies d'information ne sont pas toujours physiquement présents dans leur entreprise, un moyen pour les rapprocher de

l'organisation peut s'effectuer à travers le développement de pratiques d'information et de communication internes à la suite d'autres chercheurs (Meyer et Smith, 2000;...).

2.4-Les nouvelles pratiques de la RH :

Des tendances lourdes sont perceptibles dans l'organisation et la gestion des ressources humaines. Elles sont très largement lisibles en Europe et souvent, au plan international. Nous les constatons tous les jours à travers des signes disparates, parfois contradictoire, et généralement incomplets dans chaque unité. Elles ont notamment été recensées dans un très bon article tirant les conclusions d'une lourde enquête de terrain auprès d'entreprises européennes.

2.4.1- Le développement de la formation :

Dans tous les pays, les dépenses de formation augmentent de plus en plus d'entreprise affirment que la formation investissement a remplacé la formation dépenses de fonctionnement. Les compétences déficitaires management des hommes, nouvelles technologies, stratégies et gestion-seront parties acquises par la formation interne.

Les systèmes d'information et de gestion ont déjà pris en compte cette réalité dans un petit nombre d'entreprises. Ils définissent, pilotent, apprécient la formation comme un investissement immatériel en compétences. Les progrès restent à accomplir pour que ces pratiques pionnières deviennent celles de la masse des entreprises.

En France, le cadre légal n'est guère incitatif, seule l'exigence d'une gestion économique de la formation donne l'espoir d'une évolution. Pourtant, demain ceux qui sauront gérer la formation comme un élément du processus stratégique y trouveront un avantage comparatif certain.

2.4.2-Une communication généralisée et de plus en plus directe :

Une remarque de l'observateur extérieur et du conseil d'entreprise : « quelque soit l'organisation ou son pays d'appartenance, a peine entré, on y entend parler de communication »Au-delà de phénomènes de mode, il y a incontestablement une lame de fond pour communication généralisée.

Elle prend de plus en plus souvent une forme directe. « La communication directe n'a pas réduit la communication traditionnelle viable canal des instances représentatives mais l'évolution qui se dessine est d'utiliser la gamme complète des canaux et méthodes de communication disponibles pour renforcer la motivation du personnel et augmenter sa compréhension des objectifs de l'organisation ».

2.4.3-un recrutement plus difficile et plus professionnel :

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est paradoxalement comme le chômage un phénomène mondial. Un DRH britannique fait remarquer que continuer à augmenter les salaires n'a que peu d'impact sur l'offre.

« Nous finissons tous par payer plus aussi, les gens changent plus souvent, leur compétences se réduisent, les performances des entreprises en souffrent, sans parler de l'impact sur l'inflation, et au bout du compte, tout le monde y perd ! »

Seul, un recrutement plus professionnel, et donc plus efficace, est en mesure de mieux gérer la pénurie. Encore, la matière première de l'efficacité est l'information. Elle permet à la fois d'identifier les compétences nécessaires et de les repérer sur le marché. C'est un vaste système de chasse organisée des compétences et des intelligences qui se met en marche au plan mondial. L'inflation des salaires n'étant plus une solution, seul le professionnalisme de la démarche sera, demain, un gage de succès face à des marchés du travail complexes et finalement lacunaires.

2.4.4-La généralisation de la rémunération variable :

Dans tous les pays, les employeurs s'éloignent des structures rigides de rémunération. Les différentes formules de participation, intéressement, avantages divers, annualisation des rémunérations, complexifiant encore les systèmes déjà complexes. Bientôt chaque salarié sera amené à choisir sa structure de rémunération au vaste bazar des propositions d'avantages et de formes de gratification. Le salaire unique sera aussi démoder que le seul modèle Ford noir, proposé jadis au consommateur.²

²Bernard Martory, Daniel Grozet, Gestion Des Ressources humaines, 7eme edition, France, 2008, p273, 274.

2.4.5-Personnalisation de la GRH :

Pour traduire le besoin de personnalisation des pratiques de GRH, l'objectif pour l'entreprise est la satisfaction des salariés, la fidélisation a fin d'optimiser les couts du recrutement.

Les quatre types de personnalisations en GRH :

1. la personnalisation collaborative :

C'est quand l'entreprise aide ses salariés à exprimer leurs besoins, par exemple dans l'élaboration du plan individuel de formation.

2. la personnalisation adaptative :

L'autonomie des salariés qui peuvent adapter les pratiques standardisées a leur besoins spécifiques par exemple sur les horaires individualisés.

3. la personnalisation cosmétique :

Les mêmes services proposés sont présenté différemment en fonction du salarié.

4. la personnalisation transparente :

Des avantages uniques proposés à partir des préférences comprises des salariés, sans que toute fois que le salarié intervien dans le processus.

Au DRH de considérer alors quel type d'approche développer qui correspond le mieux a l'attente de ses salariés et a la politique de l'entreprise. Évidement le développement du coaching. En ce qu'il permet d'accompagner une personne à fin de favoriser une meilleure expression de ses qualités et ressources, s'inscrit lui aussi dans la logique de cette GRH.

2.4.6-la notion de supervision des ressources humaines dans le cadre du changement organisationnel :

D'après nous, la notion « supervision » se retrouve dans toute situation où une personne est appelée à en diriger d'autre. Elle est définie comme un ensemble d'obligations attachées à un poste et correspond à des rôles et à des responsabilités. Ces éléments pouvant varier selon le type, la taille et les objectifs des entreprises, les postes de supervision paraissent au départ très différents. Ils ont pourtant, à notre avis, certaines caractéristiques communes :

- 1-Tous les superviseurs ont des employés sous leur responsabilité.
- 2-Les superviseurs font faire du travail par d'autre.
- 3-Les superviseurs sont responsables de l'atteinte des buts et d'objectifs.
- 4-Les superviseurs mettent en œuvre des actions pour atteindre des objectifs souvent formulés à un niveau différent du leur.

Les personnes occupant un poste de supervision sont le lien entre les politiques de la compagnie et les opérations. Elles ne sont pas toujours des cadres mais sont normalement un niveau de faire-faire. Responsables de la « mise en forme » de projet commandés par la direction, elles doivent par leur leadership, à mener des employés à réaliser ou mettre en place ces projets. Elles deviennent ainsi souvent des agents de changement. Elles sont dans l'action et composent avec les exigences de l'entreprise et les contraintes de la situation.

Elles sont ainsi confrontées à des conflits de toutes formes. Considérant la variabilité de tous ces aspects de leur rôles, on pourrait définir la fonction supervision par ce qu'elle n'est pas c'est –à-dire une fonction administrative ou une fonction technique.

La tendance actuelle à utiliser la gestion participative amène à donner de l'importance aux rôles de formateur, de guide, de facilitateur ou de coach. Pour notre part, nous portons une attention particulière aux aspects de contrôle parce qu'ils sont inhérents au poste. Notre intention est de les considérer non

seulement comme une opération de gestion mais aussi en termes de leadership.³

2.4.7-La gestion des ressources humaines devient stratégique :

Nous avons la une tendance lourde, d'ailleurs tout à fait lisible dans un nombre croissant d'entreprise, et pas spécialement les plus grandes. C'est un phénomène mondial. L'enquête citée en référence montre que la grande majorité des entreprises annoncent avoir une stratégie spécifique, au sens de stratégie d'entreprise fonctionnelle et opérationnelle. Partout, les DRH participent activement aux décisions stratégiques.

Se pose alors avec une acuité croissante la question de la mise en place et du fonctionnement du système d'information sociale de la direction.

2.5-le changement organisationnel et la GRH :

2.5.1- L'enrichissement des taches :

Cette méthode tient compte du principe selon lequel la productivité, l'efficacité, la satisfaction et l'adaptation vont de pair avec l'autonomie, la variété et la rétroaction. Elle consiste en une extension verticale du travail, l'employé se voit confier des responsabilités qui étaient auparavant assumées par un supérieur : la planification du travail, le choix des méthodes et le contrôle de la qualité par exemple.

Selon **Herzberg** et autre (1957), l'enrichissement des taches suppose les modifications suivantes :

- Le retrait du contrôle du gestionnaire et la délégation de responsabilité additionnelle à l'employé.
- L'augmentation de l'entreprise de l'employé sur son travail.
- L'attribution à l'employé de la responsabilité d'une unité complète de travail (module, aire).
- La production des rapports périodiques par l'employé plutôt que par le superviseur.

³Luc Brunet et André Savoie, Les groupes informels dans l'entreprise, édition, L'harmattan, Paris, 2001, p495, 496.

-L'intégration des tâches supplémentaires.

-L'acquisition de savoir -faire en vue de l'exécution de tâches précises.

2.5.2-L'élargissement des tâches :

Comme l'enrichissement, l'élargissement des tâches vise à contre la monotonie du travail et le sentiment d'aliénation éprouvé par le travailleur.⁴

À l'opposé de l'enrichissement, l'élargissement des tâches consistant une extension horizontale du travail. Cela signifie que la durée du cycle du travail a été élargie de façon à augmenter la variété des tâches. Une telle pratique s'oppose à l'approche scientifique (taylorisme), selon laquelle l'efficacité passe une fragmentation accentuée des tâches.

2.5.3-La rotation des postes :

Contrairement aux deux approches précédentes, la rotation des postes ne change pas la nature du travail, mais exige plus de polyvalence de la part des travailleurs. Elle consiste à affecter ces derniers à un certain nombre de poste de travail, ce qui a pour effet d'augmenter la variété de leurs tâches. Cette pratique permet à l'entreprise de maintenir aussi intactes que possible ses équipes de production, et aux travailleurs de changer de poste à intervalles réguliers. Les nouveaux défis découlant de la rotation des postes contribuent à réduire l'ennui, et offrent autant d'occasions d'acquérir une connaissance plus globale de la dynamique organisationnelle.

Notons que la rotation des postes favorise l'engagement des travailleurs et facilite la résolution de problèmes, puisque les travailleurs possèdent des lors une connaissance plus étendue des rouages de l'entreprise.

⁴Jean-Pierre citeau, Gestion des ressources humaines, 4eme edition, paris, septembre, 2002, p15.

2.5.4-Le cercle de qualité :

Les cercles de qualité ont vu le jour au Japon, il y a une trentaine d'années, et se propagent en Amérique du Nord depuis environ 25 ans. Ils ont constitué des petits groupes de travailleurs qui se réunissent régulièrement pour analyser et résoudre divers problèmes liés à leur situation de travail. Cette approche a le mérite de susciter une participation dynamique et efficace, éprouvée dans le temps. Les cercles de qualité exploitent des ressources qui ont été longtemps négligées par l'entreprise, bien qu'elle soit ses plus grandes richesses : l'intelligence et la créativité des travailleurs, de plus, ces cercles favorisent l'amélioration de la qualité des relations humaines, une meilleure circulation de l'information, une plus grande satisfaction au travail et l'élargissement des compétences des travailleurs.

2.5.5- L'aménagement des contenus du travail :

Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) vont être présentées par leurs promoteurs comme la tentative moderne pour mettre un terme aux principes sur lesquels repose le Taylorisme. Les formules proposées, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, la rotation des postes, la polyvalence des opérateurs, groupes semi-autonomes visent avant tout à rendre le travail plus intéressant et donc plus motivant, à donner plus de responsabilités, à encourager l'initiative.

Cet éventail de dispositifs a certes alimenté la recomposition du travail dans certaines entreprises et administrations, mais il n'a pas connu de développements véritablement spectaculaires au point de remettre en cause globalement le système Taylorien.

Depuis plus de vingt ans, le travail à la chaîne n'a pas diminué de manière significative, pas plus d'ailleurs que les ajustements des opérateurs à des tâches répétitives sous cadence. Il semble même que dans certains secteurs : ces formes d'organisation étendent leurs territoires. (S.VOLKOFF, Les conditions de travail, une évolution contrastée, les Données Sociales 1990).

Les investissements lourds à consentir, le doute quant à l'impact possible des NFOT sur la motivation des opérateurs, le poids des structures et traditions organisationnelles, le développement de l'automatisation, limitent les

perspectives des NFOT finalement aux entreprises : qui prennent conscience des coûts économiques qu'entraînent certains dysfonctionnements sociaux. (ANACT, Les NFOT : un bilan, Lettre d'information n°33, septembre 1979).

2.5.6-L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL :

Une ordonnance de janvier 1982 a réduit la durée légale hebdomadaire de travail, de 40heures à 39heures, Cette durée de 39heures hebdomadaires sert essentiellement de référence pour le déclenchement de certaines garanties légales .Cette durée de référence peut être dépassée pour effectuer des heures supplémentaires sous certaines conditions prévues par la loi ou les dispositifs conventionnels. En outre cette ordonnance a ouvert la possibilité de mettre en œuvre des solutions diversifiées propres à chaque branche ou à chaque entreprise dans la gestion réelle du temps de travail .Cette disposition, modifiée par deux autres textes en 1986 et 1987, poursuit trois objectifs :

-L'amélioration des conditions de travail grâce aux horaires variables ou individualisés offrant a chaque salarié la possibilité de choisir son temps d'arrivée et de départ à l'intérieur de certaines périodes, et le temps partiel.

-L'utilisation maximale des équipements qui permet, par le travail en équipe (2_8,3_8,4_8.....) et les équipes de fin de semaine, de rentabiliser les nouveaux matériels ou de retardes les investissements.

-L'adaptation aux fluctuations conjoncturelles d'activité grâce à la modulation d'horaires qui permet de faire varier la durée hebdomadaire de travail sur l'année, l'intermittence qui organise la relation contractuelle autour de périodes de travail alternant avec des périodes d'inactivité, et le repos compensateur de remplacement qui rémunère sous forme de repos les heures supplémentaires effectuées.

2.5.7-Gestion par objectif :

De gestion soit efficace, elle doit avoir l'appui de la haute direction, sinon elle risque d'être perçue par les supérieurs comme une menace à leur autorité.

Dans l'ensemble, cette méthode consiste à faire participer les employés à l'établissement des buts de l'entreprise. Cette technique accroît les chances que les objectifs organisationnels et individuels soient atteints. Elle met donc aussi l'accent sur l'épanouissement des employés (Drucker, 1954 ; Odiorne, 1971).

Le processus se déroule en trois étapes :

- Une rencontre à lieu entre le supérieur et son subordonne afin que tous deux discutent des objectifs qui seront fixés.
- Des buts réalisables établis.
- Des rencontres ou lieu à des dates déterminées afin d'évaluer les progrès du subordonné et de redéfinir, aux besoins, les objectifs fixés et les moyens d'évaluation.

Cette méthode est basée sur le principe que, si une personne participe à la détermination de ce qu'on attend d'elle et qu'elle juge la tâche qu'on lui assigne réaliste, elle consentira à faire les efforts nécessaires pour la réaliser.

L'établissement conjoint d'objectifs stimule la motivation des employés et leur permet de sentir que leur rendement est jugé d'une manière équitable.

Un des avantages de cette méthode est d'obliger les personnes placées au haut de la hiérarchie à faire leur planification en tenant compte des objectifs globaux de l'organisation. Un autre avantage est de resserrer les liens entre les supérieurs et les subordonnés, et ce, à tous les paliers de l'entreprise.

2.5.8-Production du juste a temps :

C'est un ensemble de techniques logistiques visant à améliorer la productivité globale d'une entreprise en réduisant les stocks et les couts induits par ces stocks.

Son principe :

- La production est tirée par la demande et non par l'offre.
- Il faut produire puis livrer dans un temps très courts ce qui demandé instantanément par le client, production en flux tendu.

Ses avantages :

Cette méthode permet :

- De réduire considérablement les couts de production et de distribution, grâce à la réduction des stocks.
- Juste à temps est appliqué à l'usine PEUGEOT de SOCHAUX.
- Ce système exige une coordination très poussées entre les divers acteurs : fournisseurs, transporteurs, fabricants, distributeurs.

Il faut donc que les acteurs disposent d'un système d'information, prévisions sur les ventes et d'une très grande réactivité.

2.6-Les enjeux de la GRH :

Les changements technologiques :

Les changements technologiques, et en particulier les TIC (technologies de l'information et de la communication) concernent aujourd'hui toutes les entreprises. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps de travail, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Ces mutations technologiques impactent les entreprises en créant de nouveaux enjeux pour la gestion des ressources humaines :

- Les nouvelles technologies modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures, ce qui impose à la fonction RH de mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail.
- Elles permettent l'accroissement de la productivité mais cela peut entraîner des sureffectifs qu'il faut gérer par la mise en place des plans sociaux (licenciements).
- L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Dans ce cadre l'entreprise doit chercher en permanence à améliorer le niveau de qualification de ses salariés, en organisant par exemple des formations ciblées, et développer de nouvelles compétences.
- La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence et leur coût devient de plus en plus élevé. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail.

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre nous avons développé le changement organisationnel qu'une entreprise peut subir ou cour de sa quête du progrès et de son épanouissement, d'abord, on a expliqué la notion du changement dans une organisation, les causes ainsi que les conséquences de se dernier, on a put développer toutes les facette de changement organisationnel.

- **Préambule :**

L'implication organisationnelle est un concept utilisé en gestion des ressources humaines depuis les années 1990, mais la première recherche sur la relation entre les emplois flexibles et l'implication sont toutes fois récente. Dans ce chapitre nous allons expliquer comment l'implication organisationnelle fonctionne tel.

3.1-Définition de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle est un concept qui a fait l'objet de nombreuses définitions. Ces définitions permettent de traduire une relation entre l'individu et son univers de travail notamment l'entreprise dans laquelle il travaille. Mowday & al. (1982) définissent l'implication organisationnelle comme « l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière ». Selon O'Reilly & Chatman (1986), « c'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation. Il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation ». De même, Allen & Meyer (1990) définissent l'implication comme « l'état psychologique qui relie l'individu à l'organisation ».

Il ressort de ces définitions que l'implication organisationnelle est un attachement psychologique qui relie l'individu à l'organisation. Cet attachement est la résultante d'un ensemble de motivations personnelles et (ou) de pressions organisationnelles.

3.2-L'implication organisationnelle et les concepts connexes :

3.3-Les type de l'implication :

Après avoir brièvement défini la notion d'implication organisationnelle, nous allons nous intéresser à ses différentes dimensions. En nous basant, sur les propos d'Allen & Meyer (1997), dont les travaux servent actuellement de base à la majorité des recherches, nous retenons les dimensions affective, calculée et normative de l'implication.

3.3.1-L'implication affective (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'implication affective, fondée sur un

¹attachement émotionnel, reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière.

3.3.2-L'implication calculée continue :

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'implication calculée renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation). L'implication calculée renvoie également au manque d'alternatives qui se présentent à la personne en envisageant de quitter l'organisation actuelle.

3.3.3-L'implication normative :

L'implication normative 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 à agir 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.

Ces trois dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés caractérisés par une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin.

3.4-Les dimensions de l'implication : On trouve trois dimensions :

3.4.1- L'implication comportementale :

C'est un processus par le quel les comportements conduisent à s'attacher de plus en plus a l'organisation, processus extériorisé, calculateur, qui voit les individus développer une implication non envers l'organisation mais envers leur propres actions.

¹ Glaude Fabre, Les conséquences Humaine Des restructurations, édition L'harmattan, France Décembre 1997, p145, 146.

3.4.2-L'implication attitudinale :

Elle est conçue comme attitude qui reflète la nature et la qualité du lien entre l'individu et l'organisation, c'est un processus intériorisé.

3.4.3- L'implication morale :

Cette dimension relève plutôt du deuxième type d'implication ,en effet ,selon l'approche attitudinale, l'individu s'identifie a l'organisation et s'engage a rester membre de celle-ci a fin de poursuivre ses buts et ses valeurs qu'il a acceptés et intériorisé.

3.5- Les déterminants de l'implication organisationnelle :

Nous définissons l'implication professionnelle, en suivant Meyer et Herscovitch comme la force qui caractérise le lien qu'une personne entretient avec sa profession. Cette force peut prendre trois formes : affective (se référant à l'identification et à l'attachement émotionnel vis-à-vis de la profession) calculée (se référant aux coûts que les individus associent au fait de quitter la profession liés aux investissements effectués en termes de formation, et au manque d'alternatives attractives dans d'autres professions) et normative (se référant aux sentiments d'obligation des individus pour rester dans la profession Dans cette recherche, nous omettrons volontairement l'étude... suite.

Les premières études empiriques sur le lien entre l'implication professionnelle et l'implication organisationnelle se focalisent sur la notion d'incompatibilité entre l'implication professionnelle et l'implication organisationnelle, ce qui constitue une source de conflits intérieurs pour les professionnels (Gouldner, 1957,1958; Hrebiniak et Alutto, 1972). Cependant, la plupart des études publiées à partir de 1970 semblent s'accorder sur le fait que l'implication professionnelle constitue un antécédent causal de l'implication organisationnelle, et que les deux formes d'implication sont positivement associées (Mowday et allen, 1982; Lachman et Aranya 1986; Randall et Cote, 1991; Vandenberg et Scarpello, 1994; Cohen, 1999,2000). Pour certains auteurs, le lien que les professionnels entretiennent avec l'organisation peut être caractérisé comme une relation d'échange.

Ces employés seront impliqués vis-à-vis de l'organisation seulement si l'organisation remplit leurs attentes professionnelles (Cohen, 1992). La profession serait donc un élément fondamental de l'implication des professionnels vis-à-vis de l'organisation.

Même si un relatif consensus s'est installé dans la littérature quant à la compatibilité entre l'implication professionnelle et l'implication organisationnelle, certains auteurs ont récemment battu en brèche cette notion de compatibilité, en estimant que pour les « knowledge workers » en particulier, l'implication professionnelle devenait tellement importante qu'elle s'opposait encore plus franchement chez eux à l'implication organisationnelle (Calvin 1997; McShane et Vonglinow, 2001). Cependant, il nous semble peu probable qu'un individu reste dans une organisation pendant un certain temps sans qu'il ne développe des liens affectifs et/ou calculés avec celle-ci (Thévenet, 1992).

3.6- Les effets de l'implication organisationnelle :

C'est au travers de ses interactions avec l'organisation que le salarié évalue la manière dont il est traité et considéré. Les recherches en psychologie et en GRH démontrent que les attitudes du personnel dépendent des expériences passées dans l'organisation mais aussi d'événements ponctuels susceptibles de remettre en cause les liens existants. Les expériences de travail renvoient au climat social, aux relations avec les collègues et les supérieurs, à l'ambiance générale de travail, à la satisfaction des salariés, et aux pratiques de gestion adoptées. La section précédente a permis de montrer que les effets des licenciements et des plans sociaux sur l'adhésion des rescapés sont peu connus. Quelques études nord-américaines fournissent toutefois des indications précieuses. Elles montrent que les pratiques de gestion du licenciement influent sur l'implication des survivants.

-L'équité distributive et procédurale du licenciement agit positivement sur l'implication. Les études de MARTIN, PARSONS BENNET 1995, BROCKNER 1995, 1994 et ARMSTRONG-STASSEN 1993 prouvent que l'adoption de pratiques équitables de décision, de sélection, et d'information peut minimiser la démobilisation des rescapés.

-L'insécurité consécutive au licenciement est source de désimplication. Les travaux d'ARMSTRONG-STASSEN 1993 et DAVY, KINICKI SCHECK 1991 révèlent un lien négatif entre l'insécurité et l'implication des rescapés.

-La plupart des recherches reconnaissent l'effet bénéfique de l'implication....

-Elle joue un rôle positif à la fois sur les comportements des salariés, leurs performances, et permet de réduire les dysfonctionnements comme l'absentéisme et le turn - over. Quelques chercheurs ont étudié ses effets sur le personnel. RANDALL 1987 et ROMZEK 1989 pensent que l'implication peut bénéficier au salarié dans la mesure où elle peut permettre d'avoir une progression au salaire dans la mesure où elle peut permettre d'avoir davantage de satisfaction au travail, de se sentir mieux intégré. Par contre, elle peut être aliénante et nuire au salarié. Les auteurs évoquent les tensions avec des collègues moins impliqués ou avec la famille. De façon à mettre en lumière les enjeux managériaux de l'implication, nous étudierons ses incidences potentielles au travers des principales études disponibles.

3.7-La nature du concept d'implication organisationnelle :

Avant de se pencher sur les différentes définitions de l'implication, il importe de cerner le concept de façon globale. L'implication Organisationnelle doit – être considérée comme une attitude ou comme un comportement. L'implication représente un concept distinct des autres formes d'implication.

3.7.1-Le choix d'une approche attitudinale de l'implication organisationnelle :

Alors que la plupart des chercheurs abordent l'implication comme une attitude du salarié à l'égard de l'entreprise, certains prônent une approche comportementale. Un examen critique des deux approches permettra de justifier notre point de vue.

Les intérêts de l'approche attitudinale :

Les chercheurs en management considèrent en général l'implication organisationnelle comme une attitude. Depuis 1950, la notion d'attitude a fait l'objet de nombreuses réflexions, en particulier dans les domaines du marketing et de la psychologie. Selon DUBOIS JOLIBERT, les attitudes sont des

dispositif² ions acquises au cours des interactions de l'individu .L'attitude d'un salarié a l'égard de son entreprise représente donc le résultat de ses expériences passées avec l'organisation ,ou d'une situation particulière dans laquelle il s'est trouvé en relation avec elle, comme le suggère le modèle situationnel de ZALESNY FORD1990 .

Selon les chercheurs en psychologie et en marketing, l'attitude possède trois facettes. La première c'est une dimension affective, ou émotionnelle, la deuxième c'est la dimension continue, ou calculée, le troisième est de cognitive.

Un concept distinct des autres formes d'implication.

On emploie en général le terme implication pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation. Pourtant, la littérature montre qu'il existe d'autre forme d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale.il en résulte l'utilisation massive du terme d'implication susceptible d'induire des confusions quant à son objet.

3.8-L'implication au tant que représentation :

Pour nous, l'implication est une représentation de la relation avec l'univers de travail. On simplifiant quelque peu, l'objet de l'implication s'inscrire dans la dimension perceptive de la représentation : il est ce que l'individu retient de cet environnement. Le « mode »relève, quant à lui, de la dimension symbolique de la représentation : il est le sens donnée à la relation. Le mode « aliénant »nous permet d'explicitier la place de l'intensité dans notre définition de l'implication : il y a l'implication que le sens donné à la relation soit positive ou négative. Suivant une perspective plus cognitive, il y a, théoriquement implication dès l'instant ou l'individu perçoit un objet. L'indifférence correspond au « point zéro », de notre évaluation du phénomène.

Cette approche de l'implication en termes de représentation nous permet de lever un certain nombre d'ambigüités identifiées dans le cadre de la revue de littérature. Suivant cette approche, les frontières entre les différents modes d'implication sont établies sur la base de ce que ressent l'individu consciemment :

² Glaude Fabre, op cite, p155, 156 ,157.

-l'implication est intrinsèque lorsque l'individu valorise une relation en tant que telle.

-l'implication est calculée lorsque l'individu lui-même raisonne en terme d'échange et de moyen. Suivant cette perspective, le terme « calculé » apparaît plus adéquate que le terme « continue », ce dernier faisant davantage référence à des mécanismes objectifs d'investissement.

-l'implication est aliénante lorsque l'individu ressent une souffrance et perçoit une relation négative.

3.9- Les théories de l'implication organisationnelle :

La théorie de la dissonance cognitive (festinger1956) :

Les individus essaient d'être en cohérence avec leurs propres idées, leurs propres valeurs, mais aussi avec leur environnement et les valeurs qu'il véhicule. Cette recherche de cohérence peut expliquer leurs comportements ainsi que l'évolution de leurs attitudes. Selon FESTIGER(1957), tout individu est a la recherche d'un état d'équilibre cognitif : la dissonance cognitive a trait au malaise psychologique et a l'activation psychique qui se produit lorsqu'une personne prend conscience d'un conflit ou de l'incohérence qui existe entre certain de ses idées. Selon FESTINGER l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui ne s'accordent pas (dissonances cognitive) entraine de la part de l'individu un effort pour les faire, d'une façon ou d'une autre, mieux s'accorder (réduction de la dissonance). Comme le note FISCHER, la dissonance cognitive est un état de tension intérieure résultant d'une présence discordante entre des idées ou opinions acquises antérieurement et un ou des faits nouveaux. Ainsi, l'état de dissonance peut résulter d'une décision, d'un fait ou d'un élément donné, d'un effort consenti principal apport de la théorie de la dissonance cognitive est la mise en évidence de moyen ou d'action susceptible de réduire l'état de déséquilibre :

. La modification de la cognition proprement dite, c'est-a- dire le changement d'opinion suite a une situation nouvelle.

La stratégie d'événement : consistant a interprète les informations reçus par rapport la valeur et les attitudes antérieures. Cette stratégie peut permettre

de se protéger d'information désagréable en les intégrant au travers d'opinions préétablies.

Enfin, par le changement de comportement face à une situation nouvelle. Dans ce cas, la modification du comportement peut supposer un changement dans les valeurs et les attitudes : la dissonance cognitive peut en effet amener l'individu à modifier la nature de ses attitudes, ou de ses opinions face à un objet, une personne, ou une organisation.

La théorie de l'échange, (Bernard, 1938 ; Homans ,1958) :

Prétend que l'implication résulte d'une évaluation de l'échange : le salarié compare ses contributions (efforts, assiduité, ponctualité) à ses rétributions (salaire, reconnaissance, sécurité). L'implication est d'autant plus forte que le salarié juge le ratio inputs gain comme lui étant favorable. Dans la même optique, Angèle et Perry(1983), pensent que l'implication du salarié dépend de la façon dont il se sent traité et considéré dans l'entreprise. On retrouve la notion de contrat psychologique implicite : l'implication est une forme de contribution dont le niveau correspond au degré de satisfaction des besoins et attentes du salarié obtenu au travers des valeurs et des buts de l'organisation.

La théorie des investissements (Beeker, 1960) :

Le principe défendu par Beeker est que l'accumulation des investissements (efforts, affection, sacrifices) apportés au cours du temps par le salarié peut l'attacher à l'entreprise.

L'auteur explique qu'en cas de départ de l'entreprise, cette somme d'investissement serait perdue ; il en résulte que l'implication organisationnelle est d'autant plus forte que les coûts associés au départ (perte des investissements intéressante parce qu'il pense avoir trop donné à son entreprise pour pouvoir la quitter.

La théorie de l'équilibre de l'organisation :

La théorie dite de l'équilibre de l'organisation (entre les avantages reçus et les contributions versées) repose sur plusieurs postulats :

Une organisation est un système de comportements sociaux, interconnectés entre plusieurs personnes, appelées participants. Chaque participant reçoit de la part de l'organisation des avantages, en retour desquels, il fournit à l'organisation certaines contributions dans la mesure seulement, où les avantages offerts sont égaux ou supérieurs aux contributions qui sont exigées de lui (les unités de mesures sont les siennes et conçues en fonction des possibilités de choix qui lui sont ouvertes). Les contributions fournies par les différents groupes de participants, sont la source à partir de laquelle, l'organisation se procure les avantages offerts aux participants. En conséquence, une organisation est solvable (et poursuivra son existence) aussi longtemps que les contributions suffiront à fournir des avantages en qualité suffisantes pour provoquer ces contributions.

Le modèle de l'équilibre de l'organisation attribue un rôle central au mécanisme de l'ajustement entre les avantages reçus et les contributions versées. De la qualité de cet ajustement dépend la décision d'une personne d'interrompre ou de progresser sa participation dans l'entreprise qui l'emploie. En revanche, le rapport établi par ce même salarié entre les valeurs utilitaires d'un avantage et celle d'une contribution relève d'une analyse qui repose sur des attentes professionnelles anticipées, dans la mesure où, il se livre à l'évaluation d'une situation professionnelle idéalisée. Le critère qui vient immédiatement à l'esprit, lorsqu'on évoque une analyse de l'équilibre entre les avantages reçus et les contributions versées, est celui de la rémunération. Toutefois, le principe qui consiste à focaliser l'analyse des rapports entre un salarié et son entreprise sur la rémunération relève d'une vision réductrice. En effet, pour un individu, toute forme envisageable de paiement constitue un avantage. Ces gratifications peuvent être étendues à des attentes professionnelles moins quantifiables. On peut raisonnablement supposer que les avantages de type extrinsèque sont dotés d'une capacité d'attraction aussi élevée que les avantages de type intrinsèque tels que les éléments qui contribuent au support organisationnel, mais, cette capacité d'attraction est masquée par la difficulté pour un salarié d'apprécier à leur juste valeur, cette catégorie d'avantages, par la participation à une autre entreprise. Il est beaucoup plus aisé d'anticiper les gains matériels que ceux qui relèvent de l'immatérielle, dans la mesure où, contrairement aux gratifications intrinsèques, l'exemple de confrontation extrinsèques peuvent faire l'objet

d'une comparaison. Il lui suffit par exemple de confronter son niveau de rémunération actuelle avec celui proposé par d'autre entreprise, tandis que les avantages immatériels, tels que l'ambiance de travail dans un service, relèvent toujours d'une appréciation subjective.

3.10-Les facteurs favorisant l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle ne se crée pas d'elle-même .De nombreux facteurs sont susceptibles de favoriser son développement.

Les facteurs influençant l'implication organisationnelle peuvent être regroupés en deux catégories : les facteurs organisationnels et les facteurs personnels liés à l'individu.

Les déterminants liés à l'organisation comprennent les caractéristiques de travail, l'équité notamment en terme de rémunération, la communication, le support organisationnel, le leadership ainsi que certaines caractéristiques personnelles comme l'âge et l'ancienneté sont corrélées positivement a l'implication organisationnelle.

De plus, dans la mesure où l'organisation subvient aux besoins d'accomplissement et de développement du membre de l'organisation, celui-ci va s'y impliquer davantage.

3.11- La mesure de l'implication organisationnelle :

L'échelle de porter &ALLEN. (1974)

Sur la base de leur propre définition de l'implication, porter &Allen (1974) conçoivent l'OCQ (. Comme le dit COMMEIRAS (1974), L'OCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études.

En Particuliers, PORTER & Allen(1979) eux –même, ainsi que MOWDAY& Allen(1982) font remarquer que :

-L'outil possède une cohérence interne élevé une fiabilité forte.

-L'échelle est stable : les auteurs montrent que des mesures effectuées sur des Périodes courtes (4mios) sont homogènes.

-Sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celle fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester.

-Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme l'engagement au travail, la satisfaction, ou l'implication dans la carrière. Les corrélations observées avec ses concepts confirment son indépendance.

-Sa validité de prédiction est élevée : de nombreuses études démontrent que l'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (efforts au travail, performance, absentéisme, intention de partir,). Par contre, des critiques lui sont adressées.

-Le mélange aspects attitudeux et comportementaux lui est reproché (REICHERS, 1985, NEVEU1993).L'échelle comporte items mesurent l'implication attitudeux (identification aux valeurs de l'entreprise) et des items évaluant des intentions de comportement. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication ; l'échelle confond le concept d'implication avec ses effets (intention de départ du salarié).

-Sa structure factorielle n'est pas stable ; alors que certains chercheurs constatent une structure unidimensionnelle, d'autre obtiennent une structure multidimensionnelle .les dimensions identifiées par ses derniers sont divergentes, certains obtiennent deux facettes (COMMEIRAS ,1994 ; REICHERS ,1985).D'autres affirmant que l'échelle est tridimensionnelle (CHATMAN & Allen. 1990).En outre ;certains items ont un comportement étrange :l'item 3apparaît dans la facette effective pour & Perry (1981) ,alors qu'il s'intègre a l'axe calculé pour COHEN & Allen(1992) ^{11 3}.

L'échelle d'ALLEN &MEYER (1990) :

Abordant l'implication sous un angle tridimensionnel (implication affective, cognitive et normative).l'instrument se compose au départ de 24 items (8pour chaque dimension).les résultats d'une étude méthodologiques ont conduit les auteurs à ramener l'échelle a 18items.

On peut faire deux critiques majeurs à l'échelle proposée :

³ Ibid., p158.

-Le manque de distinction entre les dimensions effectives et normatives lui est reproché. Sur la base des études disponibles, NEVEU(1993) et RANDAL& Allen. (1990) affirment que la distinction entre les deux facettes n'est pas clairement démontrée. De nombreux chercheurs ont jugés prudent d'écarter la facette normative, en attendant une reformulation plus claire.

-Ses propriétés psychométriques ne sont pas totalement démontrées

- **Résumé du chapitre :**

Dans le chapitre ci-dessus nous avons développés toutes les facettes organisationnelles, on concernant par la définition donnée par Allen et Meyer de dette dernière qui relie l'attachement psychologique de l'individu à son organisation, ensuite on a cité les différents types de l'implication organisationnelle qui sont : affective, calculée et normative qui expliquent la relation contre prend les salariés vis –à-vis de leur travail.

Nous avons aussi fait allusion aux dimensions qui peuvent exister dans l'implication organisationnelle, on a pus déterminer trois dimensions qui sont : comportementale, attitudinale et morale, puis on a énuméré les déterminants de l'implication organisationnelle qui sont divisées on deux : l'implication professionnelle et l'implication organisationnelle.

Ensuite Nous avons déduit les effets qui peuvent exister dans l'implication organisationnelle, ces derniers nous a aidés à déterminer la nature du concept de l'implication organisationnelle.

- **Préambule :**

Dans ce présent chapitre on va présenter les étapes de la recherche sur le terrain dont on a commencé, d'abord part la présentation de l'organisme d'accueil l'entreprise ALL PLAST, ensuite, les étapes de l'enquête sur le terrain et en fin, la description des techniques utilisées dans cette présente étude.

1-Présentation de l'entreprise ALL PLAST :

1-1.Historique de l'entreprise All PLAST :

ALL PLAST est une entreprise moyenne créée en 1998.Elle est l'une des huit filiales du groupe BATOUCHE gérée par Mr BATOUCHE MADJID. Elle est spécialisée dans la fabrication de la feuille polypropylène, polystyrène et colorant a partir des quels elle ressort une variété de produits d'emballage de qualité destines aux industries agroalimentaires (laiteries, margarineries, conditionnements alimentaires).ALL PLAST active aussi dans le domaine thermo formage de la barquette destinée pour le conditionnement des produits alimentaires .L'entreprise s'est engagée dans une démarche qualité et assurance d' ou l'obtention d'un certificat ISO 9001 version 2000, grâce a une équipe jeune ambitieuse et performante qui s'investit au quotidien avec un outil industriel de dernière technologie afin de proposer les solution les mieux adaptées aux exigences du client garantissant ainsi sa satisfaction totale.

L'écoute et l'esprit partenaire sont les valeurs de l'entreprise ALL PLAST .En plus la société tient compte de la protection de l'environnement à travers un processus de réalisation qui assure un recyclage des déchets générés par la production.

L'entreprise assure toutes les étapes de fabrication sans faire appel a des sous traitants ou à une quelconque aide parallèle .L'entreprise est dotée d'une maitrise de l'activité et une connaissance parfaite du processus de fabrication.

1-2-Implantation géographique de l'entreprise :

ALL PLAST est implantée dans la zone d'activité TAHARACHT AKBOU, située à environ 5km du chef lieu de daïra, à 200m de la RN 26 et à 70 km du port de BEJAIA.

Elle s'étale sur une superficie de 3840 m² couverte et délimitée comme suit
Au nord par la SPA Danone :

- Au sud par la SARL RAMDY.

- A l'est par l'oued Ti frit.

-A l'ouest par les dessertes intérieures de la zone son capital social est de 282420000DA.

1-3-Effectif total :

L'effectif total de l'entreprise est de l'ordre de 139 employés dont 13 cadres techniques et administratifs et 15 femmes réparties dans divers postes.

1.4.1-Organisation du travail :

L'entreprise fonctionne avec un régime de travail : Quatre équipes (3 / 8) respectivement de 5h à 13h, de 13h à 21h et de 21h à 5h se relayent alors que reste au repos la quatrième équipe pendant ce temps.

Capacité de production :

&Bandes en polystyrène 17tonnes /jour

&Bandes en polypropylène 6tonnes /jour

&Bouteilles en polyéthylène 250000 /jour

&Barquettes avec couvercles en polystyrène 100000 pots /jour

Production annuelle /2009 6527tonnes transformées

Capacité de stockage : 3150 m³

1- 4-2Organisation de l'entreprise :

1- 4-2.1Organigramme de l'entreprise :

La représentation graphique de son organigramme montre une répartition de l'entreprise en départements ayant chacun pour but le contrôle et l'accomplissement des tâches particulières.

a) Service de production : La réalisation avec la machine ou la prestation est essentielle. Elle implique les machines, équipements, la matière première, l'énergie et la main d'œuvre finalement.

b) Service commercial :

Vente et expédition des biens et produits réalisés par l'entreprise .Il à besoin d'une opération de stockage dans de bonnes conditions des produits finis dans les hangars .Celle ci est appuyée par une opération d'expédition (transport).

c) Service d'approvisionnement :

Les achats de la matière première se font en fonction de la capacité de stockage, ils sont réglés par le rythme de production .Il ya deux sortes de sources d'approvisionnement l'une locale et l'autre étrangère.

d) Service comptabilité ou finance :

Il comptabilise tous les mouvements de l'entreprise et entretien les relations avec les banques.

E) Service de contrôle de qualité :

Il doit être soumis à des règles, il élabore une fiche technique contrôlée par la direction. L 'usine doit avoir un processus de contrôle de qualité permettant de réceptionner la matière première en respect avec les critères de la fiche technique .La chaine de contrôle s'effectue de la matière première jusqu'au produit fini.

f) Service des ressources humaines :

Il recrute le personnel selon la fiche des postes ciblés tenant compte des critères niveau et expérience. Le recrutement se repose sur la formation et l'adaptation aux nouvelles technologies industrielles. Il procède à l'évaluation des postes chaque année en quelque sorte la mise à jour des taches et aussi la rémunération des ouvriers et enfin l'ajustement de la grille des salaires.

g) Service de maintenance : Il repose sur l'intervention, la réparation et l'entretien des machines et biens industriels.

Mesures d'hygiène et de securit prises par SARL ALL PLAST :

La société met à la disposition du personnel l'ensemble des moyens et équipements visant à garantir une hygiène et une sécurité maximale.

A/ La sécurité :

En matière de sécurité, les règles concernant avant tout la prévention des accidents du travail, des maladies professionnelles et des incendies.

Les travailleurs doivent se conformer pour leur propre sécurité et celle de l'établissement à l'ensemble des normes et des consignes établies.

La société met à la disposition de ses travailleurs une fois à deux fois par an une tenue de travail (bleu de travail, blouse, combinaison ou autre) que le travailleur devra obligatoirement revêtir pendant le travail ainsi que l'équipement nécessaire à sa protection individuelle (casque, gants, lunettes, chaussures de sécurité et autre équipement spécifique).

Les travailleurs de l'entreprise sont tenus de respecter scrupuleusement les règles de sécurité ainsi que celles tendant à la prévention des dangers d'incendie et des risques professionnels et ce conformément à la loi.

Les travailleurs sont tenus de soumettre à des fouilles inopinées des personnes et des véhicules entrant ou sortant de l'entreprise par les agents de sécurité de la société et ce dans le respect de leur intégrité.

Tout refus expose le contrevenant aux mesures de sanctions édictées dans le présent règlement intérieur.

L'entreprise met à la disposition des personnes exposées aux risques de nuisances (danger, insalubrité, salissure) des tenues de travail et des équipements de protection individuels adaptés une à deux fois par an.

Les travailleurs sont tenus, sous peine de sanction disciplinaire, de porter les tenues qui leur sont fournies.

Il est strictement interdit de :

-De faire procéder par les travailleurs ou apprentis à des visites, vérification ou réparation des appareils à transmissions, mécanismes et machines

comportant des organes en mouvement pendant le cycle normal de production.

-D'utiliser un moyen de manutention (chariot, Clark) pour le transport des personnes en atelier.

-De conduire tout engin ou véhicule sans être formellement autorisé.

-De compromettre toute action de lutte contre l'incendie par l'entrave aux voies d'accès et aux dispositifs de sécurité notamment le matériel de lutte contre l'incendie particulièrement les extincteurs et les sorties de secours.

-De travailler sur un circuit électrique sans couper le courant.

-D'utiliser, à des fins personnelles et au sein de l'établissement, tout

Appareil électrique, à flamme ou pression, ou effectuer des essais dans

Le cas de nécessité absolue de service sans l'avis préalable des services

Techniques et l'autorisation de la sécurité.

-D'ajouter ou de brancher tout appareil électrique complémentaire sans

L'autorisation préalable des services habilités.

-De se présenter à l'entreprise en état d'ivresse ou de consommer des

Boissons alcoolisées sur les lieux de travail.

-De fumer dans les ateliers de production, magasins de stockage de

Matière et produits finis et dans tous les lieux où il est recommandé de

S'en abstenir de fumer.

L'accès et l'accueil des visiteurs doivent s'effectuer selon la procédure

Suivante : Le visiteur répondant à une convocation d'un service de la

Société doit se présenter au poste de garde et déposer une pièce

D'identité ensuite il est accompagné par l'agent de sécurité auprès du

Service concerné.

Dans le cas d'une visite sans convocation, l'accès ou l'accueil ne peuvent s'effectuer que si la personne ou le service demandé confirme sa réception.

Dans tous les cas il est formellement interdit à tout visiteur de pénétrer dans l'enceinte de l'entreprise sans y être dûment autorisé.

Le travailleur doit veiller au maintien de l'état de propreté permanent de son poste de travail et son environnement direct.

L'entreprise par le biais d'une compagnie externe assure la formation de ses agents de sécurité en matière d'intervention, tout comme elle procède elle – même à l'instauration d'un plan de sensibilisation et de prévention de l'ensemble du personnel de sécurité, les préventions qui englobent tout le personnel.

La formation à la sécurité est d'abord destinée aux nouveaux embauchés, aux travailleurs temporaires, ainsi qu'aux salariés qui changent de poste de travail technique ou à ceux de retour après un arrêt de travail.

Pour assurer leur sécurité ainsi que celles des personnes travaillant dans l'établissement le contenu de cette formation est soumis à trois orientations : les conditions de circulation dans l'entreprise, l'exécution du travail et la préparation du salarié lors de la survenance d'accident.

L'éclairage des locaux est conçu de manière à éviter la fatigue visuelle et ainsi éviter toutes complications sécuritaires dues à une mauvaise visibilité.

L'entreprise dispose des coordonnées des services d'urgence (pompiers et SAMU au minimum) qu'elle affiche dans tous les services

Les équipements de travail (machine, appareil, outils....) sont certifiés conformes aux normes nationales.

Pour la prévention des incendies, les normes précises sont respectées concernant l'aménagement des issues et dégagements de secours.

L'entreprise veille au bon fonctionnement du matériel du réseau anti-incendie et assure la vérification périodique conjointement avec le représentant de l'organisme employeur sur l'application des mesures relatives à la prévention des risques professionnels.

Elle veille sur la protection, l'entreposage des matières premières, produits finis, outillage matériels, machines et installations.

Elle assure aussi la protection et le bon usage du matériel, des machines, des installations, des équipements, des moyens de transport ainsi que des moyens de levage et de manutention.

L'entreprise intervient rapidement en cas d'accident matériel ou corporel et prend les mesures de secours appropriées en informant selon le cas l'autorité publique.

Elle procède aux enquêtes à l'occasion de chaque accident de travail aux fins de préventions.

Elle suggère des améliorations jugées nécessaires à la commission d'hygiène et de sécurité.

Elle établit les rapports journaliers et tient les registres de la sécurité à jour.

Elle procède au désherbage du pourtour de l'établissement afin de parer à tout risque d'incendie.

À l'intérieur des locaux de production l'organisation a conçu un plan de circulation d'individus et des engins.

La violation par le travailleur d'une consigne relative à la prévention ou à la sécurité constitue une faute et expose son auteur aux sanctions disciplinaires prévues dans le règlement intérieur de l'entreprise.

L'entreprise adopte une politique de prévention et de lutte contre les accidents du travail qui est fondée :

- L'investissement dans la formation du personnel.
- L'information et les instructions concernant les règles de sécurité.
- Les dispositions à prendre en cas d'accidents et d'évacuation des blessés.

L'investissement en équipements et matériels permet d'agir sur les causes techniques et de réduire le niveau général de risque.

Les bureaux et locaux de travail, ainsi que tout ce qu'ils peuvent contenir, sont sous la responsabilité de leurs occupants. Avant de quitter son bureau ou le local de travail, l'occupant s'assure que :

-Les fenêtres sont verrouillées.

-Les lumières sont éteints.

-Rien ne traîne par terre et que tout est en ordre.

-Tous les appareils électriques sont hors tension (climatiseurs, micro-ordinateur, et tout accessoire utilisé dans le cadre des activités normales).

Tout travailleurs appelé à manipuler les produits dangereux, tels les acides, les bases, les produits chauds etc., doit connaître les risques et les mesures de sécurité à observer avant toutes interventions ou affectation au poste.

Les produits chimiques dangereux, les circuits les véhiculant, les zones de stockage au magasin, les réservoirs de stockage et les réservoirs tampons d'alimentation sont parfaitement identifiés et surveillés de façon particulière.

Les équipements et installations traitant et contenant des produits corrosifs et leur dépotage sont soumis à la surveillance .L'intervention sur ces derniers doit s'effectuer avec la mise en place d'un dispositif de sécurité et le port obligatoire des moyens de protection dont les suivants :

-Masque respiratoire.

-Tenue anti- acide.

-Bottes en caoutchouc, avec semelles anti –dérapant.

L'entreprise a mis en place un plan de circulation des engins motorisés à l'intérieur des ateliers selon lequel :

-Les voies de circulation doivent être nettement séparées des aires de travail et des couloirs réservés aux piétons.

-Les emplacements de stockage doivent être respectés.

-Les allées et les champs de main œuvre doivent être libre.

-Il ne faut pas dépasser les limites de vitesse autorisée.

La protection contre les incendies est l'une des prérogatives de la sécurité pour laquelle l'entreprise a mobilisé :

-Un système d'alarme.

-Une station de pompage avec les réseaux et poteaux équipés.

Les chefs de quart, les opérateurs, les techniciens de maintenances sont des agents auxiliaires de sécurité de ce fait ils reçoivent une formation conséquente des leur confirmation au poste.

L'association du service sécurité pour toute installation nouvelle, changement ou opération susceptible de créer ou de modifier les risques.

L'opérateur vérifie que les extincteurs prévus pour l'installation soient à leurs places et qu'à tout moment ils soient en état de fonctionner correctement.

L'agent de sécurité vérifie le bon état et le bon fonctionnement de l'installation fixe de lutte contre l'incendie tels que robinets, tuyaux d'incendie avec lance, alimentation en eau ainsi que le bon fonctionnement du système d'alarme.

Les moyens matériels de sécurité (réseau, extincteurs, RIA.....) doivent être maintenus en permanence en bon état de fonctionnement.

B/ Hygiène :

Un milieu conforme aux normes d'hygiène favorise la sécurité et la santé de l'individu au travail .L'ordre et la propreté sont considérés comme principaux facteurs de la prévention des accidents et des maladies professionnelles.

A cet effet, les locaux affectés, les installations, leurs dépendances et leurs annexes y compris les installations mises à la disposition des travailleurs, doivent être dans un état constant de propreté et présenter des conditions d'hygiènes requises.

L'entreprise met à la disposition de ses salariés en nombre suffisant :

-Des sanitaires et des vestiaires devant rester en permanence propres et en bon état de fonctionnalité.

-Des points d'eau (fontaines fraîches, eau de robinet...)

-Des vêtements de travail devant être lavés régulièrement.

-Des produits de lavage des mains adaptés.

Des agents sont employés en nombre suffisant avec mise à leur disposition de tous les moyens matériels adéquats et répartis de façon à obtenir une propreté permanente.

Le nettoyage des sols est opéré régulièrement au moyen des produits de nettoyage adaptés, en ayant le sol sec à la fin de l'opération.

Les installations doivent être maintenues en état de propreté permanente. Leur nettoyage s'opère de façon systématique et avec soins en évitant d'abimer ou de détériorer leurs composants.

Lors des opérations de nettoyage aucune matière solide ne doit être envoyée aux caniveaux sous risque de provoquer des obstructions et donc des inondations.

Toute salissure apparaissant inopinément, doit être éliminée que se soit en cours d'exploitation, qu'en phase de préparation ou d'exécution de travaux d'entretien ou de chaudronnerie.

Toute source de salissure doit être éliminée sans délais immédiatement à l'issue des travaux d'entretien d'exploitation ,de maintenance ,de chaudronnerie ,de génie civil ou de tout autre nature. Les lieux doivent être nettoyés et dégagés de tous les matériels et matières résultant de l'opération.

Aucun entreposage au sein des sites d'exploitation, de matière n'est permis s'ils ne fait pas partie intégrante des installations.

Les déchets solides industriels et autres, sont régulièrement collectés au niveau de chaque site dans des contenants standardisés. Les déchets doivent être surveillés et évacués systématiquement et avec précaution.

Les caniveaux du réseau d'évacuation des eaux doivent être curés périodiquement au moins deux fois par an.

Les déchets solides industriels et autre doivent être tirés par chaque structure et devraient être régulièrement collectés au niveau de chaque site dans des contenants standardisés.

L'entreprise maintient une valeur maximal d'éclairage qu'elle soit naturelle ou artificielle car un manque peut engendrer les conséquences suivantes :

-Fatigue visuelle liée à un éclairage non adapté.

- Erreur dans l'exécution des travaux précis.
- Risque de chute, d'accident dans les allées de circulation.

Pour éviter ces risques les mesures suivantes sont appliquées :

- De jour les ou les éclairages naturels n'est pas suffisant, utiliser l'éclairage artificiel.
- Vérifier régulièrement les lampes, les néons et procéder a leur nettoyage en cas de besoin.

Un bruit d'une intensité élevée peut engendrer les conséquences suivantes :

- Atteinte de l'acuité auditive.
- Difficulté de concentration pour l'exécution des travaux précis.
- Gene a la compréhension de certains ordres.
- Difficulté à distinguer un bruit anormal pouvant être le début de dysfonctionnement d'un équipement.

D'une façon générale tous les postes de travail, en atelier sont situés dans une zone loin des fortes émissions sonores.

Le chef d'établissement met à la disposition du travailleur de l'eau potable et fraîche.

Les locaux doivent être propres et entretenus.

Le nettoyage des sols s'effectue avec des produits conformes après chaque service.

L'entreprise procède à une campagne de désinsectisation et dératisation des lieux de travail.

C/ Rôle du service d'hygiène et de sécurité de l'entreprise :

Le service d'hygiène et de sécurité est chargé de mettre en œuvre les mesures de prévention arrêtées par la commission d'hygiène et de sécurité conformément aux lois et règlements en vigueur.

Il inspecte en liaison avec la commission d'hygiène les lieux et postes de travail.

Il veille à l'application des consignes d'hygiène et de sécurité en milieu de travail.

Il assiste aussi la commission d'hygiène et de sécurité dans toute enquête sur les accidents et incendies qui auraient révélé l'existence d'un danger susceptible d'entraîner des conséquences graves.

Il contribue à l'éducation et à la formation du personnel de l'organisme employeur dans le domaine d'hygiène et de sécurité.

Il en informe et sensibilise les travailleurs concernés par les instructions écrites au sujet des risques liés au processus de fabrication, poste de travail, équipement de protection individuelle et de leur utilisation.

En matière de lutte anti-incendie et avec le concours des institutions spécialisées concernées il veille à l'application des instructions de sauvetage et de secourisme.

Il veille au contrôle du matériel de lutte anti-incendie et d'intervention.

Il est chargé d'initier toute études et recherches visant à prévenir réduire ou éliminer les risques professionnels par introduction de nouvelles normes de travail ,réaménagement des postes de travail ,extension ou modernisation des locaux ,acquisition d'appareillage ,outillage ou équipement et utilisation de tout nouveau produit.

Il tient et met à jour le registre de médecine du travail, le registre des vérifications techniques des installations et équipements industriels et enfin le registre des accidents de travail.

2-Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées :

Il est souvent connu que les techniques utilisées pour la collecte d'information, des résultats d'une recherche quelconque dépendent de l'adéquation des outils et techniques utilisés 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 :

2-1.la pré enquête :

On a débuté notre recherche par une prés -enquête dont on a utilisé la technique du guide d'entretien, on a posé des questions ouverte sur les différents thèmes qui correspondent a notre recherche (la méthode de supervision et les types de recrutement...) et on a laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets, se qui nous a permis de

- Préciser notre objet d'étude.
- Découvrir le terrain de l'enquête.
- Etablir notre questionnaire.

2.2-Le temps alloué a l'étude :

Notre recherche se situe dans un temps et un espace géographique bien déterminé. Pour la présente étude, on a pris 45jour, soit du 1 mars 2014 jusqu'au 15 avril 2014.

2.3-Le lieu :

Cette étude s'est déroulée a l'entreprise ALL PLAST qui est une entreprise privée par action, leader dans la fabrication du plastique d'industrie agroalimentaire en Algérie.

2-2-La conception et la description des techniques utilisées :

2-2-1-Le questionnaire :

On a choisi cette technique parce que « elle relève de la méthode quantitative et répond à la mesure des variables utilisées dans les hypothèses, dans le but de recueillir et de vérifier les données statistiquement et de faire des comparaisons chiffrées ainsi, parmi les objectif que présente les questionnaires on trouve d'une part la vérification des hypothèses de la recherche »

On a élaboré notre questionnaire sur la base des résultats de notre prés enquête, a savoir les données recueillies durant l'entretien préalable.

Notre questionnaire est constitué de 28 questions fermées et ouvertes répartie comme suite :

Les 06 premières questions portent sur les caractéristiques personnelles des enquêtés, de 7 à 19 comportent sur l'impact de la méthode de supervision sur l'implication organisationnelle, de 20 à 28 portent sur l'impact du recrutement par réseaux sur l'implication organisationnelle des salariés.

2-2-2- L'échelle d'implication :

Consiste a mesure le degré d'implication des salariés de l'entreprise, on leur pose les 18item de l'échelle de mesure, qui sont répartie en trois partie, de 1a6 concerne l'implication affective, de 7a12 l'implication normative, de 13a18 concerne l'implication calculée.

3-Les difficultés rencontrées :

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

-Le manque de confiance de certain enquêtés, car ils évitent de répondre malgré qu'on leur a assurés l'anonymat de leurs réponses.

-Nous avons perdus quelque questionnaire, du fait que nous avons distribué 60 et on a récupéré que 50 questionnaires, et on a même été confronté à des situations ou les questionnaires contiennent des non réponses à certain questions.

- **Résumé du chapitre :** On a regroupé dans ce chapitre la présentation de l'organisme d'accueil, les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées pour recueillir les informations durant notre recherche et enfin le lieu de stage et le temps consacré a notre enquête.

- **Préambule :**

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

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

Tableau N°1 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	35	70%
Féminin	15	30%
Total	50	100%

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente 70% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 30% seulement de l'échantillon d'étude.

Selon ces données, pendant les premiers temps de l'ouverture de la SARL ALL PLAST, le sexe masculin est majoritaire, cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accompli dans cette entreprise, et que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes, ce travail demande une force physique, que les femmes ne peuvent pas avoir, ainsi que le travail de nuit qui est plus facile pour un homme que pour une femme.

On constate généralement que le sexe féminin occupe des postes qui se trouvent dans les bureaux comme la GRH, le commercial, ainsi que le marketing, tandis que les hommes travaillent dans la production au hâgard.

Tableau N°2 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
18-28ans	12	24%
29-39ans	29	58%
40-50ans	9	18%
Plus de 50 ans	0	0%
Total	50	100%

Notre population est caractérisés par sa richesse et sa variété, des lors on a déterminé trois catégories :

La première étant la présentation de [29-39ans] de l'ordre de 58% de l'échantillon, cela nous donne la fréquence de 29 sur 50 plus de la moitié de la population d'étude.

La deuxième catégorie est celle de [18-28ans] de la fréquence de 12 sur 50, d'un pourcentage de 24%, ensuite vient la troisième catégorie [40-50ans] de la fréquence de 9 sur 50, d'un pourcentage de 12% de l'échantillon d'étude.

On remarque que la catégorie de plus de 50ans n'existe pas au sein de notre échantillon, se qui est due à la création nouvelle de l'entreprise.

Se qui veut dire que la majorité des salariés de l'entreprise sont issus de la tranche d'âge [29-39ans].

Tableau N°3 : La répartition des membres de l'échantillon selon leur niveau d'étude :

Moyen	12	24%
Secondaire	12	24%
Universitaire	26	52%
Total	50	100%

Ce tableau, nous montre que le niveau d'étude des enquêtés est élevé puis que la majorité des enquêtés ont un niveau universitaire avec un pourcentage élevé ,52% soit une fréquence de 26 sur 50 de la population d'étude, ensuite vient avec égalité le niveau moyen et secondaire avec une fréquence de 12 sur 50 soit 24% de l'échantillon.

La catégorie universitaire est élevée, se qui peut s'expliquer par le manque d'emploi, se qui insiste les demandeurs d'emploi a exercé un travail même si avec leur diplôme mérite mieux.

Tableau N°4 : La distribution des enquêtés selon la catégorie hiérarchique :

Catégorie hiérarchique	Fréquence	Pourcentage
Cadre	12	24%
Agent d'exécution	24	48%
Agent de maitrise	14	28%
Total	50	100%

D'après ce tableau, on a relevé que la majorité des enquêtés sont des agents d'exécution avec un pourcentage de 48%, soit une fréquence de 25 sur 50 de l'échantillon, ensuite vient les agents de maitrise avec une fréquence de 14 sur 50, soit 28%, e fin avec 24% soit 12 sur 50 seulement se sont des cadres.

On peut expliquer le pourcentage élevé des agents d'exécution par le besoin de l'entreprise de ces derniers, qui est due à leur forte demande, donc une forte production.

Pour se qui est due au faible pourcentage des cadres, on a déduit que l'entreprise ALL PLAST est une moyen entreprise avec 140 employés, se qui nous amène à dire qu'elle n'a pas besoin beaucoup de cadre.

Tableau N°5 : La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Moins d'une année	12	24%
De 1 à 3ans	10	20%
De 4 à 6 ans	15	30%
De 7 à 9ans	4	8 %
De 10 à 12ans	4	8%
De 13 à 15ans	2	4%
Plus de 15 ans	3	6%
Total	50	100%

Selon ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre [4-6ans] avec un taux de 30%, et du taux de 24% pour ce qui ont une ancienneté moins d'une année, suivit par 20% pour les enquêtés qui ont une ancienneté entre [1-3ans], vient après se qui ont une ancienneté entre [7-9ans] et [10-12ans] avec un pourcentage de 8% de la population d'étude, en fin l'ancienneté des enquêtés [plus de15ans] et en dernier de [13-15ans] on trouve 6% et 4% comme suite.

Se qui peut expliquer le taux élevé des [4-6ans] d'ancienneté chez les enquêtés, due au recrutement massive de 2009, pour combler les départs de cette année là.

Le faible taux de ce qui ont une ancienneté plus de 15ans s'explique par la création récente de l'entreprise ALL PLAST en 1998.

1-1 Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles :

Après avoir présenté les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude, on a constaté que la majorité des employés sont de sexe masculin soit 70% (35/50), par contre le sexe féminin soit un pourcentage de 30% (15/50). On a constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle [29-39ans] avec un pourcentage de 58% suivit par celle de [18-28ans] par un taux de 24%, et on a remarqué que l'entreprise a recruté un grand nombre de jeune ces derniers années se qui est due à leurs connaissances et leurs dynamismes, après vient 18% soit (9/50) de la population d'enquêtes dont la tranche d'âge se situe entre [40-50ans].

L'entreprise possède des employés, dont la majorité à un niveau d'étude supérieure (universitaire) soit 52%(26/50), avec les catégories du niveau moyen et secondaire soit un pourcentage de 24%(12/50) pour les deux catégories, un nombre important des salariés, ont un diplôme mais ils travaillent dans des postes qui ne leur convient pas forcément due au manque d'offre d'emplois.

L'ancienneté professionnelle des salariés, se trouve entre [4-6ans] soit 30% (15/50) suivit par celle de [- 1ans] avec un taux de 24% (12/50), et 20% (12/50), ensuite [7-9ans] et [10-12ans] avec un pourcentage de 8% soit 4/50, après on a les catégories d'ancienneté [plus de15ans] et [13-15ans] on a un pourcentage de 6% et 4% (3/50 et 2/50) comme suite.

Notre choix pour ces caractéristiques personnelles à une relation avec notre thème de recherche qui est l'implication organisationnelle des salariés dans le contexte d'un changement de pratique de la gestion des ressources humaines. Cela est expliqué par des études qui sont faites sur l'implication organisationnelle et que les caractéristiques personnelles ont été considérées et mises en relation avec l'implication organisationnelle comme : l'âge, le sexe, le niveau d'étude, l'ancienneté, le poste occupéEt selon ces deux auteurs Mathieu et Zajac (1990), il ya une relation positive entre l'implication organisationnelle et l'âge, et que l'implication est plus forte pour les plus âgés. On pourrait penser qu'il s'agit d'une implication continue compte tenu de la réduction des possibilités de changer d'emploi. En suite ils constatent que l'implication est plus forte chez les femmes que pour les hommes. Cela s'explique par les difficultés éprouvées par les femmes vis-à-vis du travail et de

l'intégration dans une organisation. L'implication est surtout affective, est ensuite une relation négative avec le niveau de formation. En outre deux types d'ancienneté ont été considérés : l'ancienneté au poste et l'ancienneté dans l'organisation. Il apparaît que c'est l'ancienneté dans l'organisation qui entretient les liens les plus forts avec l'implication. Ce type d'ancienneté est une relation positive avec l'implication de continuité. Par contre l'ancienneté au poste est surtout liée avec l'implication affective.

2-Analyse et interprétation de la première hypothèse relative à l'impact de la nouvelle méthode de supervision sur l'implication organisationnelle :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies de notre première hypothèse qui stipule que « La nouvelle méthode de la supervision adoptée par l'entreprise ALL PLAST (la pointeuse, l'appareil de contrôle, réseaux informatique contrôlé et limité) est associé négativement avec l'implication psychologique et normative et positivement avec l'implication calculée ».

Tableau n°6 : La nature de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Affective.

Type d'implication Nature de N.M.S	Implication affective						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Toute d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Positive	8	16	8	16	31	62	47	94
Négative	1	2	0	0	2	4	3	6
Total	9	18	8	16	33	66	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement (psychologiquement) soit 66% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (affective), suivit respectivement de 18% soit 9 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication affective toute à fait désaccord et 16% représentant 8 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Aussi, il est à signalé que 94% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision est positive, suivit de 6% soit 3 enquêtés qui l'a trouve négative.

Par apport à la corrélation entre la nature de nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective, il s'avère que 62% soit 31 sur 47 des enquêtés qui confirment que la méthode de supervision est positive, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, suivit respectivement du même pourcentage soit 8 enquêtés qui sont d'accord à leur implication affective et 8 autres qui exprime le contraire (toute en fait en désaccord) vis-à-vis de

l'implication affective ,malgré qu'ils jugent (la nouvelle méthode de supervision)de positive.

Par contre, les 6% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision est négative, sont répartis comme suite, 4% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication affective, malgré qu'ils jugent que la nouvelle méthode de supervision de négative suivit de 2% qui sont toute a fait en désaccord vis-à-vis de leur implication.

Concernant, les raisons évoquées par la majorité des enquêtés quant à la nature positive et par conséquence de leur implication affective est due au facteur : bonne méthode de supervision, contrôle, gain du temps.

Cependant, il est à signaler que 4% qui sont impliqués psychologiquement malgré qu'il a trouve négative la nouvelle méthode de supervision qui est due à d'autre facteurs tels que : la rémunération, les bonnes conditions de travail.

Les 8% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que la nouvelle méthode de supervision de positive.

Tableau n°7 : La nature de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Normative.

Type d'implication Nature de N.M.S	Implication normative						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Positive	12	24	8	16	27	54	47	94
Négative	0	0	1	2	2	4	3	6
Total	12	24	9	18	29	58	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

Les résultats de ce tableau montre clairement, que la majorité des enquêtés sont impliqués normativement soit 58%de l'échantillon qui sont toute a fait d'accord à ce mode d'implication (normative), suivit respectivement de 24% soit 12 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication normative toute à fait en désaccord et 18% représentant 9 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Aussi, il est à signaler que 94% soit 47 de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision est positive, suivi de 6% soit 3 enquêtés qui l'a trouve négative.

Par apport à la corrélation entre la nature de nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative, il s'avère que 54% soit 27 sur 47des enquêtés qui confirment que la méthode de supervision est positive, et ils sont impliqués normativement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, suivit respectivement avec un pourcentage de 24% soit 12 enquêtés qui sont toute à fait en désaccord à leur implication normative malgré qu'ils jugent (la nouvelle méthode de supervision)de positive , et en dernier avec une fréquence de 8 sur 47 soit 16% qui exprime qui sont d'accord vis-à-vis de leur l'implication normative.

Par contre, les 6% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision est négative, sont répartis comme suite, 4% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication normative, malgré qu'ils jugent que la nouvelle méthode de supervision de négative suivit de 2% qui sont toute à fait en désaccord vis-à-vis de leur implication.

Concernant, les raisons évoquées par la majorité des enquêtés quant à la nature positive et par conséquence de leur implication normative est due au facteur : bonne méthode de supervision, contrôle, gain du temps.

Cependant, il est à déclaré que 4% qui sont impliqués normativement malgré qu'il a trouve négative. la nouvelle méthode de supervision qui est due à d'autre facteurs tels que : la rémunération, les bonnes conditions de travail.

Les 12% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que la nouvelle méthode de supervision de positive.

Tableau n°8 : La nature de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Calculée.

Type d'implication Nature de N.M.S	Implication calculée						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Positive	8	16	9	18	30	60	47	94
Négative	0	0	1	2	2	4	3	6
Total	8	16	10	20	32	64	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

On remarque d'après ce tableau, que la majorité des enquêtés ont une implication calculée, soit 64% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (calculée), suivit respectivement de 20% soit 10 enquêtés qui démontre l'absence de leur implication calculée toute en accord, et 16% représentant 8 enquêtés qui sont toute à fait en désaccord de leur implication calculée.

Aussi, il est à dire que 94% soit 47 de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision est positive, suivit de 6% soit 3 enquêtés qui l'a trouve négative.

Par apport à la corrélation entre la nature de nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée, il est claire que 60% soit 30 sur 47 des enquêtés qui confirment que la méthode de supervision est positive, et ils ont une implication calculée avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, suivit avec un pourcentage de 18% soit 9 enquêtés qui sont d'accord à leur implication calculé , et en dernier avec une fréquence de 8 sur 47 soit 16% qui exprime qui sont toute a fait en désaccord sur leur l'implication calculée malgré qu'ils jugent que la nouvelle méthode de supervision est positive.

Par contre, les 6% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision est négative, sont répartis comme suite, 4% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication calculée, malgré qu'ils jugent que la nouvelle méthode de supervision de négative suivit de 2% qui sont en accord pour leur implication.

Concernant, les raisons évoquées par la majorité des enquêtés quant à la nature positive et par conséquent de leur implication normative est due au facteur : bonne méthode de supervision, contrôle, gain du temps.

Cependant, il est à déclarer que 4% qui sont impliqués normativement malgré qu'il a trouve négative la nouvelle méthode de supervision qui est due à d'autre facteurs tels que : la rémunération, les bonnes conditions de travail.

Les 12% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que la nouvelle méthode de supervision de positive

Tableau n°9 : La relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Affective.

Type d'implication objectif de N.M.S	Implication affective						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Besoin personnel	0	0	0	0	0	0	0	0
Aux besoins d'ALL PLAST	4	8	3	6	14	28	21	42
Les deux	7	14	7	14	12	24	26	52
Aucun des deux	0	0	0	0	3	6	3	6
Total	11	22	10	20	29	58	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

On indique, d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement (psychologiquement) soit 58% de l'échantillon sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (affective), suivit respectivement de 22% soit 11 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication affective toute à fait en désaccord et 20% représentant 10 enquêtés sont d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Aussi, il est à signalé que 52% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que d'implication affective est positive, suivit de 42% soit 21 enquêtés qui l'a trouve aux besoins d'ALLPLAST, et 6% soit 3 enquêtés qui l'a juge aucun des deux.

Par apport au lien entre la relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective, il s'avère que 28% soit 14 sur 21 des enquêtés qui confirment que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est due aux besoins d'ALL PLAST, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage, soit 4 enquêtés qui sont tout à fait en désaccord à leur implication affective et 3 autres qui exprime le contraire (d'accord) vis-à-vis de l'implication affective, malgré qu'ils jugent l'objectif de la nouvelle méthode de supervision, et aux besoins d'ALL PLAST et que la relation est positive.

Par contre, les 6% qui jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative, et répartis comme suite, 6% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication affective, malgré qu'ils jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative suivit de même pourcentage 0% qui sont toute à fait en désaccord et d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Cependant, il est à signaler que 6% qui sont impliqués psychologiquement malgré qu'il trouve l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative qui due à d'autre facteurs tels que : aucune relation avec le mode d'implication affective.

Les 22% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est positive.

Tableau n°10 : La relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Normative :

Type d'implication objectif de N.M.S	Implication normative						Total	
	Tout à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Besoin personnel	0	0	0	0	0	0	0	0
Aux besoins d'ALL PLAST	4	8	3	6	14	28	21	42
Les deux	7	14	5	10	14	28	26	52
Aucun des deux	0	0	1	2	2	4	3	6
Total	11	22	9	18	30	60	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

D'après les résultats de ce tableau, on montre que la majorité des enquêtés sont impliqués normativement soit 60% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (normative), suivit respectivement de 22% soit 11 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication normative toute à fait en désaccord, et 18% représentant 9 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Aussi, il est à signalé que 52% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative est positive, suivit de 42% soit 21 enquêtés qui l'a trouve aux besoins d'ALLPLAST, et 6% soit 3 enquêtés qui l'a juge aucun des deux.

Par apport à l'effet entre la relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative, il s'avère que 28% soit 14 sur 21 des enquêtés qui confirment que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est aux besoins d'ALL PLAST, et ils sont impliqués normativement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage, soit 4 enquêtés qui sont toute à fait désaccord à leur implication normative et 3 autres qui expriment le contraire (d'accord) vis-à-vis de l'implication normative, malgré qu'ils jugent l'objectif de

la nouvelle méthode de supervision, et aux besoins d'ALL PLAST et que la relation est positive.

En revanche, les 6% qui jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative, et répartis comme suite, 4% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication normative, malgré qu'ils jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative suivit de pourcentage 2% qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Cependant, il est à signaler que 6% qui sont impliqués normativement malgré qu'il trouve l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative qui due à d'autre facteurs tels que : réfère à des valeurs d'éthique au travail, agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et le mode d'implication normative.

Les 22% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est positive.

Tableau n°11 : La relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Calculée.

Type d'implication objectif de N.M.S	Implication calculée						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Besoin personnel	0	0	0	0	0	0	0	0
Aux besoins d'ALL PLAST	4	10	3	8	14	24	21	42
Les deux	6	12	7	14	13	26	26	52
Aucun des deux	1	2	1	2	1	2	3	6
Total	12	24	12	24	26	52	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

On indique, d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués continument (calculée) soit 52% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (continue), suivit respectivement de même pourcentage 24% soit 12 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication continue toute à fait en désaccord, et d'accord vis-à-vis de leur implication continue.

Ainsi, il est à signalé que 52% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication continue est positive, suivit de 42% soit 21 enquêtés qui l'a trouve aux besoins d'ALLPLAST, et 6% soit 3 enquêtés qui l'a juge aucun des deux.

Par apport à la corrélation entre la relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication continue, il est clairement indiqué que 24% soit 14 sur 21 des enquêtés qui confirment que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est aux besoins d'ALL PLAST, et ils sont impliqués continument avec l'expression toute à fait en d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage, soit 4 enquêtés qui sont toute à fait en désaccord à leur implication continue et 3 autres qui exprime le contraire (d'accord) vis-à-vis de l'implication continue,

malgré qu'ils jugent l'objectif de la nouvelle méthode de supervision, et aux besoins d'ALL PLAST et que la relation est positive.

Par contre, les 6% qui jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative, et répartis comme suite, 2% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication normative, malgré qu'ils jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative suivit de pourcentage 2% qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication continue.

Cependant, il est à signaler que 6% qui sont impliqués continument malgré qu'il trouve l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est négative qui due à d'autre facteurs tels que : résulte une implication basée sur le calcul et le mode d'implication continue.

Les 24% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que l'objectif de la nouvelle méthode de supervision est positive.

Tableau n°12 : La relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Affective.

Type d'implication Amélioration du travail	Implication affective						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Toute d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	5	10	2	4	13	26	20	40
Non	5	10	5	10	20	40	30	60
Total	10	20	7	14	33	66	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

Il ressort de ce tableau, que la majorité des enquêtés ont une implication affective, soit 66% de la population d'enquête qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication normative, suivit de 20% soit 10 enquêtés qui démontre l'absence de leur implication affective toute à fait en désaccord, et 14% représentant 7 enquêtés qui sont d'accord de leur implication affective.

Il est à déclarer que 60% soit 30 sur 50 de la population d'étude, juge qu'il n'existe pas de relation entre l'amélioration du travail suite à l'introduction de la nouvelle méthode de supervision, en revanche 40% d'entre eux trouvent que la nouvelle méthode de supervision améliore les conditions de travail.

Par apport à la corrélation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective, il est clair que 40% soit 20 sur 30 des enquêtés qui disent qu'ils n'ont pas d'amélioration au travail, mais ils ont une implication affective avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, suivit comme suite avec un pourcentage de 10% soit 5 enquêtés qui sont d'accord à leur implication affective, et en dernier avec un même pourcentage exprime qui sont toute à fait en désaccord à leur l'implication affective.

Par contre, les 40% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision offre une amélioration du travail, sont répartis comme suite, 26% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication affective, suivit de 10% qui sont toute à fait en désaccord à leur implication affective, en fin 4% seulement déclare qu'ils sont d'accord à leur implication affective.

Tableau n°13 : La relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Normative

Type d'implication Amélioration du travail	Implication normative						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Toute d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	6	12	2	4	12	24	20	40
Non	7	14	4	8	19	38	30	60
Total	13	26	6	12	31	62	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

D'après ce tableau, on remarque, que la plus part des enquêtés ont une implication normative, soit 62% de l'échantillon d'enquête qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication normative, suivit de 26% soit 13 enquêtés qui démontrent l'absence de leur implication normative toute à fait en désaccord, et 12% représentant 6 enquêtés qui sont d'accord de leur implication normative.

Il est constaté que 60% soit 30 sur 50 de la population d'étude, juge qu'il n'existe pas de relation entre l'amélioration du travail suite à l'introduction de la nouvelle méthode de supervision, par contre 40% d'entre eux trouvent que la nouvelle méthode de supervision améliore les conditions de travail.

Par apport à la corrélation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative, il est à mettre en évidence que 38% soit 19 sur 30 des enquêtés qui disent qu'ils n'ont pas d'amélioration au travail, mais ils ont une implication normative avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, suivit respectivement avec un pourcentage de 14% soit 7 enquêtés qui sont toute à fait en désaccord à leur implication normative, et en fin avec un pourcentage de 8% soit une fréquence de 4 enquêtés qui expriment qu'ils sont d'accord à leur implication normative.

Par contre, les 40% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision offre une amélioration du travail, sont répartis comme suite, 24% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication normative, suivit de 12% qui sont d'accord à leur implication normative, en fin 2% des enquêtés déclarent qu'ils sont toute à fait en désaccord à leur implication normative.

Tableau n°14 : La relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Calculée.

Type d'implication Amélioration du travail	Implication calculée						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	5	10	4	8	11	22	20	40
Non	3	6	7	14	20	40	30	60
Total	8	16	11	22	31	62	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision.

D'après les résultats de ce tableau, on déduit, que la plus part des enquêtés ont une implication calculée, soit 62% de l'échantillon d'enquête qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication calculée, suivit de 22% soit 11 enquêtés qui sont d'accord à leur implication calculée, et 16% démontre l'absence de leur implication calculée en se qualifiant de toute à fait en désaccord.

Il est à constater que 60% soit 30 sur 50 de la population d'étude, juge qu'il n'existe pas de relation entre l'amélioration du travail suite à l'introduction de la nouvelle méthode de supervision, par contre 40% d'entre eux trouvent que la nouvelle méthode de supervision améliore les conditions de travail.

Par apport à la corrélation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée, il est a déduire que 40% soit 20 sur 30des enquêtés qui disent qu'ils ya pas d'amélioration au travail ,mais ils ont une implication calculée avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, avec un pourcentage de 14% soit 7 enquêtés qui sont d'accord à leur implication calculée, et en fin avec un pourcentage de 6% soit une fréquence de 3 enquêté exprime qui sont toute à fait en désaccord à leur implication calculée.

Par contre, les 40% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision offre une amélioration du travail, sont répartis comme suite, 22% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication calculée, suivit de 10% qui sont pas d'accord à leur implication calculée, en fin 8% des enquêtés déclarent qu'ils sont d'accord à leur implication calculée.

Tableau n°15 : La relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Affective.

Type d'implication R entre D.P par la N.M.S	Implication affective						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	5	10	4	8	13	26	22	44
Non	5	10	4	8	19	38	28	56
Total	10	20	8	16	32	64	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision D.P : Développement personnel.

On constate dans de ce tableau, que la plus part des enquêtés ont une implication affective, soit 64% de l'échantillon d'enquête qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication affective, suivit de 16% soit 10 enquêtés qui sont pas d'accord est même toute à fait en désaccord et démontre l'absence de leur implication affective, en fin avec un pourcentage de 16% confirment leur accord au mode d'implication affective.

Il est à constater que 56% soit 28 sur 50 de la population d'étude, juge qu'il n'existe pas de relation entre le développement personnel et la nouvelle méthode de supervision, par conte 44% d'entre eux trouvent que la nouvelle méthode de supervision permet le développement personnel.

Par apport à la corrélation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective, on constate que 38% soit 19 sur 28 des enquêtés qui déclarent qu'ils n'ont pas de développement personnel, mais ils ont une implication affective avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, ensuite avec un pourcentage de 10% soit 5 enquêtés qui sont entièrement pas d'accord à leur implication affective, et en fin avec un pourcentage de 8% soit une fréquence de 4 enquêtés exprime qui sont d'accord à leur implication affective, on remarque que nos enquêtés sont impliqués malgré qu'ils trouvent qu'il n'existe pas de relation entre le développement personnel et la méthode de supervision.

Par contre, les 44% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision offre un développement personnel, sont répartis comme suite, 26% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication affective, suivit de 10% qui sont pas d'accord à leur implication affective, en fin 8% des enquêtés déclarent qu'ils sont d'accord à leur implication affective.

Les raisons évoquées par la plus part des enquêtés en ce qui concerne le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision, est qu'il y a pas de relation entre eux, qu'ils sont autonomes ce qui permet leur développement personnel, ils déclarent que la nouvelle méthode de supervision est correcte mais ça ne touche pas pour autant leur développement personnel.

Tableau n°16 : La relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Normative

Type d'implication R entre D.P par la N.M.S	Implication normative						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	6	12	3	6	13	26	22	44
Non	8	16	4	8	16	32	28	56
Total	14	28	7	14	29	58	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision D.P : Développement personnel.

On remarque dans ce tableau, qu'il y a un fort pourcentage des enquêtés ont une implication normative, soit 58% de l'échantillon d'enquête

qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication normative, suivit de 28% soit 14 enquêtés qui sont pas d'accord est même toute à fait en désaccord et démontre l'absence de leur implication normative, en fin avec un pourcentage de 14% confirment leur accord au mode d'implication normative.

Il est à constater que 56% soit 28 sur 50 de la population d'étude, jugent qu'il n'existe pas de relation entre le développement personnel et la nouvelle méthode de supervision, par contre 44% d'entre eux trouvent que la nouvelle méthode de supervision permet le développement personnel.

Par rapport à la corrélation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative, on constate que 32% soit 16 sur 28 des enquêtés qui déclarât qu'ils ya pas de développement personnel ,mais ils ont une implication normative avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, après avec un pourcentage de 16% soit 8 enquêtés qui sont entièrement en désaccord à leur implication normative, et en fin avec un pourcentage de 8% soit une fréquence de 4 enquêté exprime qui son d'accord à leur implication normative, on remarque que nos enquêté son impliqué malgré qu'il trouve qu'il n'existe pas de relation entre le développement personnel et la méthode de supervision.

Par contre, les 44% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision offre un développement personnel, sont répartis comme suite, 26% sont toute a fait d'accord vis-à-vis de leur implication normative, suivit de 12% qui sont pas d'accord à leur implication normative, en fin 6% des enquêtés déclarent qu'ils sont d'accord à leur implication normative.

Les raisons évoquées par la plus part des enquêtés en ce qui concerne le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision, est qu'il y a pas de relation entre eux, qu'ils sont autonome ce qui permet leur développement personnel, ils déclarent que la nouvelle méthode de supervision est correcte mais ça ne touchent pas pour autant leur développement personnel.

Tableau n°17 : La relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication Calculée.

Type d'implication R entre D.P par la N.M.S	Implication calculée						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	3	6	4	8	15	30	22	44
Non	6	12	7	14	15	30	28	56
Total	9	18	11	22	30	60	50	100

N.M.S : La nouvelle méthode de supervision D.P : Développement personnel.

D'après ce tableau, on remarque qu'il y a un fort pourcentage des enquêtés qui ont une implication calculée, soit 60% de l'échantillon d'enquête qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication calculée, suivit de 22% soit 11 enquêtés qui sont d'accord, en fin 18% d'entre eux démontrent l'absence de leur implication calculée soit 9 enquêtés.

Il est a constaté que 56% soit 28 sur 50 de la population d'étude, jugent qu'il n'existe pas de relation entre le développement personnel et la nouvelle méthode de supervision, par conte 44% d'entre eux trouvent que la nouvelle méthode de supervision permet le développement personnel.

Par apport à la corrélation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée, on constate que 30% soit 15 sur 28des enquêtés qui déclarent qu'ils ya pas de développement personnel ,mais ils ont une implication calculée avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication, ensuite avec un pourcentage de 14% soit 7 enquêtés qui sont entièrement en accord à leur implication calculée, et en fin avec un pourcentage de 12% soit une fréquence de 6 enquêtés exprime qui sont pas d'accord à leur implication calculée, on remarque que nos enquêtés sont impliqués malgré qu'ils trouvent qu'il n'existe pas de relation entre le développement personnel et la méthode de supervision.

Par contre, les 44% qui jugent que la nature de la nouvelle méthode de supervision offre un développement personnel, sont répartis comme suite, 30% sont toute à fait d'accord vis-à-vis de leur implication calculée, suivit de 8% qui

sont d'accord à leur implication calculée, en fin 6% des enquêtés déclarent qu'ils ne sont pas d'accord à leur implication calculée.

Les raisons évoquées par la plus part des enquêtés en ce qui concerne le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision, et qu'il y a pas de relation entre eux, qu'ils sont autonomes ce qui permet leur développement personnel, ils déclarent que la nouvelle méthode de supervision est correcte mais ça ne touchent pas pour autant leur développement personnel.

Tableau n°18 : la nature de la nouvelle méthode de supervision selon le sexe.

N.M.S Sexe	Positive		Négative		Total	
	f	%	f	%	F	%
Masculin	32	91,42	3	8,57	35	100
Féminin	15	100	0	0	15	100
Total	47	94	3	6	50	100

N.M.S : Nouvelle méthode de supervision.

Les données statistiques, dans le tableau ci-dessus démontre le rapport entre le sexe et la nature de la nouvelle méthode de supervision, on constate avec un pourcentage de 91,42% soit une fréquence de 32 sur 50 qui représente 100% de la gente masculine de la population d'enquête répond favorablement à la nouvelle méthode de supervision, ensuite vient la gente féminine avec un pourcentage de 100%, trouve que la nouvelle méthode de supervision est positive.

Par contre, on trouve 8,57% d'homme qui souligne que cette méthode est négative ce qui représente seulement 3 de l'échantillon d'étude.

On conclusion, on peut dire que la nouvelle méthode de supervision a été adopté que ça soit par les hommes et par les femmes, le faible pourcentage qui représente les femmes est due à leur petite minorité dans l'entreprise.

Tableau n°19 : L'objectif de la nouvelle méthode de supervision selon la catégorie socioprofessionnelle.

C.S.P N.M.S	Oui		Non		Total	
	f	%	%	F	F	%
Cadre	12	100	0	0	12	100
Agent d'exécution	22	91,66	2	8,33	24	100
Agent de maitrise	13	92,85	1	7,14	14	100
Total	47	94	3	6	50	100

C.S.P. : catégorie socioprofessionnel. N.M.S nouvelle méthode de supervision.

Ce tableau nous permet de constater clairement que 94% de l'échantillon d'enquête est positive, on ce qui concerne la méthode de supervision, ce pourcentage est partagé comme suite ; 91,66% soit 22 sur 50 de la population d'étude représente des agents d'exécution qui sont entièrement positive et réceptive à la nouvelle méthode de supervision, ensuite avec un pourcentage de 92,85% qui représente des agents de maitrise sont toute aussi favorable, en fin avec une fréquence de 12 de la population d'enquête sont des cadres qui représente 100% de l'échantillon.

On remarque du coté négative, on trouve 8,33% d'agent d'exécution, 7,14% d'agent de maitrise, par contre 0% représente les cadres qui sont pas favorable à la nouvelle méthode de supervision.

La nouvelle méthode de supervisons est bien reçu par toutes les catégories socioprofessionnelles, mais on remarque ce pendant que les agents d'exécutions représentent le plus fort pourcentage, ce qui s'explique l'acceptation du changement.

Tableau n°20 : Le développement personnel des salariés selon la nouvelle méthode de supervision.

D.O.P \ N.M.S	Oui		Non		Total	
	f	%	f	%	f	%
Positive	21	42	1	2	22	44
Négative	26	52	2	4	28	56
Total	47	94	3	6	50	100

N.M.S. : nouvelle méthode de supervision. D.P : Développent personnelle

D'après ce tableau qui représente le développement personnel des salariés par apport à la nouvelle méthode de supervision, on constate avec un pourcentage de 94% des enquêtés trouve que leur développement personnel à une relation avec la nouvelle méthode de supervision, on trouve seulement 6% des enquêtés qui expriment leur négativité on ce qui concerne la relation entre leur développement et la méthode de supervision.

On peut déduire d'après ces résultats que les salariés de notre entreprise ont ressentie un changement positif sur leur développement personnel suite à l'introduction de la nouvelle méthode de supervision ce qui leur permet de travail dans de meilleures conditions ce qui les incite à réaliser un meilleur rendement.

2-1 Discussion des résultats à la première hypothèse :

Après avoir exposés les résultats relatifs à la première hypothèse, il nous est possible d'infirmer la première hypothèse émise au par avant, qui s'oppose que la nouvelle méthode de supervision adoptée par l'entreprise ALL PLAST, est associée négativement avec l'implication psychologique et normativement, et positivement avec l'implication calculée. (On a supposé cette hypothèse car, le fait que la machine remplace l'homme, qui engendre l'absence des relations humaines d'une part, et la limitation sur le champ d'axé au réseau informatique d'autre part. Pour cela, on a supposé que l'absence d'autonomie, contrôle rigoureux par la machine, ne favorise pas l'implication psychologique et normative mais plutôt avec l'implication calculée).

On a pu donc vérifié la relation qui peut exister entre la nouvelle méthode de supervision adopté part l'entreprise ALL PLAST, est les trois modes d'implication affective, normative et calculée, des salariés de l'entreprise. On a remarqué que la nouvelle méthode de supervision est associée positivement avec les trois modes d'implication avec un Legé pourcentage élevé part apport à l'implication affective.

On a constaté que les salariés de l'entreprise ALL PLAST confirma la parfaite adéquation entre la nouvelle méthode de supervision, avec un degré de toute a fait d'accord et les modes d'implication. Ce pendent, on se qui concerne les avis des enquêtés par rapport à la nature de la nouvelle méthode de supervision et les modes d'implication, on trouve 66% qui sont impliquées affectivement, suivit de 64% qui sont impliquées continuellement, en fin avec un léger degré de différence représente 58% de ce qui sont impliquées normativement.

Par apport à la relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et les modes d'implication, on a constaté que les salariés sont toute aussi impliquée avec les trois modes, on trouve 60% qui on une implication normative, ensuite 58% on une implication psychologique (affective), en fin 52% on une implication calculée. Pa rapport à la relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et les modes d'implication, on remarque, 66% on une implication affective, 62% on une

implication normative et en fin avec le même pourcentage 62% on une implication calculée.

En ce qui concerne la relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et les modes d'implication, on a trouvé que 64% s'implique affectivement, 60% on une implication calculée, en fin 58% s'implique normativement.

Pour la relation entre l'âge et les modes d'implication on a pu déterminer, 64% s'implique affectivement, 60% continuellement (calculée), en fin 58% s'implique normativement.

Pour la relation entre le sexe et les modes d'implication on trouve que les deux sexes s'impliquent de la même façon, avec un petit degré de différence, pour les hommes 65% ont une implication affective en contre partie de 60% pour les femmes, En suite avec l'implication normative on trouve 57,14% représente les hommes et 53,33% pour les femmes, en fin 60% de femmes, contre 54,28% d'homme ont une implication calculée.

Cela nous permet pas de confirmer notre premier hypothèse qui stipule que la nouvelle méthode de supervision adopté par l'entreprise ALL PLAST, est associée négativement avec l'implication psychologique et normative, et positivement avec l'implication calculée. Cela s'explique par l'idée suivante : La nouvelle méthode de supervisons n'est pas le moyen qui incite les salariés à s'impliqués affectivement, ce pendant on trouve d'autres facteurs qui permettent leur implication dans l'entreprise, par exemple les jeunes diplômés qui on la catégorie d'âge qui varie entre (18-28ans) s'implique affectivement à cause de leur sentiment de redevance vis-à-vis de l'organisme qui leur a permis de trouver leur premier emploi, ils expriment leur gratitude envers l'entreprise par un sentiment d'attachement psychologique qui les relie à l'entreprise. Il y a ceux qui s'impliquent normativement qui on la tranche d'âge entre (29-39ans), qui sont beaucoup plus posés, plus responsables et conscients, il juge que l'entreprise leur permet d'assurer leur avenir, l'expression qui peut les résumer selon MAYER ET ALLEN est « Ought to » qui est le devoir moral. Pour ceux qui expriment leur attachement à l'entreprise par leur implication calculée est représenté par les agents d'exécution qui on un niveau d'étude moyen, restent dans l'organisation par besoin non par désir.

Toute fois il est à signaler que le niveau d'implication psychologique est légèrement supérieur par apport à l'implication normative et l'implication calculée se qui s'explique par les raisons suivantes :

L'entreprise offre toutes les bonnes condition de travail, le salaire élevé dans cette qu'on trouve nulle part ailleurs ainsi que les prime qui sont toute aussi importante et considérable, qui crée chez les salariés une véritable implication, les conditions favorable au bon déroulement et au bon fonctionnement de l'entreprise ALL PLAST, qui permet l'épanouissement et l'autonomie personnel des salariés dans leurs lieu de travail. En fin cette entreprise offre a ses salariés tout les moyens possible pour travailler dans un climat de confiance et de sécurité, se qui pousse les salariés en fin de compte a s'impliqué dans l'entreprise.

3-Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse relative a l'impact du recrutement par réseaux sur l'implication organisationnelle des salariés :

Nous présentons dans cette partie les données recueillies sur notre deuxième hypothèse qui stipule que « Le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise, est associé positivement aux modes d'implications affective, normative et négativement au mode d'implication calculée »

Tableau n°21: Les critères adopté dans le recrutement et le mode d'implication Affective

Type d'implication Les critères de recrutement	Implication affective						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Diplôme	3	6	2	4	11	22	16	32
Disponibilité	2	4	0	0	4	8	6	12
Compétence	2	4	1	2	11	22	14	28
Expérience	1	2	0	0	4	8	5	10
Loyauté	2	4	3	6	3	6	8	16
Autre	0	0	0	0	1	2	1	2
Total	10	20	6	12	34	68	50	100

D'après les résultats de ce tableau, on déclare que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement (psychologiquement) soit 68 % de l'échantillon qui sont toute a fait d'accord à ce mode d'implication (affective), suivit respectivement de 20% soit 10 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication affective toute à fait en désaccord et 20% représentant 6 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Aussi, il est à signaler que 32% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que le critère adopté dans le recrutement est le diplôme, de 28% soit 14 enquêtés ils ont trouvés comme critère: compétence, suivit de 16% soit 6 enquêtés qui ont signalés critère de loyauté, de 12% soit 6 enquêtés pour la disponibilité, 10% soit 5 enquêtés pour l'expérience et 2% pour autre.

Par apport au lien entre les critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication affective, il se constate que 22% soit 11 sur 16 d'enquêtés qui confirment que les critères adoptés dans le recrutement, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication affective, suivit respectivement de pourcentage, soit 2 enquêtés qui sont d'accord à leur implication affective et 3 autres qui exprime le contraire (toute à fait en désaccord) vis-à-vis de l'implication affective.

Néanmoins, les 28 % qui jugent que les critères adoptés dans le recrutement sont favorables, et répartis comme suite, 22% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication affective, malgré qu'ils jugent que les critères adoptés dans le recrutement est négative suivit de 4% qui sont toute à fait en désaccord vis-à-vis de leur implication affective et 2% pour se qui sont d'accord.

Concernant, les raisons évoquées par la majorité des enquêtés quant aux critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication affective est due au facteur : évaluation des compétences, le niveau élevé.

Cependant, il est à informer que 8% qui sont impliqués psychologiquement.

Tableau n°22 : Les critères adopté dans le recrutement et le mode d'implication Normative.

Type d'implication Les critères de recrutement	Implication normative						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Diplôme	3	18,75	2	12,5	11	68,75	16	100
Disponibilité	1	16,66	1	16,66	4	66,66	6	100
Compétence	3	21,42	2	14,28	9	64,28	14	100
Expérience	2	40	1	20	2	40	5	100
Loyauté	2	25	2	25	4	50	8	100
Autre	0	0	0	0	1	1	1	100
Total	11	22	8	16	31	61	50	100

D'après ce tableau, on dit que la majorité des enquêtés sont impliqués normativement, soit 61 % de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (normative), accompagne respectivement de 22% soit 11 des enquêtés qui informent l'absence de leur implication normative toute à fait en désaccord et 16% représentant 6 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Également, il est remarquable que 100% des enquêtés de ce qui jugent que le critère adopté dans le recrutement est le diplôme, de 100% soit 14 enquêtés ils ont trouvés comme critère: compétence, suivit de 100% soit 8 enquêtés qui ont signalés critère de loyauté, de 100% soit 6 enquêtés pour la disponibilité, 100% soit 5 enquêtés pour l'expérience et 100% soit 1 enquete pour autre.

Par apport au attache entre les critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication normative, on remarque que 68,75% soit 11 sur 100 d'enquêtés qui confirment que les critères adoptés dans le recrutement, et ils sont impliqués normativement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication normative, suivit respectivement de pourcentage 12,5% , soit 2 enquêtés qui sont d'accord à leur implication

normative et 3 autres qui exprime le contraire (toute à fait en désaccord) vis-à-vis de l'implication normative.

Toutefois, les 100 % qui jugent que les critères adoptés dans le recrutement sont favorables, et répartis comme suite, 64,28% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication normative, malgré qu'ils jugent que les critères adoptés dans le recrutement est négative suivit de 21,42% qui sont toute à fait en désaccord vis-à-vis de leur implication normative et 4% pour se qui sont d'accord.

À propos de logiques évoquées par la plupart des enquêtés quant aux critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication normative est due au facteur : connaitre les valeurs et les normes de l'entreprise.

Malgré cela, il est à informer que 22% qui sont impliqués normativement.

Tableau n°23 : Les critères adopté dans le recrutement et le mode d'implication Calculée.

Type d'implication Les critères de recrutement	Implication calculée						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Diplôme	2	12,5	3	18,75	11	68,75	16	100
Disponibilité	2	33,33	2	33,33	2	33,33	6	100
Compétence	2	14,28	3	21,42	9	64,28	14	100
Expérience	1	20	2	40	2	40	5	100
Loyauté	2	25	2	25	4	50	8	100
Autre	0	0	0	0	1	100	1	100
Total	9	18	12	24	29	58	50	100

Les conséquences d'après ce tableau, on désigne que la généralité des enquêtés sont impliqués continuellement, soit 58 % de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (calculée), conduise respectivement de 18% soit 9 des enquêtés qui signalent l'absence de leur implication calculée toute à fait en désaccord et 24% représente 12 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication calculée.

Pareillement, il est intéressant que 100% des enquêtés de ce qui jugent que le critère adopté dans le recrutement est le diplôme de 100%, soit 14 enquêtés ils ont trouvés comme critère: compétence, suivit de 100%, soit 6 enquêtés qui ont signalés critère de loyauté, de 100%, soit 6 enquêtés pour la disponibilité, 100% soit 5 enquêtés pour l'expérience et 100% soit 1 enquêté pour autre.

Par apport au attache entre les critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication calculée, on remarque que 68,75% soit 11 sur 16 d' enquêtés qui confirment que les critères adoptés dans le recrutement, et ils sont impliqués normativement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication calculée, suivit respectivement de pourcentage 18,75, soit 3 enquêtés qui sont d'accord à leur implication calculée et 2 autres

qui exprime le contraire (toute à fait en désaccord) vis-à-vis de l'implication calculée.

Pourtant, les 100 % qui jugent que les critères adoptés dans le recrutement sont favorables, et répartis comme suite, 64,28% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication calculée, malgré qu'ils jugent que les critères adoptés dans le recrutement est négative suivit de 14,28% qui sont toute à fait en désaccord vis-à-vis de leur implication calculée et 21,42 % pour se qui sont d'accord.

Malgré cela, il est à informer que 18% qui sont impliqués continument.

Tableau n°24 : Le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication Affective.

Type d'implication Sentiment de redevance	Implication affective						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	8	16	5	10	24	48	37	74
Non	3	6	3	6	7	14	13	26
Total	11	22	8	16	31	62	50	100

On remarque, d'après les résultats de ce tableau, que la plupart des enquêtés sont impliqués affectivement (psychologiquement) soit 62% de l'échantillon qui sont toute a fait d'accord à ce mode d'implication (affective), suivit respectivement de 22% soit 11 enquêtés qui déclare l'absence de leur implication affective toute en fait désaccord et 16% représentant 8 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Également, il est à signalé que 74% de la majorité des enquêtés de ce qui disent que le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement est positive, suivit de 16% soit 8 enquêtés qui l'a trouve contrairement.

Par apport à la relation entre le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication affective, il se constate que 48% soit 24 sur 37 des enquêtés qui démentent que le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise est positive, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage ,soit 5 enquêtés qui sont d'accord à leur implication affective et 8 autres qui exprime le contraire (toute à fait en désaccord)vis-à-vis de l'implication affective, malgré qu'ils jugent que le sentiment de redevance est négative.

Par contre, les 26% qui arbitrent que le sentiment de redevance est négative, et répartis comme suite, 14% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication affective, malgré qu'ils jugent que le sentiment de redevance négative, suivit de même pourcentage 6% qui sont toute en fait désaccord et d'accord vis-à-vis de leur implication affective .

À propos de, les raisons évoquées par la majorité des enquêtés quant à la nature positive et par votre conséquence de leur implication affective est due au facteur : bonne méthode de supervision, contrôle, gain du temps.

Cependant, il est à signaler que 14% qui sont impliqués psychologiquement malgré qu'il le trouve négative (sentiment de redevance) qui due à d'autre facteurs tels que : fournir un bon travail, la fidélité dans l'entreprise.

Les 22% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que le sentiment de redevance est positive.

Tableau n°25 : Le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication Normative.

Type d'implication Sentiment de redevance	Implication normative						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	10	20	5	10	22	44	37	74
Non	3	6	3	6	7	14	13	26
Total	13	26	8	16	29	58	50	100

On indique, d'après les effets de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués normativement soit 58% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (normative), suivit respectivement de 26% soit 13 enquêtés qui disent l'absence de leur implication normative toute à fait en désaccord et 16% représentant 8 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Encore, il est à signalé que 74% de la majorité des enquêtés de ce qui disent que le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement est positive, suivit de 20% soit 10 enquêtés qui l'a trouve contrairement.

Par apport à la corrélation entre le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication normative, il se perçois que 44% soit 22 sur 37 des enquêtés qui répondent que

le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise est positive, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage ,soit 5 enquêtés qui sont d'accord à leur implication normative et 10 autres qui disent le contraire (toute en fait désaccord)vis-à-vis de l'implication normative ,malgré qu'ils décident que le sentiment de redevance est négative.

Par contre, les 26% qui réunissent que le sentiment de redevance est négative, et répartis comme suite, 14% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication normative, malgré qu'ils décident que le sentiment de redevance négative, suivit de même pourcentage 6% qui sont toute en fait désaccord et d'accord vis-à-vis de leur implication normative .

À propos de, les raisons évoquées par la majorité des enquêtés quant au sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise et de leur implication normative est due au facteur : le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise, par apport aux expériences, l'entreprise est ressentie.

Pourtant, il est à signaler que 14% qui sont impliqués normativement malgré qu'il le trouve négative (sentiment de redevance) qui due à d'autres facteurs tels que : fournir un bon travail, la fidélité dans l'entreprise.

Les 26% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que le sentiment de redevance est positive.

Tableau n°26 : Le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication Calculée.

Type d'implication Sentiment de redevance	Implication calculée						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Oui	8	16	9	18	20	40	37	74
Non	2	4	3	6	8	16	13	26
Total	10	20	12	24	28	56	50	100

T.E.D : toute a fait en désaccord T.D : toute a fait d'accord

On analyse, d'après les résultats de ce tableau, que la maturité des enquêtés sont impliqués continument (calculée) soit 56%de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (continue), suivit respectivement de 20% soit10 enquêtés qui exprime l'absence de leur implication continue toute à fait en désaccord et 16%représentant 8 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication calculée.

Tant, il est à considérable que74%de la majorité des enquêtés de ce qui disent que le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite a leur engagement est positive, suivit de 16%soit 8enquêtés qui l'a trouve contrairement.

Par apport à la version entre le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication calculée, ils se vois que 40%soit 20sur 37des enquêtés qui répondent que le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise est positive, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage ,soit 9 enquêtés qui sont d'accord à leur implication calculée et 8autres qui disent le contraire (toute à fait en désaccord)vis-à-vis de l'implication calculée ,malgré qu'ils voit que le sentiment de redevance est négative.

En contre partie, les 20% qui assemblent que le sentiment de redevance est négative, et répartis comme suite, 16% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication calculée, malgré qu'ils jugent que le sentiment de redevance négative, suivit de pourcentage 6% qui sont d'accord et4% qui sont toute en fait désaccord vis-à-vis de leur implication calculée.

À propos de, les raisons évoquées par la majorité des enquêtés quant au sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de l'entreprise et de leur implication calculée est due au facteur : le sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise, par apport aux expériences, l'entreprise est ressentie.

Pourtant, il est à signaler que 16% qui sont impliqués continuent malgré qu'il le trouve négative (sentiment de redevance) qui due à d'autres facteurs tels que : assurer le contrat de travail, la fidélité dans l'entreprise.

Les 20% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que le sentiment de redevance est positive.

Tableau n°27 : La rationalité de la méthode de recrutement selon le sexe.

M.R Sexe	Oui		Non		Total	
	f	%	F	%	F	%
Masculin	31	88,57	4	11,42	35	100
Féminin	11	73,33	4	26,66	15	100
Total	42	84	8	16	50	100

M.R : méthode de recrutement

De ce tableau découle que 84% des enquêtés trouvent que le mode de recrutement adopté par leur entreprise ALL PLAST est rationnelle soit une fréquence de 42 sur 50 de la population d'étude, 16% d'entre eux trouvent que leur méthode est irrationnelle soit une fréquence de 8 enquêtés.

Cependant, on remarque 88,57% représente le pourcentage d'homme qui sont d'accord avec le mode de recrutement soit une fréquence de 31 sur 50, on trouve aussi 73,33% de femmes soit 11 de la population d'étude qui rejettent leur méthode de recrutement.

Avec un faible pourcentage 26,66% soit une fréquence 4 sur 50 du sexe masculin déclare que la méthode n'est pas correcte, suivit du même pourcentage de femme qui dit la même chose.

Ce fort pourcentage des enquêtés qui sont en accord avec le mode de recrutement de l'entreprise s'explique par l'utilisation des modes de recrutement universel avec test ce qui est rationnel chez nous enquêtés. (Voir tableau en annexe).

Tableau n°28 : La rationalité de la méthode de recrutement selon le niveau d'étude.

Mode recrutement Niveau d'étude	Oui		Non		Total	
	f	%	F	%	f	%
Moyen	11	91,66	1	8,33	12	100
Secondaire	10	83,33	2	16,66	12	100
universitaire	21	80,76	5	19,23	26	100
Total	42	84	8	16	50	100

D'après ce tableau, 100% des enquêtés sont des universitaires, 100% représentent ce qui ont un niveau d'étude moyen avec une fréquence 12 sur 50, en fin avec la même fréquence et le même pourcentage représente ce qui ont un niveau d'étude secondaire.

Delà, on déclare que 80,76% des universitaires trouvent que le mode de recrutement adopté par leur entreprise ALL PLAST est rationnel, suivit respectivement de 91,66% de se qui ont un niveau d'étude moyen, et 83,33 % de ce qui ont un niveau d'étude secondaire, ont jugés la méthode de logique est correcte.

Ce pendant un faible pourcentage de ce qui trouvent que la méthode n'est pas rationnel, avec 19,23% des universitaires, suivit de 16,66% des secondaire et enfin avec seulement 8,33% des moyen.

Le fort pourcentage des universitaires qui déclarent que la méthode est rationnel peut s'expliquée par la manière dont eux même ont été recrutés, (voir tableau en annexe).

Tableau n°29 : Les préférences des enquêtés vis-à-vis des modes de recrutement selon les catégories socioprofessionnelle.

C.S.P. M.R	Cadre		Agent d'exécution		Agent de maitrise		Total	
	f	%	F	%	F	%	F	%
Recrutement par réseau	4	19,04	14	66,66	3	14,28	21	100
Recrutement avec test	8	27,58	10	34,48	11	37,93	29	100
Total	12	24	24	48	14	28	50	100

C.S.P :

catégorie

socioprofessionnelles

M.R : Mode Recrutement

A travers les données recueillies sur le terrain et affichées dans le tableau ci dessus, démontre que 100% des enquêtés ont une préférence pour le mode de recrutement universel avec test, et 100% d'entre eux ont une préférence pour le mode de recrutement par réseau.

Il est à noter en évidence que les catégories socioprofessionnelles qui sont pour le recrutement par test sont réparties comme suite, 37,93% soit une fréquence 11 sont des agents de maitrise, suivit par 34,48% qui sont des agents d'exécution, en fin 27,58% représente les cadres.

Cependant pour ce qui sont pour le recrutement par réseau ils sont réparties ainsi, 66,66% sont des agents d'exécution, 14,28% représente les agents de maitrises, en fin avec un pourcentage de 19,04% représente les cadres.

Le fort pourcentage des agents d'exécution qui préfère le recrutement par réseau peut s'expliquer par la façon dont eux même on été recrutés, il faut savoir qu'au début de la création de l'entreprise ALL PLAST, elle était une entreprise familiale ce qui explique cela.

Tableau n°30 : Le sentiment de redevance des salariés selon le sexe.

S de R Sexe	Oui		Non		Total	
	f	%	F	%	F	%
Masculin	26	74,28	9	25,71	35	100
Féminin	11	73,33	4	26,66	15	100
Total	37	74	13	26	50	100

S.R : Sentiment de redevance.

On constate, d'après les résultats de ce tableau que 74% de l'échantillon d'enquêtes ont un sentiment de redevance vis-à-vis de leur entreprise, 26% seulement ne ressent pas ce sentiment de redevance.

Il est à signaler que 74,28% de la gente masculine ce qui représente 26 sur 50 des enquêtés, ce sentent redevable à l'entreprise, suivit de 73,33% de femme soit 11 de fréquence qui le sont toute aussi.

Cependant il faut prendre en considération les 25,71% d'homme, et les 26,66% de femme qui n'ont pas ce sentiment de redevance ce qui représente comme suite les fréquences de 9 et 4 sur l'ensemble des enquêtés.

On déduit d'après ce tableau que le fort pourcentage de l'échantillon qui déclare qu'ils ont un sentiment de redevance ne peut s'expliquer que par la tranche d'âge des enquêtés qui varie entre 29-39 ans, avec une accidenté de 4 à 6 ans, se qui nous amène à déduire que c'est leur premier expérience dans le monde active, donc ils ont ce sentiment de redevance pour l'entreprise ALL PLAST.

Discussion des résultats de la deuxième hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible d'infirmar une autre fois notre deuxième hypothèse émise au départ qui suppose que « Le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise ALL PLAST est associer positivement aux modes d'implication affective, et négativement au mode d'implication calculée ».(On a supposé que le recrutement par réseau pourrait favoriser l'implication affective et normative, au détriment de l'implication calculée ; car le sentiment de confiance du recruteur vis-à-vis du recruté, et la relation qui s'instaure entre les deux parties pourrait renforcer le lien d'implication affective et normative et influencé négativement avec l'implication calculée.)

Ce pendant, il s'est avéré que le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise ALL PLAST est associé positivement avec les trois modes d'implication avec un Legé avantage de plus pour l'implication affective.

En se qui concerne les critères adopté dans le recrutement par l'entreprise, sur les modes d'implication des salariés on a déduit, avec un pourcentage de 68% sont impliquée psychologiquement (affective), suivit de 61% qui s'implique normativement, et en fin suivit de pré avec 58%de se qui sont impliquée continuellement.

On se qui concerne le sentiment de redevance des salariées vis-à-vis de l'entreprise ALL PLAST a leur engagement et les modes d'implication, ils sont répartie comme suite, 62% ont une implication affective, 58%, ont une implication normative, et en fin avec une légère différence soit 56% ont une implication calculée.

Pour la relation entre le sexe et les modes d'implication on trouve que les deux sexes s'impliquent toute aussi pareil, avec un petite différence, pour les hommes 65% ont une implication affective en contre partie de 60% pour les femmes, en suite pour l'implication normative on trouve 57,14% représente les hommes et 53,33% pour les femmes, en fin 60% de femme , contre 54,28% d'homme ont une implication calculée.

Par apport a la catégorie d'âge et les modes d'implication on trouve que c'est celle des 29-39 ans qui s'implique le mieux, d'abord avec un pourcentage de 64% sont impliqué affectivement, puis 60% on une implication calculée, en

fin suivit de pré par ce qui sont impliquée normativement avec un pourcentage de 58%.

Ainsi en n'a pas pu confirmer notre hypothèse qui stipule que le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise ALL PLAST est associé positivement aux modes d'implication affective, et négativement au mode d'implication calculée, d'après les résultats de la recherche faite au sein de l'entreprise ALL PLAST, on a pu déterminer se qui pouvait expliquer se fort degré d'implication des salariés et l'égalité entre les modes d'implication. D'abord on a remarqué que les contraintes que rencontre les jeunes diplômés qui ont la catégorie d'âge qui varie entre (18-28 ans) pour trouver un emploi est comme notre entreprise emploie des salariés assez jeunes que la plus part sont à leur première expérience professionnelle et monde de travail, ces derniers ont eu recours aux modes de recrutement par réseaux pour pouvoir avancer dans la vie, donc ce mode est rationnellement accepté par les salariés, ainsi que la confiance et l'affinité qui se créent entre les deux parties se qui permet aux employés de s'impliquer psychologiquement. Les salariés sont rattachés normativement et calculés par rapport au salaire, au respect et la considération qu'ils reçoivent au sein de leur entreprise.

L'ancienneté professionnelle quant à elle permet l'implication de ces salariés, est comme la plus part de notre population à une ancienneté qui varie entre (6-8ans), c'est un facteur qui permet l'attachement des employés à leur entreprise.

Toutefois il est à signaler que le taux d'implication psychologique est légèrement supérieur par rapport à l'implication normative et l'implication calculée se qui peut s'expliquer par les raisons suivantes :

Le jeune âge des salariés de ALL PLAST peut aussi expliquer cela, car les jeunes sont plus ouverts aux changements, acceptent et adoptent plus facilement, ils n'ont pas un sentiment de refus vis-à-vis de la nouveauté, est comme la majorité des employés de l'entreprise sont nouveaux sur le marché de travail, donc leur implication se fait tout naturellement, en guise de reconnaissance pour leur entreprise ALL PLAST d'une part, et de gagner la confiance de leurs supérieurs d'autre part.

4-L'effet des données personnel des enquêté sur le mode d'implication.

Tableau n°31 : La relation entre le sexe et mode d'implication Affective.

Type d'implication Sexe	Implication affective						Total	
	Tout à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	4	26,66	2	13,33	9	60	15	100
Masculin	7	20	5	14,28	23	65,71	35	100
Total	11	22	7	14	32	64	50	100

On remarque, d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement (psychologiquement) soit 64% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (affective), suivit respectivement de 22% soit 11 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication affective toute à fait en désaccord et 14% représentant 7 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Tant, il est à notable que 100% soit 15 enquêtés est féminin, suivit de même pourcentage 100% soit 35 enquêtés est masculin.

Par apport à la corrélation entre la relation entre le sexe et le mode d'implication affective, il s'avère que 60% soit 9 sur 15 des enquêtés féminines qui confirment que la relation entre le sexe est positive, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage 26,66% , soit 4 enquêtés qui sont tout à fait en désaccord à leur implication affective et 2 autres qui exprime le contraire (d'accord) vis-à-vis de l'implication affective , malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est positive.

Ensuite, les 100% qui jugent que la relation entre le sexe est masculin, répartis comme suite, 65,71% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication affective, malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est masculin suivit de 20% qui sont toute à fait en désaccord et 14,28% qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Cependant, il est à signaler que 65,71% d'enquêtés masculin qui sont impliqués psychologiquement malgré qu'ils trouvent que la relation entre le sexe est féminin qui due à d'autre facteurs tels que : les caractéristiques du travail impose un effort physique très considérable afin de mener à bien les taches que leur assigne et parallèlement le sexe dominant dans l'administration c'est le sexe féminin.

Les 22% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est bonne.

Tableau n°32 : La relation entre le sexe et mode d'implication Normative.

Type d'implication Sexe	Implication normative						Total	
	Tout à fait désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	4	26,66	3	20	8	53,33	15	100
Masculin	10	28,57	5	14,28	20	57,14	35	100
Total	14	28	8	16	28	56	50	100

On indique, d'après les résultats de ce tableau, que la plupart des enquêtés sont impliqués affectivement (psychologiquement) soit 56% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication (normative), suivit respectivement de 28% soit 14 enquêtés qui manifestent l'absence de leur implication normative toute à fait en désaccord et 16% représentant 8 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Considérablement, il est important que 100% soit 15 enquêtés est féminin, suivit de même pourcentage 100% soit 35 enquêtés est masculin.

Par apport à la relation entre la relation entre le sexe et le mode d'implication normative, il se justifie que 53,33% soit 8 sur 15 d'enquêtés féminines qui confirment que la relation entre le sexe est positive, et ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage 26,66% , soit 4 enquêtés qui sont tout à fait en désaccord à leur implication normative et 3 autres qui expriment le contraire (toute à fait d'accord) vis-à-vis de

l'implication normative ,malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est positive.

Ensuite, les 100% qui jugent que la relation entre le sexe est masculin, répartis comme suite, 57,14% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication normative, malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est masculin suivit de 28, 57,% qui sont toute à fait en désaccord et 14,28% qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Cependant, il est à signaler que 57, 14,% d'enquêtés masculins qui sont impliqués psychologiquement malgré qu'ils trouvent que la relation entre le sexe est féminin qui due à d'autre facteurs tels que : les caractéristiques du travail impose un effort physique très considérable afin de mener à bien les taches que leur assigne et parallèlement le sexe dominant dans l'administration c'est le sexe féminin.

Les 28% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est bonne.

Tableau n°33 : La relation entre le sexe et mode d'implication Calculée.

Type d'implication Sexe	Implication calculée						Total	
	Tout à fait désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Féminin	3	20	3	20	9	60	15	100
Masculin	8	22,85	8	22,85	19	54,28	35	100
Total	11	22	11	22	28	56	50	100

On présente, d'après les résultats ce tableau que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement (psychologiquement) soit 56%de l'échantillon qui sont toute a fait d'accord à ce mode d'implication calculée, suivit respectivement de même pourcentage 22% soit 11 enquêtés qui manifeste l'absence de leur implication calculée (toute à fait en désaccord) et tout d'accord vis-à-vis de leur implication calculée.

Aussi, il est remarquable que 100% soit 15 enquêtés est féminin, suivit de même pourcentage 100%soit 35 enquêtés est masculin.

Par apport à l'effet de la relation entre le sexe et le mode d'implication calculée, il s'avère que 60% soit 9 sur 15 des enquêtés féminines qui confirment que la relation entre le sexe est positive, et ils sont impliqués continument avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivi respectivement du même pourcentage 20% , soit 3 enquêtés qui sont toute à fait en désaccord et d'accord vis-à-vis de leur implication calculée , malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est positive.

Ensuite, les 100% qui jugent que la relation entre le sexe est masculin, répartis comme suite, 54,28% sont toute d'accord vis-à-vis de leur implication calculée, malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est masculin suivi de même pourcentage 22,85% qui sont toute a fait désaccord et d'accord vis-à-vis de leur implication calculée.

Néanmoins, il est à indiqué que 54,28% d'enquêtés masculin qui sont impliqués continument malgré qu'ils trouvent que la relation entre le sexe est féminin qui due à d'autre facteurs tels que : les caractéristiques du travail impose un effort physique très considérable afin de mener à bien les taches que leur assigne et parallèlement le sexe dominant dans l'administration c'est le sexe féminin.

Les 22% non pas le sentiment d'appartenance malgré qu'ils jugent que la relation entre le sexe est bonne.

Tableau n°34 : La relation entre l'âge et le mode d'implication Affective.

Type d'implication Age	Implication affective						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
18-28	2	16,66	2	16,66	8	33,33	12	100
29-39	6	20,68	5	17,24	18	62,06	29	100
40-50	2	22,22	1	11,11	6	66,66	9	100
Plus de 50	0	0	0	0	0	0	0	100
Total	10	20	8	16	32	64	50	100

On analyse, d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 64% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication, suivit respectivement de 20% soit 10 enquêtés qui exprime l'absence de leur implication affective toute à fait en désaccord et 16% représentant 8 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication affective.

Tant, il est considérable, que 100% de la tranche d'âge de 29-39 constitue le pourcentage de la tranche d'âge la plus importante de notre échantillon, suivit de 100% de la tranche d'âge de 18-28 ans.

En fin avec un pourcentage de 100% représente ces qui ont la tranche d'âge qui variée entre 40-50 ans.

Par apport à la relation entre le mode d'implication affective, il se voit clairement que 62,06% soit 18 sur 50 des enquêtés qui disent, qu'ils sont impliqués psychologiquement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage de 33,33% de la tranche d'âge de 18-28, soit 8 enquêtés qui le sont toute aussi d'accord à leur implication affective et 6 autres soit 66,66% qui disent la même chose.

En contre partie, 17,24% de la tranche d'âge de 29-39 déclarent qui sont d'accord à leur implication affective, puis respectivement avec 16,66% et 1,11%

de la tranche d'âge répartie comme suite 18-28 ans et 40-50 ans sont d'accord à leur implication affective.

À propos de se qui sont complètement en désaccord avec leur implication affective on trouve 20,68% de la tranche d'âge de 29-39, suivit du même pourcentage 16,66% pour les tranches d'âge 18-28ans et 40-50 ans expriment leur non implication au mode d'implication affective.

Il nous parait clairement maintenant de pouvoir nous s sur la tranche d'âge qui est la plus impliquée affectivement est celle 29-39ans, ce qui peut s'expliquée par leur majorité au sein de l'entreprise ALL PLAST (voir tableau en annexe) aussi par leur jeune âge qui sont plus ouvert au changement.

Tableau n°35 : La relation entre l'âge et le mode d'implication Normative.

Type d'implication Age	Implication normative						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
18-28	3	25	2	33,33	7	58,33	12	100
29-29	8	27,58	5	17,24	16	55,17	29	100
40-50	2	22,22	1	11,11	6	66,66	9	100
Plus de 50	0	0	0	0	0	0	0	100
Total	13	26	8	16	29	58	50	100

D'après les résultats de ce tableau, la majorité des enquêtés sont impliqués normativement soit 58% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication, suivit respectivement de 26% soit 13 enquêtés qui expriment l'absence de leur implication normative toute à fait en désaccord et 16% représentant 8 enquêtés qui sont d'accord vis-à-vis de leur implication normative.

Cependant, il est à signaler que 100% de la tranche d'âge de 29-39 constitue le pourcentage de la tranche d'âge la plus importante de notre échantillon, suivit de 100% de la tranche d'âge de 18-28 ans, en fin avec un pourcentage de 100% représente ces qui ont la tranche d'âge qui variés entre 40-50 ans.

Par apport à la relation entre le mode d'implication normative, il se voit clairement que 55,17% soit 16 sur 50 des enquêtés qui disent, qu'ils sont impliqués normativement avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage de 58,33% de la tranche d'âge de 18-28, soit 7 enquêtés qui sont toute aussi d'accord à leur implication normative et 6 autres soit 66,66% qui disent la même chose.

On trouve, 100% de la tranche d'âge de 29-39 déclarent qui sont d'accord à leur implication normative, puis respectivement avec 33,33% et 11,11% de la tranche d'âge répartie comme suite 18-28 ans et 40-50 ans sont d'accord à leur implication normative.

Pour ce qui sont complètement en désaccord avec leur implication normative on trouve 27,58% de la tranche d'âge de 29-39, suivit de d'un pourcentage de 25% pour les tranches d'âge 18-28ans et enfin 40-50 ans exprime leur non implication au mode d'implication normative avec un pourcentage de 22,22%.

Il nous parait clairement maintenant de pouvoir nous prononcé sur la tranche d'âge qui est la plus impliquée normativement est celle 29-39ans, ce qui peut s'expliquée par leur majorité au sein de l'entreprise ALL PLAST (voir tableau en annexe) aussi part leur jeune âge qui sont plus ouvert au changement.

Tableau n°36 : La relation entre l'âge et le mode d'implication Calculée.

Type d'implication Age	Implication calculée						Total	
	Toute à fait en désaccord		D'accord		Tout d'accord			
	F	%	F	%	F	%	F	%
18-28	1	8,33	3	25	8	66,66	12	100
29-39	6	20,68	6	20,68	17	58,62	29	100
40-50	2	22,22	2	22,22	5	55,55	9	100
Plus de 50	0	0	0	0	0	0	0	100
Total	9	18	11	22	30	60	50	100

D'après ce tableau, la majorité des enquêtés ont une implication calculée soit 60% de l'échantillon qui sont toute à fait d'accord à ce mode d'implication, suivit respectivement de 22% soit 11 enquêtés qui expriment leur implication calculée qui sont d'accord et 18% représentant 9 enquêtés qui sont complètement en désaccord vis-à-vis de leur implication calculée.

Cependant, il est dire que 100% de la tranche d'âge de 29-39 constitue le pourcentage de la tranche d'âge la plus importante de notre échantillon, suivit de 100% de la tranche d'âge de 18-28 ans, en fin avec un pourcentage de 100% représente ce qui ont la tranche d'âge qui varies entre 40-50 ans.

On ce qui concerne la relation entre le mode d'implication calculée, il est apparence que 58,62% soit 17 sur 50 des enquêtés qui disent, qu'ils ont une implication calculée avec l'expression toute à fait d'accord vis-à-vis de leur sentiment d'implication suivit respectivement du pourcentage de 66,66% de la tranche d'âge de 18-28, soit 8 enquêtés qui sont toute aussi d'accord à leur implication calculée et 5 autres soit 55,55% qui disent la même chose.

On trouve, 20,68% de la tranche d'âge de 29-39 déclarent qui sont d'accord à leur implication normative, puis respectivement avec 25% et 22,22% de la tranche d'âge repartie comme suite 18-28 ans et 40-50 ans sont d'accord à leur implication calculée.

Pour ce se qui sont complètement en désaccord avec leur implication calculée, on trouve 20,68% de la tranche d'âge de 29-39, suivit de d'un

pourcentage de 22,22% pour les tranches d'âge 40-50ans et enfin 18-28 ans expriment leur non implication au mode d'implication calculée avec un pourcentage de 8,33% soit une fréquence de 1 sur la totalité de l'échantillon d'enquête.

Il nous parait clairement maintenant de pouvoir nous prononcé sur la tranche d'âge qui est la plus impliquée normativement est celle 29-39ans, se qui peut s'expliquée par leur majorité au sein de l'entreprise ALL PLAST (voir tableau en annexe) aussi par leur jeune âge qui sont plus ouvert au changement.

5.5- Discussions des résultats de l'enquête :

D'après notre étude effectuée sur l'implication organisationnelle des salariés dans le contexte d'un changement de pratique de la gestion des ressources humaines, dans l'entreprise ALL PLAST d'Akbou, il nous est possible d'infirmier nos deux hypothèses.

En premier lieu, cette étude est parvenue à infirmer la première hypothèse qui suggère « que la nouvelle méthode de supervision adoptée par l'entreprise ALL PLAST, est associée négativement avec l'implication psychologique et normativement, et positivement avec l'implication calculée » a cet effet, on a constaté que la majorité des enquêtés confirment la parfaite adéquation entre la nouvelle méthode de supervision adoptée par l'entreprise ALLPLAST avec le degré de tout a fait d'accord, avec une fréquence de (32/50) avis soit 64% de l'échantillon d'étude. En suite concernant, la relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée, on a constaté que plus de la moitié soit 52% (26avis/50) des enquêtés considère l'objectif de positive avec un degré de tout a fait d'accord par rapport de leur implication calculée.

Concernant la relation entre l'amélioration de travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision, et leur implication calculée dans l'entreprise ALL PLAST, on a noté une grande relation 62% soit (31/50) avis qui confirme avec un fort degré de tout a fait d'accord. Pa rapport à la relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et les modes d'implication, on remarque, 66% on une implication affective, 62% on une implication normative et en fin avec le même pourcentage 62% on une implication calculée.

On ce qui concerne la relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et les modes d'implication, on a trouvé que 64% s'implique affectivement, 60% on une implication calculée, en fin 58% s'implique normativement.

Pour la relation entre l'âge et les modes d'implication on a pu déterminer, que 64% s'implique affectivement, 60% continuellement (calculée), en fin 58% s'implique normativement.

Puis concernant l'attitude des deux sexes vis-à-vis de l'impact de la nouvelle méthode de supervision sur leur implication calculée, il s'est avéré qu'il n'y a pas une grande différence entre eux, représentée respectivement par 54.28% pour le sexe masculin et 60% pour le sexe féminin.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, qui suppose que « Le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise ALL PLAST est associé positivement aux modes d'implication affective et normative, et négativement au mode d'implication calculée ». Il ressort plus de la moitié des membres de notre population ont infirmé. A cet effet les résultats de notre étude révèle à travers les différentes réponses qu'on a obtenu des différentes questions qu'on a posées aux enquêtés telles que, le sentiment de redevance des salariées vis-à-vis de l'entreprise ALL PLAST a leur engagement et le mode d'implication affective, plus de la moitié des enquêtés (31/50) qui ont répondu qu'ils sont parfaitement d'accord entre leur sentiment de redevance et le mode d'implication affective. On a constaté aussi que la plus part des enquêtés confirme que la méthode de recrutement adoptée par ALL PLAST est rationnelle avec un pourcentage de 84% soit 42/50). Ensuite ce qui concerne les critères adoptés par ALL PLAST dans le recrutement vis-à-vis de leur implication normative, on a constaté que la plus part soit 61% avis (31/50) des enquêtés qui adhèrent à ses critères de recrutement avec un degré d'implication normative toute a fait d'accord. Puis concernant la rationalité de la méthode de recrutement selon le niveau d'étude, on a constaté que 52% qui représentent les universitaires déclarent que la méthode est juste correcte, Pour la relation entre le sexe et les modes d'implication on trouve que les deux sexes s'impliquent toute aussi pareil, avec un petit degré de différence, pour les hommes 65% ont une implication affective en contre partie de 60% pour les femmes, En suite avec l'implication normative on trouve 57,14% représente les hommes et 53,33% pour les femmes, en fin 60% de femmes , contre 54,28% d'homme ont une implication calculée, selon le degré d'implication affective et normative, avec toute a fait d'accord soit 57,14% pour les hommes est 53,33% pour le sexe féminin.

En peut renforcer nos résultats, en les reliant à l'étude de **Meyer et Allen** qui suppose que l'implication organisationnelle permet de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploie sous trois formes ou types

d'implication et ses implications ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de son organisation et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en retirer. L'implication affective qui se réfère à l'attachement émotionnel, à une identification et à une implication des salariés vis-à-vis de l'organisation. L'employé avec une forte implication affective reste dans l'organisation parce qu'il le veut bien, exemple d'item : « je suis fier d'appartenir à cette organisation », l'implication normative qui se réfère à un sentiment d'obligation. L'employé avec un haut niveau d'implication normative sent qu'il devrait rester dans l'organisation. L'expression « ought to » utilisée par **Meyer** et **Allen** évoque le devoir moral, exemple d'item évaluant cette dimension : « il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant », l'implication calculée ou continue se réfère à une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour **Meyer** et **Allen**, l'employés ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin, exemple d'item de Meyer et Allen : « quitter mon organisation maintenant aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantage »

En définitif l'entreprise ALL PLAST, doit se pencher sur les différents facteurs qui favorisent l'implication des salariés dans l'organisation notamment l'implication psychologique. Prendre en considération les attentes et les besoins des employés, et aussi favoriser la participation des salariés à la prise de décision et l'élaboration des objectifs de l'entreprise, fidéliser les salariés avec des primes, être à l'écoute, et en fin répondre aux attentes des salariés.

Conclusion :

En a pas pu confirmer nos deux hypothèses à savoir « La nouvelle méthode de supervision adoptée par l'entreprise ALL PLAST est associée négativement avec l'implication psychologique et normative et positivement avec l'implication calculée » et « Le recrutement par réseaux adopté par l'entreprise, est associé positivement aux modes d'implications affective, normative et négativement avec le mode d'implication calculée», car il s'est avéré que les deux changements opérés par l'entreprise ALL PLAST, ne permettent pas de distinguer entre les trois modes d'implication, affective, normative et calculée.

Toute fois, il est à signaler un léger avantage par rapport a l'implication psychologique des salariés, quant tenus de ces changements.

Aussi, en s'appuyant sur les résultats de notre présente étude, qui montre un équilibre entre les modes d'implication chose qui explique, l'implication organisationnelle des salariés et les changements encouragés par l'entreprise ALL PLAST, nous pouvons dire et confirmer que les salariés sont impliqués affectivement, normativement et continuellement, qu'ils développent des comportements positifs envers cette organisation et s'adaptent facilement à leur travail, et qu'ils ont des efforts considérables et une forte intention à rester membre de l'entreprise, excepté les enquêté ayant une implication calculée, qu'on peut l'expliquer par des valeurs éthiques au travail qui les incitent a agir dans le sens des objectifs et des valeurs dans l'entreprise.

En guise de conclusion, il est plus que nécessaire pour l'entreprise souhaitant augmenté et renforcé le niveau d'implication affective de leur salariés en vue de consolider les liens affectifs entre les salariés et l'organisation d'une façon général, de veiller a instauré un climat de confiance, le respect, la responsabilité, l'autonomie, ainsi que le développement de la formation, pour développé leur compétence a fin qu'ils puisse satisfaire leurs besoins d'accomplissement et par voie de conséquence réaliser leurs objectif et ceux de l'entreprise qui les emplois.



DEDICACES

Je dédie ce modeste travail

À ceux qui ont légué un sens à mon existence, en me donnant une éducation irréprochable, ceux qui m'ont appuyé nuit et jour durant mon parcours ; à vous mes très chères parent, qui se sacrifier pour moi et pour les quels je dois le mérité, pour ce qui je suis devenue aujourd'hui.

A mes très chère frères et sœurs nessrine et camélia pour leur encouragement.

A tous mes cousins et cousines, tentes et ancls

A mes neveux adorés issam, mililou et élline.

A mes grands parents que dieu les gardes.

A tous mes amis, nessrine, warda, Lydia, bilal, nacer, yasmima ma binôme et sa famille.

A mon chéri nafaa.

A toute les gens que je connais et qui me connaisse.

feriel

Introduction

La partie

Théorique

Chapitre 1

Le cadre

Méthodologique

de la recherche

Chapitre 2

Le changement organisationnel et sa gestion dans l'entreprise

Chapitre 3

L'implication organisationnelle.

***La Partie
Pratique***

Chapitre 4

***La présentation du lieu d'enquête
et les étapes de la recherche sur le
terrain.***

Chapitre5

Analyse et

Interprétation des résultats relatifs

**à l'implication organisationnelle des
salariés dans un contexte de changement
de pratiques de la gestion des ressources
humaines**

Conclusion

La Liste bibliographique :

A- Les ouvrages :

1- ALAIN Trognon et Marcel Brouberg, édition France, décembre 2007

2-ANNICK Cohen Haegel, Toute la fonction Ressources humaines, 2^{eme} édition dunod, 2010.

3-Bernard Matoury, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances, 7^{eme} édition, 2008.

4-Claude Fabre, Les conséquences humaines des restructurations, audit de l'implication des rescapés après un plan social, édition l'harmattan, 1997.

5-Claudette Lafraye, Sociologie des organisations, édition hérissé a Evreux, juin 2005.

6-ERIC Campay, Elienne Maclouf, Karim Mazouli, Valérie Neuveu, Gestion des ressources humaines, édition person education, France, 2004.

7-HAFSI Taib et FABRE Bruno, les fondements du changement stratégique édition transcontinental, Montréal, 1997

8-Jean-Pierre citeau, Gestion des ressources humaines, principes généreux et cas pratique, 4^{eme} édition , 2002.

9-JEANS Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 15^{eme} édition, 2008.

10-LETHELLEUX Laetitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{eme} édition, Paris, 2011.

11- LUC Bronet et SAVOIE André, les groupes informels dans l'entreprise, édition L'harmattan, Paris, 2001

12-Patrick Gilbert, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Organisation et comportement nouvelle Approche nouveaux enjeux, édition dunod, Belgique, 2005.

13- PAILLE pascal, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, édition l'harmattan, paris, 2003.

14-Patrick Gilbert, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Organisation et comportement nouvelle Approche nouveaux enjeux, édition dunod, Belgique, 2005.

15-Sous la direction de Christine BONARDI et autre, psychologie sociale appliquée, « Emploi, travail, et ressources humaines », In Press édition, paris, 2004

B- Les ouvrages de méthodologie :

- 1- ANGERS, Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger 1997.
- 2- GRAWITZ Madeleine, Des méthodes en sociologie, Puf, paris, 1970.
- 3- GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{eme} édition, Dalloz, paris, 2000.

Sites internet :

1-webmestre @mémoire onlin.com.

2-<http://l'implication organisationnel.fr>.

3-www.irec.net/upload/file/mémoire_et_theses/42_memoire.doc.

Les Annexes

Tableaux relatifs à l'annexe :

Tableau n°1 : La satisfaction des salariés vis-à-vis de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.

Type d'implication Satisfaction Des salarié sur La N.M.S	I Affective						I Normative						I Calculée						total			
	T.E.D		d'accord		T.D		T.E.D.		d'accord		T.D		T.E.D		d'accord		T.D					
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%		
OUI	8	22.37	4	11.4	2	66.3	1	29.0	4	9.51	2	60.1	7	21.42	9	23.8	1	54.9	3	10.5	1	0.0
NON	3	17.73	2	13.33	1	68.0	3	18.86	2	18.86	1	62.0	3	16.66	2	18.86	1	64.0	1	5.0	1	0.0
Total	11	20.98	6	12.3	3	66.98	4	26.32	6	12.32	3	61.1	10	20.0	11	22.1	2	57.9	4	8.0	1	0.0

*N.M.S : nouvelle méthode de supervision

Tableau n°2 : Les raisons évoquées quant à la satisfaction vis-à-vis de la nouvelle méthode de supervision.

Satisfaction vis-à-vis de la N.M.S	Raisons	F	%
Oui	Bonne orientation Gain de temps	35	70
Non	trop de pression control direct	15	30
Total		50	100%

*N.M.S : nouvelle méthode de supervision.

Tableau n°3 : La relation entre l'autonomie au travail relative a la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.

Type d'implication L'autonomie Au W, relative A la N.M.S	I Affective						I Normative						I Calculée						total	
	T.E.D		d'accord		T.D		T.E.D.		d'accord		T.D		T.E.D		d'accord		T.D			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
OUI	3	20.23	3	23.80	8	55.95	3	23.80	3	20.83	8	58.33	2	14.28	3	21.42	9	64.28	14	28
NON	8	20.83	4	11.11	2	68.05	9	25.46	6	16.20	2	58.33	6	17.59	7	19.90	2	64.35	3	7
Total	11	20.66	7	14.66	3	64.33	12	24.98	9	16.66	2	58.33	8	16.66	1	20.32	3	64.32	5	10

*w : Travail

*N.M.S : nouvelle méthode de supervision

Tableau n°4: Les raisons évoqués par les salariés quant à l'autonomie au travail.

Autonomie au travail	Raisons	F	%
Oui	Plus de concentration	14	28
Non	Aucune relation Autonomie personnelle Accès limité	36	72
Total		50	100

Tableau n°5: La relation entre la responsabilité au travail due a la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.

Type d'implication R au W Due a la N.M.S	I Affective						I Normative						I Calculée						Total	
	T.E.D		d'accord		T.D		T.E.D.		d'accord		T.D		T.E.D		d'accord		T.D			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
OUI	5	20.28	5	19.56	1	60.14	6	28	5	19.56	1	52.89	5	20.28	5	21.01	1	58.69	2	46
NON	7	24.69	5	18.51	1	56.79	8	30.86	5	18.51	1	50.61	7	24.69	8	26.54	1	48.76	2	54
Total	12	22.64	10	19	2	58.32	14	29.32	10	19	2	51.64	12	22.64	13	23.98	2	53.32	5	100

*R. au .w : Responsabilité au Travail

*N.M.S : nouvelle méthode de supervision

Tableau n°6 : La Relation entre l'existence de la confiance au travail après l'introduction de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication

Type d'implication L'existence De C.au.W après I.N.M.S	I Affective						I Normative						I Calculée						Total	
	T.E.D		d'accord		T.D		T.E.D.		d'accord		T.D		T.E.D		d'accord		T.D			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
OUI	8	20.17	6	14.91	2	64.91	1	28.50	7	18.42	2	55.70	8	21.92	7	19.29	2	92.10	3	76
NON	2	18.05	2	19.44	8	62.5	3	25	1	8.33	8	66.66	1	11	2	19.41	8	69.44	1	24
Total	10	19.64	8	15.98	3	64.32	4	27.66	8	16	2	58.32	9	19.32	9	19.32	3	21.66	5	100<

*C. au .w : Confiance au Travail

*I.N.M.S : Introduction la nouvelle méthode de supervision

Tableau n°7 : La relation entre le sentiment de respect et de considération au travail après l'introduction de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.

Type d'implication S.de R.et C.au W.après I.N.M.S	I Affective						I Normative						I Calculée						total		
	T.E.D		d'accord		T.D		T.E.D.		d'accord		T.D		T.E.D		d'accord		T.D				
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%	F	%	
OUI	3	16.66	3	5	12	64.77	4	23.11	2	12	12	64.77	3	13.88	4	23.11	1	62.94	1	8	100
NON	9	29.15	3	10.40	2	62.5	8	26.03	4	13	2	60.93	9	23.47	8	26.03	1	50.5	3	2	100
Total	12	24.66	6	13.32	3	63.32	12	24.98	6	12.64	3	62.32	12	20	12	24.98	2	54.6	5	0	100

*S.R.C. au .w : Sentiment de respect et considération au Travail

*I.N.M.S : Introduction la nouvelle méthode de supervision

Tableau n°8: Les raisons évoquées quant à l'existence du respect et considération après l'introduction de la nouvelle méthode de supervision.

E.de R et C. après I.N.M.S	Raisons	F	%
Oui	Offre plus de responsabilité	18	36
Non	Le respect a toujours été de rigueur	32	64
Total		50	100

*E.R.C : Existences de respect et considération.

*I.N.M.S : Introduction de la nouvelle méthode de supervision

Tableau n°9 : La relation entre l'ancienneté professionnelle et la satisfaction vis-à-vis de la nouvelle méthode de supervision.

C.S.P N.M.S	oui		non		Total	
	f	%	%	F	f	%
Moins de 1an	9	26,47	2	12,5	11	100
1 à 3 ans	7	20,58	3	18,75	10	100
4 à 6 ans	10	29.41	4	25	14	100
7 à 9 ans	1	2.94	2	12.5	3	100
10 à 12 ans	3	8.82	1	6.25	4	100
13 à 15 ans	2	5.88	2	12.5	4	100
Plus de 15 ans	2	5.88	2	12.5	4	100
Total	11	2	10	20	50	100

*N.M.S : Nouvelle méthode de supervision

Tableau n°10 : La relation entre le niveau d'étude et la nature de la nouvelle méthode de supervision.

C.S.P N.M.S	Oui		non		Total	
	f	%	%	F	f	%
Moyen	1	10	11	27.5	12	100
Secondaire	2	20	10	25	12	100
Universitaires	7	70	19	47.5	26	100
Total	9	38	41	62	50	100

*N.E : niveau d'étude.

*N.M.S : nouvelle méthode de supervision

Tableau n°11 : La relation entre les catégories socioprofessionnelle et le mode d'implication.

2	I Affective						I Normative						I Calculée						Total	
	T.E.D		d'accord		T.D		T.E.D.		d'accord		T.D		T.E.D		d'accord		T.D			
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
Cadre	3	26.33	2	13.83	7	59.66	3.	26.33	1	11.08	8	62.5	4	31.91	2	18	6	50	2	100
Agent d'exécution	5	22.20	4	16.66	1	59.72	7	27.77	4	15.97	1	54.16	6	24.30	5	22.22	1	53.47	4	100
Agent de maîtrise	2	17.85	2	16.66	9	65.47	5	35.71	2	14.28	7	50	2	11.90	5	32.14	8	55.95	2.3	100
Total	10	21.98	8	15.98	30	61.3	14	29.64	7	14.32	27	55	12	22.64	12	23.98	26	53.2	50	100

*C.S.P : catégorie socioprofessionnelle

Tableau n°12: La relation entre l'ancienneté professionnelle et le mode d'implication.

Type d'implication Ancienneté Professionnelle	I Affective						I Normative						I Calculée						Total	
	T.E.D		d'accord		T.D		T.E.D.		d'accord		T.D		T.E.D		d'accord		T.D			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
Moins un an	3	20.83	3	20.83	7	58.33	3	27.75	2	13.83	7	58.33	4	34.66	3	27.75	5	37.5	12	10
1 à 3 ans	3	25	2	16.6	6	58.3	3	25	2	16.6	6	58.3	3	25	3	33.3	4	41.6	10	10
4 à 6 ans	3	22.2	3	16.66	9	61.06	3	22.2	4	27.73	8	50	4	22.2	3	22.2	8	55.53	15	10
7 à 9 ans	1	16.5	0	0	3	83.25	1	20.75	1	20.75	2	58.25	1	20.75	2	41.5	2	37.5	4	10
10 à 12 ans	1	20.75	0	0	3	75	2	41.5	1	16.5	2	41.5	2	41.5	1	16.5	2	41.5	4	10
13 à 15 ans	0	0	1	25	1	66.5	1	33	0	0	1	50	1	25	0	0	2	75	2	10
Plus de 15 ans	1	16.66	0	11	2	72	1	27.66	0	5.33	2	66.66	0	22	0	22	1	55.66	3	10
Total	15	20.96	9	15.3	31	63.62	11	26.28	9	18.92	27	34.64	13	27.28	12	25.94	23	46.62	50	100

Tableau n°13 : La prise en considération de l'avis des enquêté avant l'introduction de la nouvelle méthode de supervision dans l'entreprise.

Réponse	Fréquence	pourcentage
OUI	10	20
NON	40	80
Total	50	100

Tableau n°14 : La participation des salariés a la mise en place de la nouvelle méthode de supervision.

Réponse	Fréquence	pourcentage
OUI	8	16
NON	42	84
Total	50	100

Tableau n°15: La méthode de supervision adoptée par l'entreprise favorise ou pas l'implication psychologique des salariés.

Réponse	Fréquence	pourcentage
OUI	25	50
NON	25	50
Total	50	100

Tableau n°16 ; la source d'information sur l'offre d'emploi relative au poste de travail.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Journal	0	0
Annonce	3	6
Candidature spontanée	28	56
Aide	18	36
Autre	1	2
Total	50	100

Tableau n°17: La soumission des enquêtés a un test d'entretien.

Réponse	Fréquence	pourcentage
OUI	48	96
NON	2	4
Total	50	100

Tableau n°18 : La rationalisation des critères de recrutement adopté par ALL PLAST.

Réponse	Fréquence	pourcentage
OUI	42	84
NON	8	16
Total	50	100

Tableau n°19 : Les préférences des enquêtés vis-à-vis des modes de recrutements.

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Recrutement par réseau	21	42
Recrutement universelle avec tests	29	58
Total	50	100

Liste des tableaux :

N°	Tableau	Pages
N°1	La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.	67
N°2	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	68
N°3	La répartition des membres de l'échantillon selon leur niveau d'étude.	69
N°4	La distribution des enquêtés selon la catégorie socio professionnelle.	70
N°5	La distribution des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle.	71
N°6	La nature de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective.	75
N°7	La nature de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative.	77
N°8	La nature de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée.	78
N°9	La relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective.	80
N°10	La relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative.	82
N°11	La relation entre l'objectif de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée.	83
N°12	La relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective.	84
N°13	La relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative.	85
N°14	La relation entre l'amélioration du travail par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée.	86
N°15	La relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication affective.	87
N°16	La relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication normative.	89
N°17	La relation entre le développement personnel par le biais de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication calculée.	90

N°18	La nature de la nouvelle méthode de supervision selon le sexe.	91
N°19	L'objectif de la nouvelle méthode de supervision selon la catégorie socio professionnelle.	92
N°20	Le développement personnel des salariés selon la nouvelle méthode de supervisions.	96
N°21	Les critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication affective.	98
N°22	Les critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication normative.	100
N°23	Les critères adoptés dans le recrutement et le mode d'implication calculée.	102
N24°	Le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de leur entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication affective.	103
N°25	Le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de leur entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication normative.	105
N°26	Le sentiment de redevance des salariés vis-à-vis de leur entreprise suite à leur engagement et le mode d'implication calculée.	105
N°27	La rationalité de la méthode de recrutement selon le sexe.	106
N°28	La rationalité de la méthode de recrutement selon le niveau d'étude.	107
N°29	Les préférences des enquêtés vis-à-vis des modes de recrutement selon les catégories socio professionnelle.	108
N°30	Le sentiment de redevance des salariés selon le sexe.	109
N°31	La relation entre le sexe et le mode d'implication affective.	112
N°32	La relation entre le sexe et le mode d'implication normative.	113
N°33	La relation entre le sexe et le mode d'implication calculée.	114
N°34	La relation entre l'âge et le mode d'implication affective.	116
N°35	La relation entre l'âge et le mode d'implication normative.	118
N°36	La relation entre l'âge et le mode d'implication calculée.	120

Liste des abréviations:

Abréviation	signification
G.R.H	Gestion des ressources humaines
D.R.H	Direction des ressources humaines
R.H	Ressource humaine
N.T.I.C	Nouvelle technologie d'information et de la communication
O.C.Q	Organisation commit ment questionnaire
I.A	Implication affective
I.N	Implication normative
I.C	Implication calculée
N.M.S	Nouvelle méthode de supervision

Liste des annexes :

N°	Titres
1	Le questionnaire
2	Les tableaux
3	L'organigramme général de l'entreprise ALL PLAST

Listes des tableaux en annexe :

N°1	La satisfaction des salariés vis-à-vis de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.
N°2	Les raisons évoquées quant à la satisfaction vis-à-vis de la nouvelle méthode de supervision.
N°3	La relation entre l'autonomie au travail relative à la nouvelle méthode de supervision.
N°4	Les raisons évoquées par les salariés quant à l'autonomie au travail.
N°5	La relation entre la responsabilité au travail due à la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.
N°6	La relation entre l'existence de la confiance au travail après l'introduction de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.
N°7	La relation entre le sentiment de respect et de considération au travail après l'introduction de la nouvelle méthode de supervision et le mode d'implication.
N°8	Les raisons évoquées quant à l'existence de respect et de considération après l'introduction de la nouvelle méthode de supervision.
N°9	La relation entre l'ancienneté professionnelle et la satisfaction vis-à-vis de la nouvelle méthode de supervision.
N°10	La relation entre le niveau d'étude et la nature de la nouvelle méthode de supervision.
N°11	La relation entre les catégories socio professionnelle et le mode d'implication.
N°12	La relation entre l'ancienneté professionnelle et le mode d'implication.
N°13	La prise en considération de l'avis des enquêtés avant l'introduction de la nouvelle méthode de supervision dans l'entreprise.
N°14	La participation des salariés à la mise en place de la nouvelle méthode de supervision.
N°15	La méthode de supervision adoptée par l'entreprise favorise ou pas l'implication psychologique des salariés.
N°16	La source d'information sur l'offre d'emploi relative au poste du travail.
N°17	Soumission des enquêtés à un test d'entretien.
N°18	La rationalisation des critères adoptés par ALL PLAST.
N°19	Les préférences des enquêtés vis-à-vis des modes de recrutement.

L'introduction :

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

L'intensification de la concurrence et la prolifération des nouvelles technologies ne sont que quelques exemples qui ont fait du marché du travail un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Les changements observés dans l'environnement économique qui se succèdent à un rythme accélérés obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce dans un contexte de plus en plus incertain. que se soit devant des impératifs de réduction de couts ou d'amélioration de la qualité des produits et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à continuellement s'adapter, se renouveler et innover.

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

Si nous reconnaissons cette nécessité d'implication des salariés, l'entreprise doit l'aborder comme un objectif, un domaine d'action.

L'implication organisationnelle exerce un attrait élevé en psychologie sociale des organisations et en gestion des ressources humaines. Certains auteurs expliquent cet engouement par la capacité du concept à prédire les comportements de retrait tels que l'initiation de départ (Mayer et Allen 1996). Pour d'autre, elle offre une dimension complémentaire a la satisfaction au travail pour l'étude des rapports professionnels.

Ce pendent il est à signaler que l'implication organisationnel des salariés peut être influencé le changement organisationnel, bien que le changement organisationnel ne soit pas en soi une question nouvelle, il apparait qu'au niveau de la littérature de gestion, il n'est devenu un sujet de débat théorique

que tardivement, précisément à l'occasion du questionnement de la place des individus au sein de l'entreprise qui les emploie.

De ce fait, nous nous sommes intéressées dans notre travail à la question de l'implication organisationnelle des salariés dans le contexte d'un changement de pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise ALL PLAST.

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

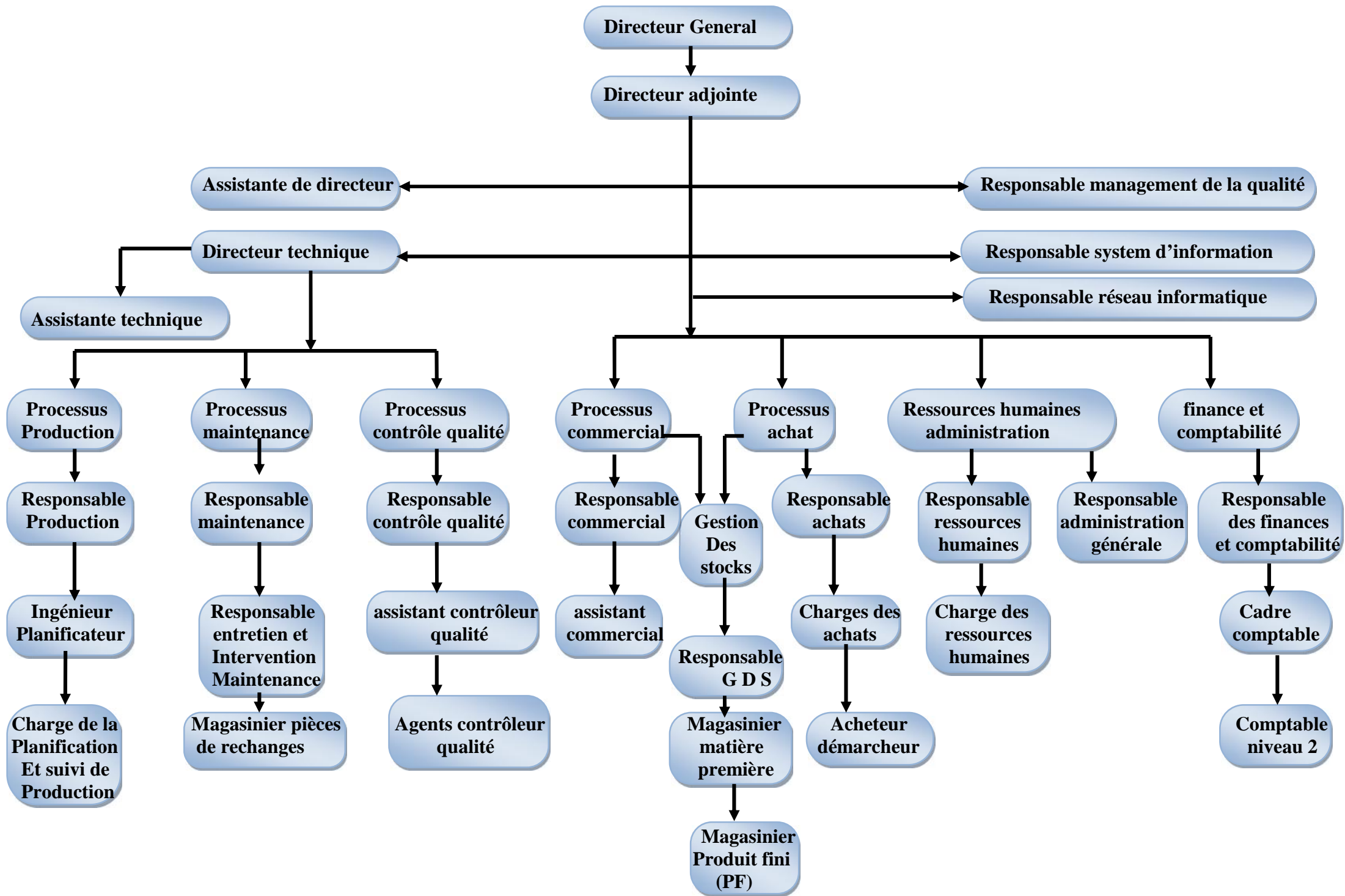
Partie théorique : qui contient trois chapitres à savoirs :

- Le premier chapitre : porte sur le cadre méthodologique de la recherche.
- Le deuxième chapitre : porte sur le changement organisationnel et sa gestion dans l'entreprise d'une façon générale et le changement des pratiques de la GRH d'une manière particulière.
- Le troisième chapitre : porte sur l'implication organisationnelle.

Partie Pratique : cette partie contient deux chapitres à savoirs :

- Le quatrième chapitre : réservé à la présentation de l'entreprise, lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain.
- Le cinquième chapitre : porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats des deux hypothèses.

ORGANIGRAMME DED LA SARL ALL PLAST



VI. Questionnaire relatif à l'implication organisationnelle :

Indiquer votre degré d'accord ou désaccord pour chacune des propositions suivantes :
Réponse de 1 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait d'accord).



29. je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. je me sens membre à part entière de cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. cette entreprise a une grande signification pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise même si je quittais cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais Cette entreprise maintenant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. si je n'avais pas tant donnée à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si je le voulais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. cette entreprise mérite bien ma loyauté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. je dois beaucoup à cette entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 sciences humaines et sociales, option : sociologie de travail et des ressources humaines.

Ce présent questionnaire est destiné aux salariés de Sarl ALL PLAST, en vue de vérifier l'implication organisationnelle des salariés dans le contexte d'un changement de pratiques de la GRH.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteint son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

I-Données personnelles :

1-Sexe : -Féminin () -Masculin ()

2-Age : ()

3-Niveau d'étude :

- Moyen () -Secondaire () -Universitaire ()

4-Catégorie socioprofessionnelle :

-Cadre () -Agent d'exécution () - Agent de maitrise ()

5-Ancienneté professionnelle :

-Moins de 1ans () -1à3ans () -4à6ans ()

-7à9ans () -10à12ans () -13à15ans () -plus de 15ans ()

II) Questions relatives a l'impact de la méthode de supervision sur l'implication organisationnelle :

6-Comment considérez-vous le changement opéré sur la méthode de supervision telle que la pointeuse, réseaux informatique contrôlé et limité ?

-Positive () -Négative ()

Dite pourquoi ?.....

.....

7-Pensez-vous que le changement dans la méthode de supervision répond à :

-Vos besoin () - Aux besoins de la SARL ALL PLAST ()

-Les deux () - Aucun des deux ()

8-Avez-vous été informé sur la nouvelle méthode de supervision bien avant son introduction dans l'entreprise ?

-Oui () - Non ()

9-Avez- vous participé a la mise en place de la nouvelle méthode de supervision ?

-Oui ()

-Non ()

10-Avez- vous ressenti une nette amélioration dans le travail après l'introduction de ses nouvelles méthodes de supervision ?

- Oui ()

-Non ()

-Si oui, quelles sont ses améliorations ?

.....

11-Etes-vous satisfait de la manière dans vous êtes supervisés ?

-Oui ()

-Non ()

-Dans les deux cas de réponses expliqué ?.....

.....

12-Trouvez-vous que la nouvelle méthode de supervision favorise votre développement personnelles ?

- Oui ()

-Non ()

-Dans les deux cas dites pourquoi ?.....

.....

13-Pensez-vous que la méthode de supervision vous offre plus d'autonomie au travail ?

-Oui ()

-Non ()

-Dites pourquoi ?.....

.....

14-Est-ce que la nouvelle méthode de supervision vous permet de vous sentir beaucoup plus responsable au travail ?

-Oui ()

-Non ()

-Dites pourquoi ?.....

.....

15-Est-ce que la nouvelle méthode de supervision vous permet de travailler dans un climat de confiance ?

-Oui ()

-Non ()

-Dites pourquoi ?.....

.....

16-Est-ce que vous vous sentez mieux respecter et considérer après l'introduction de la nouvelle méthode de supervision ?

- Oui ()

-Non ()

-Dites pourquoi ?.....

.....

17-Trouvez- vous la méthode de supervision adoptée par votre supérieur est favorable à votre implication psychologique dans l'entreprise ?

- Oui ()

-Non ()

-Dites pourquoi ?.....

.....

18-Si vous- n'êtes pas satisfait de la nouvelle méthode de supervision, que proposez vous à l'entreprise pour favoriser votre implication psychologique ?

.....

.....

.....

III-Questions relatives à l'impact de recrutement par réseaux sur l'implication Organisationnelle des salariés :

19-Quelle était la source d'information sur l'offre d'emploi relative à votre poste de travail actuelle ?

-Journal () - Annonce () -Candidature spontanée ()

Aide d'une tierce personne travaillant dans l'entreprise ()

Autres.....

20-Si la source d'information sur l'offre d'emploi relève d'une personne travaillant dans l'entreprise, quel lien vous lie à cette personne :

-Ami () -famille () -camarade de formation ()

Autre.....

21-Avez- vous été soumis a un test d'entretien ?

-Oui () - Non ()

-Si oui, quels genres d'entretiens avez-vous effectués ?

.....
.....

22-Selon- vous quelles sont les critères adoptées par ALL PLAST pour effectués ces recrutements ?

-Diplôme () -Compétence () - Disponibilités ()

-Expériences () -Loyauté ()

Autres.....

23-Trouvez-vous que le mode de recrutement adoptés par ALL PLAST est rationnel ?

-Oui () -Non ()

Pourquoi ?.....

.....

24-Sentez- vous redevables vis-à-vis de l'entreprise suite a votre engagement ?

-Oui ()

-Non ()

Pourquoi ?.....

.....

25-Quelle est votre préférence vis avis des modes de recrutement suivants ?

-Recrutement par réseaux () -Recrutement universelle avec tests ()

Pourquoi ?.....

.....

26-Trouvez-vous que la manière dont la quelle vous avez été engagé par l'entreprise facilite votre implication psychologique ?

- Oui ()

- Non ()

Pourquoi ?.....

.....

27-Si vous pensez que le mode de recrutement par réseaux renforce l'implication psychologique des salariés que proposez vous pour l'entreprise afin d'améliorer ce type de recrutement ?

-.....

-.....

-.....

-.....

Remerciements

Avants tous on remercie « Dieu »le tout puissant qui nous a données du courage, volonté pour achever ce travail, ainsi pour pouvoir suivre nos études.

- ✚ On tient à remercier infiniment notre promoteur Monsieur HOCINI AMAR d'avoir accepté de nous encadrer et pour ces précieux conseils, pour son dévouement et de mettre son savoir a notre disposition, et sa collaboration afin de réaliser notre étude.*
- ✚ Notre encadreur de l'entreprise ALL PLAST, Monsieur HIDOUCHE AKLI, de nous avoir accepté au sein de l'entreprise et de nous avoir guidé et orienter sur le terrain.*
- ✚ Nos familles bien sur qui nous on beaucoup aidé moralement et financièrement dans la réalisation de ce mémoire et qui nous on encouragé à poursuivre nos études avec succès.*
- ✚ Enfin, on remercie toutes les personnes qui ont contribués de pré ou de loin a la réalisation de ce mémoire, dont on espère sera un guide pour les étudiants.*

Feriel et Yasmina

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des annexes

Liste des tableaux

Introduction.....I

Chapitre1 : Le cadre théorique et méthodologique de la recherche.

1.1-Les raisons du choix du thème.....3

1.2-Les objectifs de la recherche.....4

1.3-Problématique.....4

1.4-Les hypothèses.....7

1.5-Définition des concepts.....8

1.6-Démarche méthodologique.....11

1.6.1-La méthode utilisée.....11

1.6.2-Les techniques utilisées.....11

1.6.3-L'échantillon de l'étude.....11

1.7-Les études antérieures.....12

1.8-Discussions des études antérieures et l'importance de l'étude actuelle.....16

Partie Théorique :

Chapitre2 : Le changement organisationnel et sa gestion dans l'entreprise.

Section1 : Le changement organisationnel :

2.1-Notion du changement organisationnel.....19

2.2-Les causes du changement organisationnel.....19

2.3-Les conséquences du changement organisationnel	20
2.4-Les facteurs du changement organisationnel.....	21
2.4.1-Les facteurs externes.....	21
2.4.2- Les facteurs internes.....	23
2.5-Les dimensions des changements organisationnels	23
2.6-L'ampleur du changement organisationnel.....	24

Section2 : La gestion des ressources humaines et son évolution :

2.1-Définition de la fonction ressources humaines.....	25
2.2-Les politiques des ressources humaines.....	25
2.3-Les pratiques des ressources humaines	26
2.4-Les nouvelles pratiques de la RH	28
2.5-Le changement organisationnel et la GRH.....	32
2.6-Les enjeux de la GRH.....	37

Chapitre3 :L'implication organisationnelle :

3.1-Définition de l'implication organisationnelle.....	40
3.2-L'implication organisationnelle et les concepts connexes.....	40
3.3-Les types de l'implication organisationnelle.....	40
3.4-Les dimensions de l'implication organisationnelle.....	41
3.5-Les déterminants de l'implication organisationnelle.....	42
3.6-Les effets de l'implication organisationnelle.....	43
3.7-La nature de l'implication organisationnelle.....	44
3.8-L'implication en tant que représentation.....	45
3.9-Les théories de l'implication organisationnelle.....	46

3.10- Les facteurs favorisant l'implication organisationnelle.....	49
3.11-La mesure de l'implication organisationnelle.....	49

Partie pratique :

Chapitre4 : Présentation du lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain :

4.1-Présentation de l'organisme d'accueil.....	53
4.1.1- Présentation de l'entreprise.....	53
4.1.2-Missions et objectifs de l'entreprise.....	54
4.1.3-Ses réalisations.....	57
4.2- Les étapes de l'enquête sur le terrain.....	65
4.2.1- La pré enquête.....	65
4.2.2-La période de l'enquête.....	66
4.2.3-Les difficultés rencontrés.....	66
4.3- Conception et description des outils de l'enquête.....	66
4.3.1-Conception et description du questionnaire.....	67
4.3.2-Conception et description de l'échelle de MAYER.....	67

Chapitre5 : Analyse et interprétation des résultats :

5.1-Les caractéristiques de la population étudiée.....	67
5.2-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	74
5.3-Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	103
5.4-Discussion des résultats de la recherche.....	133
Conclusion.....	136

La liste bibliographique

Les annexes.