



Université Abderrahmane Mira- Bejaia
Faculté des sciences Humaines et sociales
Département des sciences sociales

Thème

*L'incidence des modes de gestion des
ressources humaines sur l'implication
organisationnelle des salariés*

*Cas pratique :
MAC-SOUM AKBOU*

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Réalisée par :

 **CHOULLIT Fahem**
 **MAHTOUT Radouane**

Encadré par :

M.HOCINI Amar

Année universitaire : 2015-2016

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu être possible sans le bon Dieu le tout puissant qui nous a donné du courage, et de la volonté pour pouvoir suivre notre étude et réaliser ce travail.

Et la collaboration d'un certain nombre de personnes que nous devons remercier :

Nous remercions, nos parents qui jusque-là n'ont ménagé aucun effort pour le bon déroulement de notre cursus universitaire.

Nous remercions notre promoteur monsieur HOCINI Amar pour sa simplicité, sa disponibilité et sa contribution à la réalisation de ce travail.

Remerciement aux membres de notre organisme d'accueil la manufacture de chaussure Soummam (MAC-SOUM) à AKBOU pour leur aide, leurs conseils et surtout leur ouverture d'esprits.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants ayant contribué à notre formation.

Enfin, la réussite de ce mémoire n'aurait été possible sans les encouragements constants de nos amis, dont nous sommes grandement reconnaissant.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A toute ma famille, mes très chère partants

*Mes sœurs : Magdoua, Hanane, Naoual,
Imane, et la petite Ounissa.*

Et à mon frère Arezki.

*Et à mes cousines et cousins : Karima,
Abdealaalim, Younes, Abdealrazak, Syfax,
Nassim, Amine, Rayen, Hamza, youcef.*

*Et mes oncles et tantes : Foudil, Mouhandakli,
Okba, Saadia, Saliha, Farodja,
Fatiha, Magdoua.*

*Et surtout ne pas oublier mes amis de
l'université : Bouzid, Ferhat, Boualem, Nabil,
Makhlouf, Nassim, Soufiane, Youcef, Sidali,
Faycel. Lyse, Raouf, Rima, Djaouida, Sissa.*

*Et mes amis de la résidence Aamriw : Ouali,
Yahia, Tarek, Abdealhalim, Jacob, Walid,
Noredine, et aussi la CSA Aamriw.*

Et a tous mes amis que j'ai oublié de citée.

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chère parents en gratitude spécialement (mon père et ma mère) de tout ce qu'ils ont fait pour moi ; par leur soutiens moral et économique, et a tout ma famille mon frère Hocine et mes sœur, mes amis Hacen, Amar, Khellaf, AbdRaouf etsurtout ne pas oublier mes collègues Boualem, Bouzid, Thiziri

Et a tous mes amis que j'ai oublié de citée.

Je dédie à notre encadreur Mr. HOCINI Amar pour son aide et son encouragement.

Fahem

Liste des abréviations :

abréviations	Signification
G.R.H	Gestion des Ressources Humaines
F.R.H	Fonctions Ressources Humaines
R.H	Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégiques des Ressources Humaines
GARH	Gestion Administratives des Ressources Humaines
RRH	Responsable des Ressources Humaines
ADP	Aide et Développement du Personnel
PME	Petite Moyen Entreprise
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire

Liste des annexes :

N⁰	Titres
1	Le Questionnaire
2	L'organigramme général de l'entreprise MAC-SOUM

Liste des tableaux :

N ^o	Tableaux	Page
N ^o 1	Organizational Commitment Questionnaire de Porter et al 1974	63
N ^o 2	Organizational Commitment Questionnaire de ALLAN et MAYER 1965	65
N ^o 3	La répartition des membres de l'échantillon selon le genre	88
N ^o 4	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	88
N ^o 5	La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	89
N ^o 6	La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction	89
N ^o 7	La répartition des membres de l'échantillon selon le statut professionnelle	90
N ^o 8	Les dispositifs de formation quand bénéficier les salariés de MAC-SOUM	92
N ^o 9	Les objectifs derrière la demande de la formation	92
N ^o 10	L'impact la perception de la formation sur les modes d'implication organisationnelles	93
N ^o 11	L'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles	98
N ^o 12	Les méthodes utilisées pour une évaluation de compétences	109
N ^o 13	Les objectifs derrière la demande d'une évaluation de compétences	110
N ^o 14	La perception de l'évaluation des performances	110
N ^o 15	La contribution de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité	118

N° 16	Les critères adoptent pour avoir une promotion au sien de MAC-SOUM	126
N° 17	Les objectifs derrière la demande d'une promotion	127
N° 18	La perception de la promotion dans le domaine d'activité	127
N° 19	L'adaptation aux nouvelles activités	131

SOMMAIRE

Liste des abréviations	
Liste des annexes	
Liste des tableaux	
Introduction	1
<u>Chapitre 1- Le cadre méthodologiques de la recherche.</u>	
1.1- Les raisons du choix du thème	3
1.2- Les objectifs de la recherche	3
1.3- La problématique	4
1.4- Les hypothèses	8
1.5- Définition des concepts	9
1.6- Démarche méthodologiques	13

Partie Théorique :

<u>Chapitre 2- Les pratiques de la gestion des ressources humaines.</u>	
2.1- La Gestion administrative de la R.H	16
2.2- La Gestion stratégique de la R.H	18
2.2.1- La gestion des compétences	29
2.2.1- La définition de la gestion de compétence	29
2.2.2- La compétence individuelle	31
2.2.3- La compétence collective	37
2.2.4- La compétence organisationnelle	38
2.2.5- La compétence territoriale	40
2.2.6- La compétence interculturelle	41
2.2.7- Les interactions entre les niveaux de compétences	42
2.2.8- Formation gestion des compétences	43
2.2.9- Objectifs de formation gestion des compétences	44
2.2.10- Programme de formation gestion des compétences	45

2.2.11- La méthodologie de gestion des compétences	45
2.2.12- Le pilotage du projet de gestion des compétences	46
2.2.13- La gestion des compétences et évaluation des potentiels	47
2.2.14-La gestion des compétences et de la formation	47
2.2.15- Les objectifs de la gestion des compétences	48

Chapitre 3- L'implication organisationnelle.

3.1-Définition de l'implication organisationnelle	56
3.2- Les approches de l'implication organisationnels	56
3.3- Les types de l'implication organisationnelle	60
3.4- Les démontions de l'implication organisationnelle	61
3.5- Les facteurs de bases de l'implication organisationnelle	62
3.6- La mesure de l'implication organisationnelle	62
3.7- Les caractéristiques de l'implication organisationnelle	66
3.8- Les cibles de l'implication organisationnelle	67
3.9- Les déterminant de l'implication organisationnelle	69
3.10- Les critères importants de l'implication organisationnelle	70
3.11- Les causes et les conséquences de l'implication organisationnelle	71
3.12- Les conséquences potentielles de l'implication organisationnelle	73
3.13- Le schéma de l'implication organisationnelle	76

Partie pratique :

Chapitre 4- Présentation du lieu d'enquête et les étapes de la recherche sur le terrain.

Section 1 :

4.1- Présentation du l'organisme d'accueil MAC-SOUM	68
4.1.2- Historique de l'entreprise mère(SONITEX)	68
4.1.3- Situation géographique et domaine d'activité	68
4.1.4- La superficie de l'entreprise	69

4.1.5- La dénomination	69
4.1.6- Le statut juridique	69
4.1.7- Les différents produits fabriqués	69
4.1.8- Les différentes directions de l'unité	69
4.1.9- L'organisation de l'entreprise	69
4.1.10- L'importance de l'entreprise	70
4.1.11- Étude des différents départements de l'entreprise	70

Section 2 :

4.2.1- Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées	74
4.2.2- La conception et la description des techniques utilisées	75
4.2.3- Les difficultés rencontrées	75

Chapitre 5- Analyse et interprétation des résultats.

5.1- Présentation des caractéristiques des membres de l'échantillon.....	88
5.2- Analyse et interprétation des données sur le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».....	92
5.3- Analyse et interprétation des données sur le rôle de l'évaluation des performances dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».....	109
5.4- Analyse et interprétation des données sur le rôle de la promotion dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».....	126
5.5- Discussion des résultats de la recherche.....	141
Conclusion	143

Liste bibliographique

Introduction

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 accéléré obligent les entreprises à réagir de plus en plus rapidement, et ce dans un contexte de plus en plus incertain que ce soit devant des impératifs de réduction de coûts ou d'amélioration de la qualité des productions et services, les exigences de la nouvelle économie mondiale poussent les entreprises à s'adapter, se renouveler et innover.

Le personnel constitue ainsi un avantage compétitif pour les entreprises, et ces dernières ont intérêt à investir dans les politiques de personnel pour réussir sur le long terme. Ce qui est le plus important donc pour la réussite d'une entreprise sont les relations humaines, la motivation, et surtout l'implication du personnel 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 à la satisfaction au travail pour l'étude des rapports professionnels.

Ce pendant il est à signaler que l'implication organisationnelle des salariés peut être influencé par les pratiques de GRH, bien que les pratiques de la GRH ne soit pas en soi une question nouvelle, il apparaît qu'au niveau de la littérature de gestion, il n'est devenue 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.

Introduction

De ce fait, nous nous sommes intéressés dans notre travail à la question de l'incidence des modes de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle des salariés dans l'entreprise MAC-SOUM.

Pour atteindre cet objectif, nous avons répartis 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 les pratiques de la gestion des ressources humaines stratégiques et administratives.
- ❖ 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 : port sur l'analyse et l'interprétation des résultats des deux hypothèses.

La Partie Théorique

Chapitre 1

Le cadre

méthodologique de la

recherche.

- **Préambule :**

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

1.1-Les raisons du choix du thème :

Nous avons opté pour le thème ; la gestion des compétences et l'implication organisationnelle dans l'entreprise **MAC-SOUM** d'Akbou pour les raisons suivantes :

- ❖ Acquérir de nouvelles connaissances théorique et pratique 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 des pratiques de la GRH dans les activités de l'entreprise, on a voulu vérifier l'importance accordés à ces pratiques et leur impact sur l'implication des salariés et ce, compte tenu de leurs incidences sur la motivation et l'implication organisationnelle des salariés.

1.2– Les objectifs de la recherche :

Les objectifs de notre recherche se résument comme suite :

- ❖ Voir est ce que les pratiques de GRH stratégique adopté par l'entreprise vis- à vis de ces cadres sont-elles associées positivement avec le mode d'implication affective.
- ❖ Apercevoir est ce que les pratique de GRH administrative adopté par l'entreprise vis-à-vis de ces agents d'exécution sont-elles associées positivement avec les modes d'implication calculée et normative.

- ❖ Aider l'entreprise à gérer ses ressources humaines dans différents modes d'implication organisationnelle.
- ❖ Sensibiliser les dirigeants sur l'importance de l'implication organisationnelle notamment l'ajustement des pratiques de la GRH selon les besoins des salariés en vue d'une bonne intégration.

1.3– La problématique :

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe. La mondialisation des échanges, le rythme accéléré de l'innovation, la fragmentation et la diversification croissante des marchés, la complexité des variables politiques et sociales ainsi que la montée des valeurs écologiques représentent autant d'inspirations, de menaces que d'opportunités pour les entreprises.

De plus, les clients et les salariés ne se satisfont plus des solutions standards, mais demandent plutôt des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, ils deviennent plus exigeants et demandent des qualités et de produits plus élevées et des services plus personnalisés¹. Tous ces changements de l'environnement ne font en fait qu'augmenter l'incertitude et par conséquent retarder une réponse appropriée et rapide de l'entreprise.

Sur le marché de l'emploi où règne une concurrence exacerbée, l'exigence première est non seulement de recruter des ressources humaines de qualité, présentant un haut niveau de qualification, mais aussi de les maintenir et de les impliquer dans le système organisationnel, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Autrement dit, renforcer la relation qui lie les individus à leur organisation. Avec l'évolution de l'Homme et ses aspirations professionnelles, la gestion des ressources humaines se révèle comme un moyen avantageux, car elle donne l'occasion aux organisations de trouver une adéquation entre leurs objectifs propres et ceux divergents des salariés.

En ce 21^{ème} siècle avec l'avènement de l'internet et de l'informatique, il est reconnu que l'obsolescence des compétences est plus vite atteinte par rapport au 19^{ème} et 20^{ème} siècle où les compétences avaient vingt-cinq à trente ans d'existence. Désormais le maintien à niveau des compétences des salariés ne dépend plus seulement de l'entreprise qui les enverra en formation

¹Sekioul et al, **Gestion des RH**, 2^{ème} édition, édition de Boeck, Bruxelles, 2007, page 22.

mais, du salarié lui-même qui doit désirer rester dans la cours et prendre en sa propre employabilité.

Dans cet environnement très concurrentiel, une plus grand attention devrait être accordée à la gestion et au perfectionnement des ressources humaines dans les entreprises. Des couts engendrés par la perte d'une ressource rare, en termes de compétences et de temps lié au recrutement et à la formation d'un nouveau collaborateur, en termes d'image aussi sont très élevés.

Les fonctions ressources humaines (FRH) prennent une importance grandissante de nos jours, cela est dû à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide et réactive de l'entreprise et des hommes aux environnements techniques, économiques, politiques et sociaux afin d'atteindre les objectifs de performance¹.

La véritable richesse d'une organisation est alors sa ressource humaine. Aussi ce qui distingue une entreprise performante d'une entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leurs compétences et leur créativité. Les enjeux et les défis de la fonction ressources humaines(FRH) sont élevés et connus, la valeur et l'importance de la ressource humaines(RH) dans une organisation et dont l'objectif est, l'amélioration de la croissance, et de la pérennité ne sont plus à démontrer.

Sur cet arrière-plan, il ressort très clairement que les ressources humaines ne peuvent en aucun cas être profitables à l'entreprise si ces dernières ne sont pas profondément impliquées dans l'organisation. Autrement dit, les efforts de l'entreprise liées au recrutement et à la formation d'un nouveau collaborateur restera sans effet sur l'atteinte des objectifs de performance sans offrir à ce dernier les moyens permettons son implication vis-à-vis des objectifs et des valeurs de l'organisation qui l'emploie.

Ainsi, il est admis plus que jamais que les efforts d'implication organisationnelle de la ressource humaine dépendent essentiellement des pratiques de la gestion des ressources humaines adoptées par les entreprises. Une hypothèse souvent avancée pour justifier ces résultats repose sur le classement en deux modèles de différentes pratiques de la gestion des ressources

¹ Jean –marie Peretti, gestion des RH, 12^{ème} édition, édition Vuibert, paris, 2005, page 3.

humaines. Dans le premier modèle, qualifié de contrôle ou technique ou encours administratif, le personnel est considéré comme un cout à minimiser¹.

Dans le second modèle, le personnel est perçu comme un investissement favorisant la création de valeur, ce qui conduit à encourager le développement du personnel. Ce second modèle de la gestion des ressources humaines est qualifié de commitment, «stratégique» ou encours Human-Capital-Enhancing. Afin d'éviter les confusions, dans la suite de cette présente recherche le terme administratif sert à qualifier les pratiques de la gestion des ressources humaines centrées sur la baisse des couts, tandis que les pratiques visant à développer et valoriser les individus sont qualifiées de «stratégiques»².

La distinction entre ces deux modèle conduite généralement à postuler d'une part qu'une liaison positive existe entre le modèle stratégique de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle et, d'autre part, que l'impact de la gestion des ressources humaines «stratégique» sur l'implication est supérieur à celui de la gestion des ressources humaines administrative. Cependant, les travaux de DAY(1996) et JOHNSTON & SNIZEK (1991) ont respectivement constaté que l'implication «calculée» et «normative» (concept proche de celui de GRH administrative, mais pas l'implication «affective» ou subjective, qui est un concept proche de celui de la GRH stratégique³.

Partant de ce constat, et sur la base des indications fournies par la littérature dans ce domaine, il nous semble opportun d'adopter l'approche tridimensionnelle de ALLEN & MEYER (1993) dont nous retenons leur conceptualisation de l'implication définit comme l'indentification aux buts et aux valeurs de l'organisation, la volonté d'en rester membre, et le devoir moral du salarié envers l'organisation.

¹Youndt M.A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., & D. P. Lepak, 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management**.

²IDEM

³Day, N. E., 1996. Organizational commitment and instrumentality perceptions : Differentiating the concepts.

In M. Afzalur Rahim, R. T. Golembiewski & C. C. Lundberg (Eds.), **Current topics in management** : Vol 1, 85-107. Greenwich, Conn. & London, England : JAI Press Inc.

A l'instar des différentes typologies sur l'implication organisationnelle, ALLEN & MEYER identifient trois dimensions de l'implication : l'implication affective, correspondant à l'identification du salarié aux buts et aux valeurs de l'organisation. L'implication calculée, définie comme l'intention de rester ou non dans l'organisation et ce, selon résultat de l'évaluation des coûts associés à son départ, en fonction des investissements passés. Et en fin l'implication normative qui correspond au sens du devoir ressenti par le salarié. Autrement dit, le salarié peut être amené à s'impliquer dans l'organisation parce qu'il pense que c'est son devoir de le faire¹.

Par ailleurs, il est à signaler que l'implication affective ou subjective représente le lien fort entre le salarié et son organisation, une attitude favorable du salarié à l'égard de son entreprise d'où l'amélioration de sa performance et celle de l'entreprise qui l'emploie, et ce, contrairement aux deux autres types d'implication représentant un lien fragile entre l'individu et l'organisation. Le mode d'implication affective est déterminé principalement par les pratiques de la GRH stratégiques qui sont centrées sur le développement de la motivation et des compétences du personnel².

Autrement dit, l'objectif de la GRH stratégiques est de générer un contexte de travail de type *knowledgwork*, qui admet que les effectifs disponibles puissent être excédentaires par rapport aux objectifs immédiats. Par conséquent, il semble logique d'escompter qu'à court terme la GRH stratégique génère une productivité par tête inférieure à celle résultant de la GRH administrative. Mais cela ne signifie pas pour autant que la GRH stratégique demeure sans effet sur la productivité. En effet, le personnel qui estime être valorisé au travail ne s'absente pas volontairement, alors que cela peut être le cas dans un contexte où la main d'œuvre est peu motivée. Ce constat conduit à postuler que la GRH stratégique influence modérément la productivité³.

¹ Claude Fabre, **Les conséquences Humaines des restructurations**, édition L'harmattan, Paris, 1997, page 147.

² Delaney J. T., & M. A. Huselid, 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, 39(4) : 949-969.

³ **Journal**, 39(4) : 836-866.

En s'appuyant sur ces arguments, nous tenterons d'examiner les relations possible entre les pratiques de GRH « stratégiques et administratives » et les modes d'implication organisationnelle des salariés de l'entreprise SPA-Manufacture de chaussures Soummam «MAC-SOUM» d'akbou d'une part et de formuler non hypothèse de recherche d'une autre par. Pour ce faire, nous formulerons notre question de recherche ainsi que nos hypothèses comme suit :

- Les pratiques de GRH « stratégiques et administratives » sont-elles associées de la même manière avec les différents modes d'implication organisationnelle des salariés de «MAC-SOUM» d'akbou ?

HYPOTHÈSES :

- Les pratiques de GRH stratégiques adoptées par l'entreprise vis-à-vis de ses cadres sont associées positivement avec leurs modes d'implication affective et négativement avec les modes d'implication calculée et normative.
- Les pratiques de GRH administratives adoptées par l'entreprise vis-à-vis de ses agents d'exécution sont associées positivement avec leurs modes d'implication calculée et normative et négativement avec le mode d'implication affective.

1.4- Définition des concepts :

1.4.1- La GRH administrative :

C'est servir l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (salariés, managers et gestionnaires RH), les exigences de conformité et contribuer à l'exemplarité de l'administration du personnel.

L'administration du personnel concerne les services de direction des [ressources humaines et de gestion de la paie](#) de l'entreprise.

Les personnes en charge de cette fonction veillent au respect des obligations légales concernant le code du travail, les horaires et règlements internes, le respect des conventions collectives, les contrats de travail, le traitement des salaires, les cotisations sociales, les congés payés et RTT, les formations et l'impact financier de ces éléments sur l'entreprise.

Elle s'exerce sur la mobilisation de la force de travail, celle-ci se répercutant sur la productivité et donc sur les coûts. Une autre influence positive de la GRH administrative sur la productivité provient du fait qu'elle vise à éviter la présence de personnel en quantité excédentaire, le niveau des effectifs étant ajusté en fonction du taux de remplissage du carnet de commandes. Par conséquent, la gestion « au plus juste » des effectifs exerce un effet positif sur le ratio de productivité par tête, qui est l'indicateur généralement utilisé pour mesurer la productivité.

1.4.1.1- La définition opérationnelle de la GRH administrative :

C'est une pratique purement administrative qui a pour objet de minimiser les coûts du personnel avec des procédures administratives.

1.4.1.2- Les indicateurs :

D'après les définitions on a extrairez quelques indicateurs qui sont : la formation, l'évaluation des performances, la promotion.

1.4.2- La GRH stratégique :

La GSRH part de la présupposition que les gens signifient une plus-value pour le business par leur connaissance et leurs compétences. Ils représentent le capital humain d'une organisation.

La GSRH est l'ensemble intégré des pratiques, politiques et stratégies qu'utilise l'entreprise pour gérer son capital humain.

Il existe une interaction entre cette GSRH et la stratégie, le contexte organisationnel et socio-économique de l'organisation. Pour pouvoir introduire cette GSRH, un plan phase est indispensable. La GSRH essaie en premier lieu d'avoir une bonne compréhension du business et de la stratégie de l'organisation. Cette information est la base de pratiques en RH fortes et cohérentes.¹

Miller il a défini La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés ; à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.²

Son objective est de générer un contexte de travail de type "knowledge work", qui admet que les effectifs disponibles puissent être excédentaires par rapport aux objectifs immédiats. Par conséquent, il semble logique d'escompter qu'à court terme la GRH stratégique génère une productivité partiellement inférieure à celle résultant de la GRH administrative. Mais cela ne signifie pas pour autant que la GRH stratégique demeure sans effet sur la productivité. En effet, le personnel qui estime être "valorisé" au travail ne s'absente pas volontairement, alors que cela peut être le cas dans un contexte où la main d'œuvre est peu motivée. Ce constat conduit à postuler que la GRH stratégique influence modérément la productivité³.

1.4.2.1- La définition opérationnelle de la GRH stratégique :

C'est une pratique essentielle dans l'entreprise, elle aide à valoriser le travail élaboré dans l'entreprise et à considérer Le personnel comme un investissement favorisant la création de valeur, ce qui conduit à encourager le « développement » du personnel.

1.4.2.3- Les indicateurs :

¹ www.Oxalis-Consult.fr

² Miller (1989).

³ www.strategie-aims.com

D'après les définitions que on a utilisé on a retrouvé quelque indicateurs qui sont : la formation, l'évaluation des performances, la promotion.

1.4.3- Cadre :

Le terme apparait dans les années trente pour désigner les actifs dans les niveaux de diplôme, et des revenus sont élever ce sont des « salaries exerçait, pour délégations d'initiative ou de responsabilité » la quelle « requiert compétences et technicité afin d'assurer l'organisation, le control ou même l'exécution d'un travail donnée ». Des effectifs en forte progression (mobilité sociale) démocratisation de l'enseignement, besoin en main d'œuvre qualifiée. De fortes disparités, en particulier selon le secteur d'activité (public ou privé). L'importance de capitale culturelle parle de nos jours d'un « malaise » ou d'un « visé » d'identité¹.

1.4.4- Agents d'exécution :

Employé des secteurs public et privé exerçant une fonction d'exécution sous le contrôle d'une autorité, ou titulaire de certaines charges jouant un rôle d'intermédiaire².

1.4.5- L'implication affective (psychologique ou attitudinale) :

Elle est caractérisée par trois facteurs notamment une fort 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 attachement émotionnel, reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière.

1.4.6- L'implication calculée :

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

¹ GILLES Ferréol, PHILIPPE Couche et autre, **Dictionnaire de sociologie**, deuxième édition, Masson, paris, 1991-1995, p : 21.

² www.larousse.fr.

également au manque d'alternatives qui se présentent à la personne en envisageant de quitter l'organisation actuelle.

1.4.7- 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 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 ainsi¹.

1.5- Démarche méthodologiques :

1.5.1- La méthode utilisée :

Nous envisageons d'utiliser la méthode et les techniques suivantes :

Toute recherche applique une méthode qui est définie comme : «un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif »² et elle est déterminée par le problème de recherche envisagé.

La nature du thème choisi nous a exigés d'opter pour la méthode quantitative qui est définie selon Boudon Raymond comme : « celle qui recueille des informations compatibles d'un élément à un autre parmi l'ensemble des éléments et que cette compatibilité entre les informations c'est elle qui permet après de faire les statistiques et d'une manière générale l'analyse quantitative des données ».³

Pour nous c'est un moyen efficace pour tester nos hypothèses de recherche ce qui va nous encourager à l'utiliser pour montrer l'incidence de modes de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle des salariés.

1.5.2- Les techniques de recherche utilisées :

¹ Claude Fabre, Les conséquences Humaines des restructurations, édition L'harmattan, paris, 1997, page 150.

²-Angers Maurice, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, p58.

³Boudon Raymond, En les méthodes sociologie, Paris, P .U .F, 1969, p 31

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

- **L'Observation :**

Elle consiste à observer le fait et à découvrir tous les facteurs qui le composent ou qui l'influencent elle est pratiquée à l'aide des sens de perception ou d'instruments spécifiques¹.

Cette technique va nous permettre de découvrir et vivre la situation réelle au sein de l'entreprise **MAC- SOUM**

- **Le Questionnaire :**

Nous allons utiliser dans notre recherche la technique du questionnaire, qui selon Jean Claude est une « technique directe pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de constituer des relations méthodiques et faire des comparaisons numériques »².

Notre questionnaire, sera destiné aux employés de l'entreprise **MAC-SOUM** occupant les postes suivants : Cadres, Agents d'exécution.

- **Échelle d'implication D'ALLAN & MAYER :**

Consiste à mesurer le degré d'implication des salariés de l'entreprise, on leur pose les 18 items de l'échelle de mesure, qui sont réparties en trois parties, de 1 à 6 concerne l'implication affective, de 7 à 12 l'implication calculée, et de 13 à 18 concerne l'implication normative.

1.5.3- La population d'enquête :

On désigne par population : « l'ensemble d'éléments parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi population mère »³.

Le nombre de notre population d'étude représente l'ensemble des ouvriers de l'entreprise (302).

¹ -Gary Roger, Roussi Roland Raoul, Cours d'initiation à la méthodologie de recherche, p9.

² -Jean Claude, L'entretien par questionnaire, université de Bruxelles Belgique, 1982 p .29 .

³ - Omar aktouf, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd les presses de l'université du Québec, Montréal. 1987, p 27.

1.5.4- La sélection d'un échantillon :

« L'échantillon est un sous ensemble d'élément d'une population données »¹.

A travers cet échantillon, on s'est adressé aux deux catégories socioprofessionnelles, cadres et agent d'exécution pour réaliser notre recherche sur le terrain, on a distribué (120)questionnaires dont (60)recupérer sur un effectif de (302) éléments, soit de 19.86% de la population mère.

1.5.6- La technique de l'échantillonnage :

La technique de l'échantillonnage est stratifié proportionnelle, c'est l'une des techniques probabilistes « et une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il y a lieu d'en tenir compte avant la sélection. Ce procédé permet de créer des sous-groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composant chaque strate ont une certaine ressemblance et que chacune est ainsi distincte des autres »².

La validité de l'échantillon est constituer par le caractère exhaustif de la liste de référence dont la qu'elle la liste doit être complète pour chaque unité de l'univers ait la même chance, ou une chance non nulle, de figurer dans l'échantillon, les deux catégories socioprofessionnelle (cadre, agent d'exécution).

- **Résumé de chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il apparait clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème notamment d'examiner l'incidence des modes de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelles des salariés.

¹ - f. depelieu, la démarche d'une recherche en sciences humaines, édition de Boeck, Québec, 2000, p 214.

²Omar aktouf, Iopcit, page 29

Chapitre 2

Les pratiques de la gestion de ressources humaines

2.1- La Gestion administrative du personnel :

Servir l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (salariés, managers et gestionnaires RH), les exigences de conformité et contribuer à l'exemplarité de l'administration du personnel.¹

L'administration du personnel concerne les services de direction des [ressources humaines et de gestion de la paie](#) de l'entreprise.

Les personnes en charge de cette fonction veillent au respect des obligations légales concernant le code du travail, les horaires et règlements internes, le respect des conventions collectives, les contrats de travail, le traitement des salaires, les cotisations sociales, les congés payés et RTT, les formations et l'impact financier de ces éléments sur l'entreprise².

La fonction **administration des ressources humaines** regroupe une diversité de métiers que l'on retrouve principalement en entreprise et plus rarement dans le conseil. Cette fonction a pour tâche principale de gérer les effectifs de l'entreprise.

Ces métiers sont majoritairement présents en entreprise et rattachés à la DRH.

La dimension administrative est en effet présente dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Toutefois, dans les entreprises de petite taille, cette mission est soit externalisée, soit prise en charge par un cadre généraliste rattaché à la direction générale, au secrétaire général, ou au directeur administratif et financier.

Les cadres de l'administration des RH (ou administration du personnel) assurent une fonction de gestion et de régulation des effectifs de l'entreprise.

La fonction **administration des ressources humaines** regroupe une diversité de métiers que l'on retrouve principalement en entreprise et plus rarement dans le conseil. Cette fonction a pour tâche principale de gérer les effectifs de l'entreprise.

Ces métiers sont majoritairement présents en entreprise et rattachés à la DRH.

La dimension administrative est en effet présente dans toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Toutefois, dans les entreprises de petite taille, cette mission est soit externalisée, soit prise en charge par un cadre généraliste rattaché à la direction générale, au secrétaire général, ou au directeur administratif et financier.

Les métiers de l'administration du personnel ont pour objectif de gérer autant le salarié de façon individuelle que collective dans l'entreprise, sur tous les aspects administratifs. Les cadres de la fonction administration du personnel ont ainsi pour missions de :

¹ www.fradp.com

² www.sage.fr

- **assurer la gestion sociale** : ils doivent ainsi veiller à l'évolution de la législation sociale en matière de droit du travail, de paie et d'obligations légales. Cette activité inclut également le conseil auprès des opérationnels en ce qui concerne la préparation et le traitement des dossiers sociaux.
- **coordonner la gestion administrative du personnel** : ce volet comprend les aspects règlementaires (cotisations sociales, rédaction des contrats de travail, respect du règlement intérieur...), et le reporting social de l'entreprise.
- **assurer les relations avec les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel** sur les chantiers sociaux de l'entreprise, la préparation des réunions, des accords sociaux (participation aux sessions de comités d'établissement, hygiène-santé-sécurité, etc.)...

Parmi les principaux métiers, certains sont généralistes comme le responsable des ressources humaines (ou RRH) ou l'assistant ressources humaines, et d'autres spécialisés comme le responsable des relations sociales, le juriste social, le responsable administration du personnel ou le responsable paie.³

2.1.1- Les objectifs de la gestion administrative du personnel :

Conformité réglementaire

- Modélisation de la réglementation
- Modélisation des conventions collectives (selon l'offre de service)
- Personnalisation des solutions ADP pour intégrer vos accords et les spécificités de votre entreprise

Productivité des services administratifs

- Fonctions de saisies décentralisées et contrôlées
- Fonctions de contrôles de la gestion administrative
- Alimentation automatique des systèmes périphériques à la Paie (déclarations sociales, Paie, etc.)

Appropriation des utilisateurs

- Intuitivité des écrans et de la navigation
- Fonctions dédiées par rôle
- Fonctions d'assistance Web 2.0

2.1.3- Principaux outils de la Gestion administrative du personnel

- Gestion des dossiers individuels modélisée, riche et personnalisable
- Gestion des alertes liées à des règles de gestion ou à des processus
- Automatisation et pilotage des processus au travers de workflows modélisés et personnalisables
- Fonctions dédiées selon le rôle de l'utilisateur (expert, manager, collaborateur)
- Ergonomie Web 2.0

³ www.studyrama.com

- Portefeuille évolutif de services accessibles à partir de Smartphone grâce aux Solutions Mobiles ADP
- Bibliothèque de documents légaux et de documents de gestion
- Fonctions de contrôles pour garantir la fiabilité des données et des processus de gestion⁴

2.1.4- Le rôle stratégique de la fonction d'administration du personnel :

L'administration du personnel est hautement stratégique pour une entreprise puisque c'est son personnel qui crée sa richesse et sa plus-value. D'une bonne administration du personnel découle l'efficacité et la productivité de l'entreprise.

Pour exercer cette fonction stratégique de manière optimum, les personnes en charge de l'administration du personnel ont donc besoin d'outils adaptés qui leur feront gagner en temps et en efficacité.

2.1.5- Les outils d'administration du personnel :

L'administration du personnel n'est pas la même dans une [PME](#) ou une plus grande entreprise. C'est pourquoi les logiciels de gestion de la paie et d'administration du personnel ont été conçus pour répondre aux besoins de tous les types d'entreprises, quelle que soit leur taille.

Leurs fonctions ont pour objectif de simplifier et d'optimiser l'administration du personnel en permettant aux personnes en charge de cette fonction de gagner du temps tout en leur apportant une vision globale et stratégique des ressources humaines de l'entreprise.⁵

2.1.6- Les fonctions de la Gestion administrative du personnel :

- Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel (cotisations sociales, rédaction des contrats de travail.)
- Tenir à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié
- Elaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel (absentéisme, rémunération, congés...)
- Superviser l'organisation de la paie / Etablir les fiches de paie et les versements de salaire
- Garantir l'application de la réglementation sociale et des obligations légales au sein de l'entreprise.⁶

2.2- La Gestion stratégiques des ressources humaines :

Riadh ZGHAL dans son livre « gestion des ressources humaines, les bases de la gestion prévisionnelle et de la gestion stratégique », situe les débuts de cette dimension « stratégique »

⁴ www.fr.adp.fr

⁵ www.sage.fr

⁶ www.cadre.apec.fr

vers 1980, marquant le début d'une période caractérisée par les turbulences de l'environnement (changements nombreux, rapides et profonds) et les défis de plus en plus grands qui s'imposent à l'organisation.

La notion de la stratégie a été associée à la GRH pour plusieurs raisons : d'une part, les ressources humaines sont un des moyens de mettre en œuvre la stratégie (adaptation des effectifs, des compétences, évolution des organisations, etc.). D'autre part, on doit avoir une vision stratégique de GRH. On doit s'interroger sur le potentiel d'évolution et d'influence des actions prises. Enfin, les ressources humaines sont un domaine stratégique en elles-mêmes. Les entreprises peuvent se fixer des objectifs en matière d'équité et de politique de rémunération, de diversité, de conditions de travail, de relations sociales, et organiser leurs pratiques selon ces lignes directrices.⁷

Les stratégies des entreprises et la recherche effrénée de l'efficacité économique ont paradoxalement conduit la fonction personnel à élargir son champ d'actions, pour agir comme gestionnaire de ressources, prendre en charge la communication interne et développer le conseil à la hiérarchie. Ces évolutions indiquent des orientations de la fonction RH vers à la fois plus d'autonomie et une plus grande intégration à la stratégie de l'entreprise, au sens où elle met à son service des RH optimisées (en effectif et en qualification) et est associée à sa définition. On parlera progressivement de gestion stratégique des ressources humaines.

2.2.1 -La Gestion stratégiques des ressources humaines implique :

- Harmonisation des pratiques et des activités de GRH dans les entreprises qui sont gérées dans une perspective stratégiques.
- Alignement et intégration de la stratégie des RH à la stratégie globale.
- Contribution du DRH au processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies de l'entreprise.
- Application de la démarche de gestion stratégique au domaine des RH. Ainsi la GSRH doit être conçue comme un processus qui comprend trois grandes étapes: la planification stratégique (élaborer une vision stratégique, déterminer les enjeux stratégiques organisationnels et définir les objectifs qui vont être intégrés dans la stratégie générale de l'entreprise), la mise en œuvre des plans stratégiques et l'évaluation (mesures opérationnelles,

⁷Thévenet, 2009

évaluation et révision des plans). Ces trois étapes de gestion stratégique doivent tenir compte de l'environnement externe et interne de l'entreprise.⁸

2.2.2 - Les modèles en GSRH :

La revue de la littérature en GSRH, sur les trente dernières années, laisse apparaître quatre grands modèles explicatifs de la relation entre stratégie RH et stratégie de développement ou d'activités:

1. Le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur;
2. Le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement(fit);
3. Le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective;
4. Le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « Ressources » del'organisation.

2.2.3- Le modèle de la comptabilité des RH

Le premier modèle que nous retrouvons dans la littérature est celui de la comptabilité des ressources humaines. Développée au cours des années 1960 et 1970 (Brummet, Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963), cette première conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des opérations. En examinant la littérature, nous observons que le modèle de la comptabilité des ressources humaines (CRH) a vu son développement stimulé par quatre considérations :

- 1- la conviction de plus en plus répandue, dès les années 1960, que le personnel constitue une ressource importante pour les organisations. Les RH sont un actif dont les caractéristiques (qualifications, connaissances et expériences) sont constitutives d'une valeurmonétaire;
- 2- la nécessité de disposer d'un système d'information et de contrôle concernant le coût et la valeur des ressources humaines. Comme tout capital, les RH doivent faire l'objet d'une mesure et d'un suivi de savaleur;
- 3- le besoin d'évaluation des décisions et des actions d'acquisition, de développement et de stimulation du personnel. Faute de système pour évaluer les ressources humaines, apprécier

⁸Plane ,2000.

- leur efficacité et mesurer leur évolution, les politiques de GRH ne peuvent être cohérentes;
- 4- l'intégration de la dimension RH dans la prise de décision stratégique des dirigeants. En l'absence de système d'information se rapportant aux RH, les dirigeants ne peuvent être que faiblement incités à considérer cette dimension dans la planification et à consacrer des ressources à leur développement.

Ce courant de pensée puise ses fondements, notamment, dans l'école des relations humaines (Likert, 1961, 1967; MacGregor, 1960) et dans celle du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961). Il n'est donc pas surprenant de voir dans ce modèle un solide plaidoyer stipulant, entre autre choses, que l'atteinte des objectifs organisationnels ne constitue, en fait, que la résultante d'une valorisation de la fonction RH de la part des dirigeants de la firme.

Ainsi, le recentrage sur l'interface individu-organisation, comme source de valeur, fournit un guide utile à la stratégie RH dont notamment : aider au processus de gestion courante des RH; planifier et déterminer les besoins en RH; orienter les investissements de formation et de développement du personnel; accroître l'efficacité des politiques de recrutement; connaître le potentiel humain de l'organisation et apprécier son évolution; favoriser la coopération et la convergence des intérêts des acteurs afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Malheureusement, le modèle de la CRH souffre de nombreuses limites. En effet, comme le souligne Capron (1995), « utiliser un cadre conceptuel comptable ne revient-il pas à vouloir faire entrer une matière dans un système qui ne lui convient pas par nature et de là, à rencontrer assez rapidement des limites difficilement surmontables, parce que les méthodes de valorisation ont été conçues pour s'appliquer à du capital-argent et non à du capital humain? »

2.2.4- Le modèle de la planification stratégique des RH :

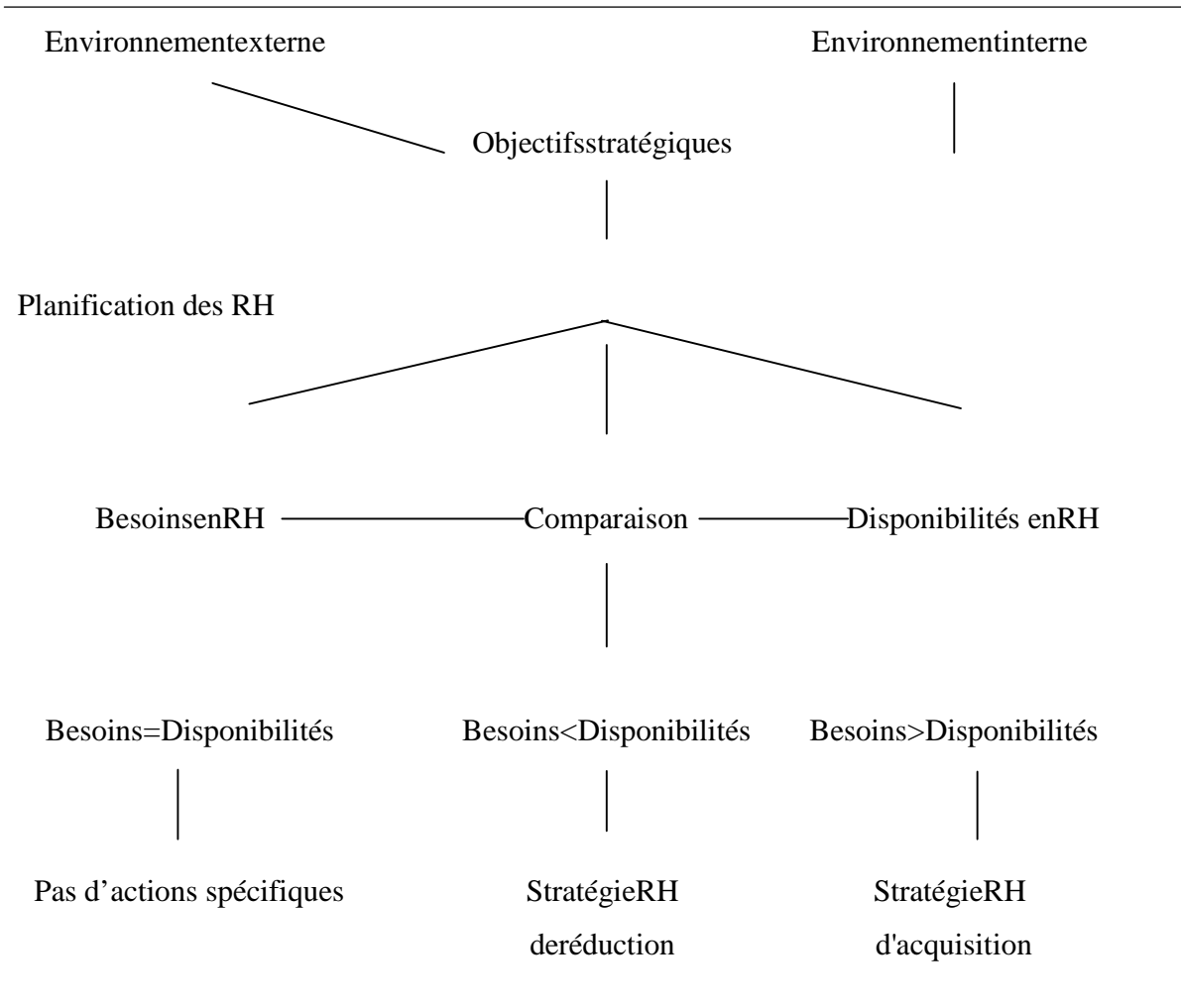
Le mouvement de la CRH s'est développé en parallèle, et le plus souvent en appui (Brummet, Flamholtz et Pyle, 1968), du modèle de la planification stratégique des RH. Ce dernier puise ses fondements dans les premières formalisations de la pensée stratégiques qui ont été mises de l'avant par l'École de Harvard à la fin des années 1950.

La planification stratégique des RH est le courant dominant en GSRH. Il est le plus prolifique

en matière de recherche et d'applications (Becker et Gerhart, 1996) ; ce qui conduit parfois certains auteurs à l'élever au rang de modèle « classique » de la GSRH (Hendry et Pettigrew, 1990, 1997). Le développement de ce modèle s'est effectué en deux étapes. Premièrement, les efforts des chercheurs et des praticiens se sont focalisés sur une approche planification des RH ; souvent qualifiée de gestion prévisionnelle des RH (Martory, 1990). En second lieu, l'approche planification stratégique des RH, à proprement parlé, est apparue dès le début des années 1980 sous l'impulsion de l'École de Harvard (Beer et al., 1984, 1985) mais aussi de l'École du Michigan (Fombrun et al., 1983, 1984).

Ainsi, à partir des années 1960 et ce, jusqu'à la fin des années 1970, l'approche de la planification des ressources humaines s'est imposée comme principal modèle de GSRH. Qualifié à l'époque d'important modèle de gestion stratégique des RH, il constituait essentiellement un modèle prévisionnel des RH dont le but premier était de maintenir l'équilibre entre l'offre et la demande de travail (figure 1). En dépit de toute l'importance que l'on se doit d'attribuer au maintien de ce fragile équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, beaucoup de critiques diront qu'un tel modèle se veut beaucoup trop réactif et subordonné aux autres fonctions organisationnelles pour être réellement « Stratégique ».

Figure 1 : MODÈLE DE PLANIFICATION DES RH



Par contre, ce modèle permet, selon Glueck (1978), et ce, dans des environnements instables et complexes, une utilisation plus efficiente et efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, dans une organisation utilisant la planification des RH, les salariés pourront directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation

dans les emplois appropriés. Dans le cadre d'un tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. Cependant, cette approche de la GSRH souffre de nombreuses limites :

- la planification des RH privilégie les prévisions au détriment de la mise en œuvre;
- la planification des RH est un processus d'alignement des RH aux besoins de l'organisation, ce qui peut s'avérer contre-productif dans de nombreux cas;
- la planification des RH attribue à la fonction RH un rôle secondaire par rapport aux autres fonctions de l'organisation;
- la planification des RH se focalise surtout sur la stratégie externe en laissant de côté les aspects internes de l'organisation.

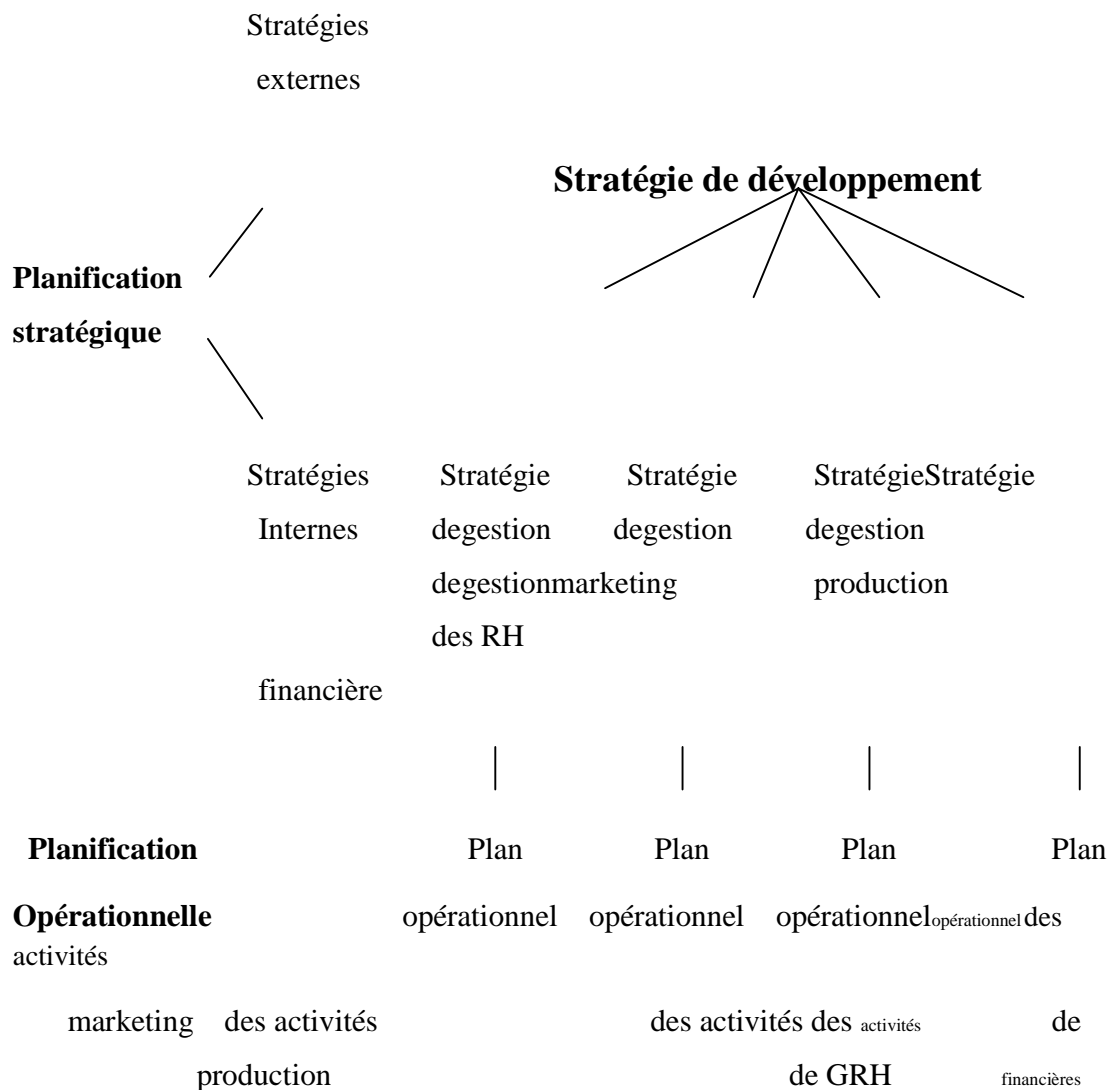
Finalement, le modèle de la planification des RH soulève plus de problèmes qu'il n'en résout. Pour Craft (1980), le processus de planification ne fonctionne que très rarement, même dans sa vocation la plus élémentaire à savoir l'alignement des RH aux objectifs de l'organisation. Face à ces critiques, Walker (1992) propose de tenir compte des contraintes de l'organisation et d'améliorer l'expertise stratégique des responsables de la planification des RH. Cette nouvelle orientation doit permettre à la planification des RH de trouver un ancrage fort dans la formulation et la mise en œuvre des décisions stratégiques globales.

Suite à ces limites, les tenants de l'approche stratégique proposent une autre conception théorique. C'est au début des années 1980 que nous assistons à la naissance de l'approche de la planification stratégique des ressources humaines. Sous l'impulsion des travaux de l'École de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984) et de celle du Michigan (Devanna, Fombrun et Tichy, 1984), il devenait nécessaire, si ce n'est pas impératif, de mettre en place un modèle dans lequel la GRH pouvait jouer un véritable rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de second rang.

Ces deux Écoles affirment l'importance d'un ajustement entre la stratégie externe et la stratégie interne de l'organisation dans le cadre de son processus de planification stratégique (figure 2). Les entreprises se doivent, pour être performantes, d'intégrer les

Figure 2 : LE PLAN STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE

(Guérin, Le Louarn et Wils, 1988)



RH à la planification stratégique (Smith et Ferris, 1986). La planification des RH doit donc s'intégrer à un ensemble plus vaste, celui de la planification d'entreprise (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988). Ainsi, comme l'indique la figure 2, l'intégration des RH se fait au niveau stratégique par l'ajustement de la stratégie des RH à la stratégie (externe) de développement, et au niveau opérationnel par la programmation des moyens (ajustement des besoins et des disponibilités en RH) nécessaires à la réalisation des stratégies internes. Ainsi, comme l'indique Baird et Meshoulam (1988), cette double intégration ouvre la voie à ce qui sera un élément fondamental du modèle de la planification stratégique des RH à savoir la recherche d'une cohérence externe entre la stratégie de développement et la stratégie RH, et d'une cohérence interne des activités de GRH entre elles. Bien que cette approche fait de la GSRH le moyen approprié d'alignement de la structure et de la culture organisationnelles aux objectifs stratégiques de l'organisation, certaines critiques lui sont tout de même adressées :

- il s'agit beaucoup plus d'un alignement des RH que d'une véritable intégration des RH aux décisions stratégiques de l'organisation (Storey, 1989).
- pour Legge (1989), le problème de ce modèle réside dans la contradiction entre la recherche de cohérence externe, pour laquelle la stratégie RH est contingente à la stratégie de l'organisation, et la cohérence interne qui requiert une approche autonome des activités RH.
- pour Schein (1987), le problème majeur de ce modèle provient du fait que les propositions reposent sur une conception incomplète, fragmentée, et parfois totalement erronée de l'organisation et des individus.
- Dans le même esprit, les problèmes de mise en œuvre sont largement sous-estimés.

2.2.5- Le modèle de la compétitivité des RH

Bien que l'approche de la planification des RH puisse constituer le courant dominant en GSRH, il est tout de même remis en question par une autre approche stratégique, c'est-à-dire le modèle de la compétitivité des RH. Selon les principaux protagonistes de ce modèle, le caractère rationnel, consensuel, explicite et linéaire de l'approche de la planification stratégique des RH cadre mal avec les diverses contraintes que doivent subir, jour après jour, les organisations modernes (Hendry et Pettigrew, 1990). Ainsi, la

logique d'arrimage interne et externe des modèles de la planification stratégique des RH n'aurait, en fait, aucunsens.

Ainsi, la complexité et la spécificité des organisations d'aujourd'hui demandent un mode de raisonnement stratégique qui se voudrait plus flexible et plus global que celui proposé par le modèle de la planification stratégique des RH. Par ailleurs, à la lecture de la littérature, nous pouvons dégager quatre prémisses sur lesquelles s'érige l'approche de la compétitivité des RH :

- 1- la stratégie ne doit pas être vue comme un output pré-formé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler;
- 2- le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie;
- 3- la stratégie RH ne doit pas être réactive, mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions;
- 4- dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêt font que la GSRH relèvent d'une rationalité limitée.

Trois approches sont particulièrement spécifiques au modèle de la compétitivité des RH, soit : l'interdépendance stratégique, le changement organisationnel et la négociation collective.

L'approche de l'interdépendance stratégique de Lengenick-Hall et Lengenick-Hall (1988) défend le principe voulant que les choix stratégiques optimaux ne peuvent découler d'une vision ou d'une gestion prescriptive ou préformée. La logique défendue par ces auteurs veut davantage que la choix des solutions acceptables relève donc d'un processus interactif entre options stratégiques anticipées (opportunités) et capacité des RH à les mettre en œuvre (qualifications, comportements, expérience, etc.).

Les principes liés au modèle de la compétitivité sont également soutenus par les défenseurs de l'approche du changement organisationnel (Pettigrew et Whipp, 1991). Ainsi, l'école du changement organisationnel rejette l'idée voulant que les changements auxquels les organisations auront à faire face puissent s'opérer à l'aide de modèles stratégiques prédéterminés. Le fait de s'appuyer sur un tel raisonnement occulte, selon Pettigrew et Whipp (1991), le véritable caractère stratégique de la GRH.

À l'aide d'une argumentation similaire aux deux approches précédentes, les tenants de

l'approche de la négociation collective (Kochan, McKersie et Capelli, 1984 ; Kochan, Katz et McKersie, 1986) remettent en cause la primauté des buts en étayant plutôt l'importance que l'on se doit d'accorder aux différents acteurs dans les processus décisionnels. En d'autres termes, la GRH n'a un réel caractère stratégique (recherche d'une solution ou réponse satisfaisante et non optimal) que lorsqu'elle fait l'objet de consensus avec les diverses contraintes de l'organisation.

2.2.6- Le modèle de la compétence des RH :

Le dernier modèle présenté est, pour sa part, associé au concept de compétence des RH (Barney, 1991). Dans ce cas, la GRH peut s'avérer un élément de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, selon cette théorie, la GRH constitue, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme. Contrairement à plusieurs autres éléments organisationnels, la GRH peut facilement constituer une variable génératrice de valeur, rare, difficilement imitable ou substituable. Ces diverses considérations étant, selon nous, largement suffisantes pour justifier une plus grande valorisation du capital humain au sein des organisations.

- **Préambule :**

Dans le chapitre nous allons développer tous les points de la gestion des compétences, on commençant par la définition de cette dernière, ensuite on cite les différents types des compétences et ces différents acteurs ensuite les objectifs de la gestion de compétence.

2.2.1- La définition de la gestion de compétence :

La gestion des compétences fait partie des méthodes de management largement répandues dont l'appellation « non contrôlée » peut dissimuler des pratiques d'une pauvreté déconcertante ou une richesse de management des ressources humaines réconfortante.

La Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

La Gestion des Compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprises.

La démarche compétences, logique compétences, gestion des compétences, les formulations ne manquent pas, même si elles ne recouvrent pas nécessairement une même signification. Quoiqu'il en soit, le terme « compétence » appartient indiscutablement au lexique de la gestion des ressources humaines. Des pratiques singulières ou des instruments particuliers lui sont expressément référés. C'est le cas des « bilans de compétences » ou des « référentiels » ou « portefeuilles » du même nom plus d'une entreprise, on affirme aujourd'hui gérer les compétences, voire « gérer par les compétences » - formule reprise par les consultants et les formateurs. Certaines voix, et non des moindres, s'élèvent même pour affirmer que nous vivons là le début d'une nouvelle ère de la gestion des ressources. C'est un mot éponge à grande capacité puisqu'il absorbe de nombreux sens. Au-delà des mots, la notion de compétence fait référence à de pratique de gestion (formation, mobilité, gestion de carrières...). La notion de compétence est une hypothèse sur ce que les individus investissent

dans leur situation de travail pour obtenir une performance, alors que la gestion des compétences est plus concrète.

Bien sûr, on parle de compétence depuis longtemps. Le langage commun ne découvre par le mot. Plus d'un gestionnaire est d'ailleurs prêt à affirmer que son entreprise a, de tout temps, valorisé les compétences de ses collaborateurs, tant au moment des augmentations des salaires que dans le développement de carrière. Alors n'y aurait-il rien de neuf, sauf-être à user et à abuser du mot ? Cette nouvelle ère amorcée par certains ne serait-elle qu'illusion, née d'une rénovation du vocabulaire ?

En fait, de nouvelles pratiques émergent bel et bien, que ce soit en formation, en rémunération, en gestion prévisionnelle des ressources humaines ; même si le changement est moins général que l'ampleur du discours peut parfois nous laisser croire. Ces nouvelles pratiques sont fondées sur nouvelles philosophies de gestion. C'est d'ailleurs en cela qu'elles sont particulièrement intéressantes. Le développement de ces pratiques oblige à des ruptures culturelles qui ne sont pas forcément aisées. Quand la gestion des ressources humaines d'une entreprise a été fondée pendant des décennies sur l'orthodoxie d'une logique de postes, instrumentée par une méthode de qualification de ces mêmes postes, l'adoption d'une logique de compétence ne se réalise pas sans difficulté et sans tension. Lorsque, pendant des décennies, le discours officiel affirme que hors d'une logique « poste », point de salut, que là est vérité économique et la justice sociale, le changement de doctrine ne se réalise pas spontanément.

Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel domaine : le domaine de compétences. On dit en langage commun que quel qu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel. Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour chose, que pour une tâche, une fonction. Il y'y a pas, bien entendu, de compétences universelles.

La compétence est, depuis peu, une notion qui s'impose dans les discours sociaux comme dans les discours savants sur la compétitivité des entreprises. Mais elle est depuis longtemps une notion e langage commun, largement utilisable et utilisée. Tout un chacun a usé mille fois de ce vocable pour se réjouir de la compétence de telle personne ou pour déplorer le manque de compétence de telle autre. Il y a là un risque : l'extension d'une notion est généralement inversement proportionnelle la précision de son contenu. L'accroissement de l'usage d'un terme a souvent pour effet de le rendre polysémique, voire à éroder sa signification. Des spécialistes de la gestion des compétences ont, depuis une quinzaine d'année, accrochée à la notion d'emploi, celle des compétences. Des formateurs affirment conduire le développement des compétences. Des gestionnaires de carrière font appel aux compétences. Des responsables de politique de rémunération développent une « logique compétence ».

Nous pourrions être tentés pour éclairer notre propos d'approfondir la définition du concept de « compétence ». De nombreux auteurs s'y sont déjà essayés. Le détour par leurs écrits laisse peu d'espoirs à ceux qui souhaiteraient disposer d'une formulation simple. Par ailleurs, en gestion, les mots n'ont d'intérêt qu'en tant qu'ils sont des instruments pour l'action. Gloser sur la compétence ne garantit en rien une action plus efficace. Qu'importe un changement de mots, si dans les pratiques rien ne change...Plutôt que d'ajouter une définition à d'autres définitions déjà nombreuses, nous nous efforcerons d'éclairer le contexte d'émergence de la notion de compétence de repérer des pratiques qui 's'affirment démarches « compétence »et d'analyser la raison qui ont conduit à leur naissance. Et peut-être alors serons-nous en mesure de mieux cerner le concept et le mieux comprendre les enjeux liés à son appropriation par la gestion. Nous proposerons ensuite un bilan contrasté des démarches de gestion des compétences.¹

2.2.2- La compétence individuelle :

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses *concepts phares*. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification.

¹www.telentsoft.fr

Définition :

La **compétence individuelle** est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Selon le dictionnaire étymologique du français, *Le Robert*, le terme compétent vient de *competens*, XIII^e SIECLE, participe présent de *competere*, « convenir, revenir à ».

Deux sens sont attribués au mot compétence :

- la *légitimité d'une personne ou d'une instance*, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal) ;
- les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises.

Ainsi, la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

L'intérêt pour la notion de compétence est apparu simultanément dans différentes disciplines pour devenir, dans les années 1980, un concept fondateur en gestion. Les sciences qui l'ont étudiée ont permis de dégager des récurrences et des caractéristiques, reprises par les chercheurs en gestion.

- **En psychologie** : les travaux de McClelland (1973) ont présenté la compétence comme un « ensemble de savoirs, capacités, comportements, traits de caractère et motivations d'un individu ». Ces recherches ont aidé les entreprises à comprendre que la première étape pour définir le concept de compétence, consistait à choisir des catégories (savoirs, savoir-faire, savoir être par exemple) suffisamment larges pour concerner l'ensemble des métiers. Ces catégories contiennent la liste des actions à réaliser dans l'exécution d'un métier. Elles représentent généralement un ensemble de tâches, exprimées par des verbes à l'infinitif.
- **La linguistique** : a surtout mis l'accent sur l'influence du contexte dans lequel la compétence s'exprime. En effet, la compétence s'évalue par rapport à une situation de travail particulière, en fonction des moyens qui sont mis à disposition. Une même compétence peut arriver à des résultats différents en fonction des contextes dans lesquels elle évolue. Chomsky (1971) aimait à rappeler que la « compétence est un système de règles intériorisées qui doivent s'adapter à un contexte ». Dans les pratiques de gestion,

l'importance du contexte est prise en compte dans l'élaboration des référentiels de compétences. Ceux-ci mettent l'accent sur les situations dans lesquelles les compétences requises doivent se développer.

- **L'ergonomie** : s'est intéressée à la compétence pour améliorer les conditions de travail. De Montmollin (1984) la définissait comme « un savoir-faire opérationnel validé » ou « une stratégie de résolution de problèmes ». Ce qui compte pour les ergonomes, c'est de situer la compétence par rapport à un objectif, mesurable, spécifique à atteindre. La gestion a totalement intégré leur point de vue sur ce sujet en spécifiant dans les référentiels les échelles de mesure des niveaux de compétences ou les résultats à atteindre pour valider une compétence.
- **La sociologie** : du travail a défini la compétence comme un processus d'apprentissage continu. Stroobants (1994) affirmait : « Il faut envisager les compétences comme processus et non comme un point de départ... Deviendra compétent celui qui est habilité à devenir habile dans un domaine de connaissances ». On n'est jamais compétent à vie, c'est pourquoi dans l'entreprise, la gestion des compétences valorise les actions de formation. La validation des compétences est toujours délimitée dans le temps contrairement au diplôme qui est possédé à vie. Ainsi, prenons l'exemple des métiers de la soudure, qui ne peuvent s'exercer qu'avec l'obtention de certificats de compétences dont la durée de validité est de cinq ans.
- **Les sciences de l'éducation** : ont mis en évidence une corrélation entre action et compétence, caractérisée comme un « savoir en usage » par Malglaive (1994). La compétence se construit et s'évalue dans l'action. C'est pourquoi, dans les entreprises, lors des promotions internes des hauts potentiels, les *assessmentcenters* sont privilégiés. Cette méthode d'évaluation met le collaborateur en situation de travail fictive avec des objectifs à atteindre pour évaluer ses compétences potentielles sur le nouveau poste.

Six points clés de la compétence individuelle :

Ces différents points de vue disciplinaires ont permis de donner corps et sens au concept de compétence. Reprenons ces caractéristiques. Elles seront utiles aux entreprises car *c'est à*

l'entreprise de proposer sa propre définition de la compétence et de la gestion des compétences.

- **La compétence est un savoir agir :**

La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.

- **La compétence est finalisée :**

On est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes.¹

- **La compétence est une combinatoire :**

Elle est composée de « catégories », « grains » ou « plus petits dénominateurs communs ». Différents d'une entreprise à une autre, ces « atomes » définissent son contenu. Le plus souvent, ils sont représentés par les savoirs, savoir-faire et savoir être. En d'autres termes, la compétence transforme des ressources en performance. La compétence est un processus complexe car elle met en œuvre de nombreuses interactions entre les grains qui la composent.

- **La compétence est contingente :**

Elle est contextualisée à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition. Elle est effective dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence.

- **La compétence est dynamique :**

Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.

- **La compétence nécessite une reconnaissance collective :**

C'est la hiérarchie qui juge la compétence au travers de l'entretien d'appréciation, du référentiel de compétences et de l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération.

¹ Cécile DEJOUX, Gestion des compétences et GPEC, 2^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2013, page 10-11-12.

Élargissement :

En intégrant ces différentes caractéristiques, nous sommes amenés à proposer une version détaillée du concept.

La compétence est produite par un individu dans une situation professionnelle donnée et elle change dans le temps. Directement reliée à un contexte, elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doit être en relation avec un résultat à atteindre (ou un objectif quantitatif et qualitatif attendu). La compétence comprend plusieurs catégories à définir : des connaissances (des savoirs, des réglementations...), des savoir-faire techniques (par exemple élaborer un mode d'emploi), des savoir-faire relationnels (négocier avec des partenaires, travailler en réseau...), des aptitudes et des qualités (maîtrise de soi, rigueur, écoute active...). Elle existe au travers d'une reconnaissance collective.

Notons que les entreprises peuvent s'appuyer sur les recommandations du Medef, qui a fait de la compétence un axe de rénovation de sa politique et de ses pratiques managériales. Lors des journées internationales de la formation de Deauville, en octobre 1998, il a proposé cette définition de la compétence professionnelle :

- **Définition** « Une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Différents experts ont, à cette occasion, analysé et valorisé les pratiques de gestion des compétences des entreprises.¹

Catégories :

La compétence se définit autour de différentes catégories (au maximum cinq dans la plupart des cas), qui peuvent être nommées « compétences », suffisamment complémentaires et polyvalentes pour intégrer toutes les spécificités des métiers de l'entreprise.

Exemple Compétences du responsable d'agence chez Manpower :

Le métier de responsable d'agence, dans l'entreprise Manpower, est défini autour de trois catégories de compétences que le collaborateur doit posséder pour accéder à cette fonction :

¹Cécile DEJOUX, IBID, page 13.

- **compétences managériales** : leadership, courage managérial, délégation, compréhension de l'entreprise ;
- **compétences clés** : sens du résultat, analyse et synthèse, exemplarité, capacité d'adaptation ;
- **compétences techniques** : selon les contextes, le responsable d'agence possède une expertise technique liée à un marché spécifique.

Il doit également posséder les connaissances des aspects juridiques liés au travail temporaire, aux dispositifs d'allègements et d'aides à l'emploi, maîtriser des méthodes de vente, des techniques d'entretien de face à face, des procédures qualité, la gamme des prestations Manpower (notamment Formation Personnel Temporaire, outils d'évaluation...), les outils de pilotage de l'agence, les principales conversations informatiques (OCOC, MCSM...) et Ultrascore, les processus internes de ressources humaines (entretien annuel, commissions perspectives...).

De nombreuses catégories de compétences peuvent être choisies :

- **Compétences « savoirs »** : connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels.

Exemple Connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

- **Compétences « savoir-faire »** : aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels.

Exemple Savoir faire fonctionner un logiciel de paie et sortir des bulletins de salaires.

- **Compétences « savoir être »** : aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans

les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.¹

Exemple Savoir établir une relation de confiance avec un client et arriver à lui vendre un logiciel paie.

- **Compétence émotionnelles :**

Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en avant, dans les années 1990 avec Salovey et Mayer et médiatisées par Goleman. Elles se définissent comme l'habilité à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.

Exemple : être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux cerner leurs besoins de formation.

- **Compétences «savoir-résoudre» :** capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.

Exemple : face à un problème informatique, être capable de diagnostiquer le dysfonctionnement et le résoudre pour sortir en temps voulu le bulletin de salaire.

Qualification, classification et compétence :

La qualification est « l'ancêtre » de la compétence. Comment s'articulent ces deux notions ?

- la qualification d'un individu peut être définie comme un descripteur des qualités reposant sur la formation (surtout initiale) et l'expérience (validée socialement car difficilement évaluable objectivement) ;
- La classification du travail peut être représentée comme un prescripteur des qualités requises par l'emploi occupé et relatives à la nature du travail. Les classifications visent à analyser et hiérarchiser les emplois et à leur attribuer une valeur à laquelle est affectée une rémunération.

¹Cécile DEJOUX, **IBID**, page 14-15.

- La compétence est venue s'imposer comme alternative ou complément de notion de qualification car elle correspondre aux nouvelles orientations de l'emploi et permet de mettre en œuvre les nouvelles exigences du travail.

L'individualisation : la compétence est directement centrée sur les qualités des individus, telle qu'elles vont être reconnues. De plus, elle introduit également l'individualisation du rapport salarial et peut aller jusqu'à l'individualisation de la rémunération. Alors que la qualification résulte d'un processus de négociation collective s'appuyant sur des critères objectivés, tels que les diplômes, la reconnaissance de la compétence est différente dans chaque entreprise.¹

La polyvalence : au fil du temps, les emplois ont intégré de plus en plus de contenu immatériel. Leurs contours sont devenus imprécis et changeants. La notion de poste, fondée sur un niveau de qualification, évoquant un travail prescrit, a été remplacée par la notion d'activité qui rendait mieux compte de la diversité des tâches et de la flexibilité recherchées par les entreprises. Parallèlement, il a été demandé aux salariés d'être plus réactifs, plus autonomes, plus polyvalents. Dans ce contexte, la notion de qualification s'est montrés aussi elle a laissé naturellement la place à la notion de compétence.

La culture du résultat : le modèle de qualification impose au collaborateur de se conformer à des règles, aux habitudes ou aux principes déterminant le métier. Cela ne suffit plus aux entreprises qui cherchent à valoriser leur valeur ajoutée. En introduisant la compétence, la firme amène le collaborateur à se positionner dans une obligation de moyens. La compétence introduit l'idée d'une contribution de l'individu à l'efficacité de l'entreprise.

La flexibilité de l'organisation du travail :

La compétence enrichit et complète la notion de qualification. Elle a permis de repenser la notion de travail en le décloisonnant, en cassant la notion de poste et en accompagnant la nouvelle forme d'organisation. Ainsi, le travail, en réseau ou la gestion de projet sont des terrains propices à la création de référentiels de compétences communs, collectifs, transversaux à tous les emplois, à l'individualisation des parcours professionnels, au développement des situations de mobilités internes.

Le comportement : les contextes économiques de ces dernières années poussent les salariés à improviser, à réagir dans des situations nouvelles, ceux qui sont uniquement qualifiés ne

¹Cécile DEJOUX, **IBID**, page 16-17

confèrent plus aux entreprises les moyens d'assurer la compétitivité de leurs produits. La qualification et le métier renvoient à des modèles peu compatibles avec le développement de comportements transversaux. Les entreprises recherchent des salariés qui, en temps voulu, mobiliseront les compétences comportementales correspondant à l'unicité de la situation.

Les capacités d'apprentissage : dans le modèle de la qualification, l'apprentissage se réalise de façon hiérarchique : l'apprenant apprend du formateur. Dans le modèle de la compétence, l'individu doit prendre le recul nécessaire pour apprendre à apprendre. Apprendre de ses expériences constitue une compétence clé. Cette faculté peut être mobilisée dans toute situation professionnelle et n'est pas restreinte à une thématique particulière.

Ainsi, le passage de la qualification à la compétence annonce bien un changement de point de vue, de paradigme : l'évolution d'une logique de poste à une logique individualisante. On ne propose plus au collaborateur un cadre de travail prédéfini correspondant à son niveau de qualification, mais on le forme pour qu'il adopte une attitude proactive grâce à laquelle il pourra s'adapter à la plupart des situations en s'appuyant sur ses compétences comportementales, ses capacités d'apprentissage et atteindre un résultat satisfaisant.

Certaines entreprises vont encore plus loin, elles positionnent la compétence comme l'un des constituants de leur marque employeur. Ce sont des entreprises qui souhaitent communiquer une image sociale différente pour attirer les jeunes candidats à potentiel. Elles valorisent de nouveaux critères dont leur pratique de gestion des compétences (évolutions annuelles, parcours professionnels, rémunérations individualisées, possibilité de développer son employabilité)¹.

2.2.3- La compétence collective :

La compétence collective peut être approchée sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

Définition

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une présentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

¹Cécile DEJOUX, **IBID**, page 19-20.

Gestion des équipes et compétences collectives

De nombreuses entreprises favorisent le travail en groupe pour réfléchir à des méthodes d'amélioration, régler des dysfonctionnements, trouver des solutions commerciales. La performance du travail collective reste aléatoire. Mais lorsqu'une équipe est productive, il est intéressant d'analyser les raisons de ce succès afin de produire ces conditions si le besoin se présente.

Ce concept a été étudié par de nombreux auteurs (Nordhaug, 1996 ; Wittorski, 1997 ; Bataille, 1999 ; Dubois et Retour, 1999 ; Dupuich-Rabasseetal., 2000 ; Guilhom et Trepo, 2000 ; Retour et Krohmer, 2006 ; Le Boterf, 2006).

Compétence collective en tant qu'activité

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui vendra un savoir-faire collectif. Les participants mettront en œuvre leurs propres compétences individuelles, mais en fonction des liens qui se tissent, des relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectifs personnels, il se créera des compétences collectives propres au groupe. Ce cas de figure se rencontre fréquemment dans les activités de service. Nous citons deux exemples : la compétence éditoriale de l'entreprise presseWeb et la compétence « ingénierie » des banques.¹

2.2.4- La compétence organisationnelle :

Le rapprochement entre GRH et la stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par apport au marché.

Deux théories ont proposé des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé est cœur de métier, dans cette nouvelle perspective stratégique.

Définition :

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources foncières, technique et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme.

¹Cécile DEJOUX, **IBID**, page 21-22.

La théorie des ressources :

La théorie des ressources a permis de proposer une nouvelle voie pour imaginer la stratégie de l'entreprise et a donné du sens à la notion de compétence organisationnelle. Cette théorie prend sa source dans les travaux d'Edith Penrose(1959). L'autre s'est penché sur la manière dont les processus internes des firmes affectent leurs comportements. Elle privilégie une analyse interne de l'organisation et propose une alternative aux analyses économiques et industrielles des marchés traditionnels. Sa théorie préconise d'élaborer la stratégie non plus à travers l'analyse du couple produit/marchés mais en prenant en compte les ressources de la firme, c'est-à-dire ses compétences organisationnelles. Wernerfelt(1984) fait remarquer qu'il existe des coûts auxquels doivent faire face les entreprises qui acquièrent une nouvelle ressource, ils sont supérieurs à ceux des entreprises pionnières. Ainsi, les entreprises qui possèdent des ressources supérieures ou protégées bénéficieront d'un avantage compétitif durable.

Dans ce courant, une firme se définit par son apport à ces ressources tangibles (disponibilités, financières, outils industriels...) et intangibles ou immatérielles (réputation, savoir-faire, compétence des hommes et des équipes...). Les compétences organisationnelles permettent de mettre en relation ces différentes ressources pour arriver à une performance.¹

¹Cécile DEJOUX, **IBID**, page 24.

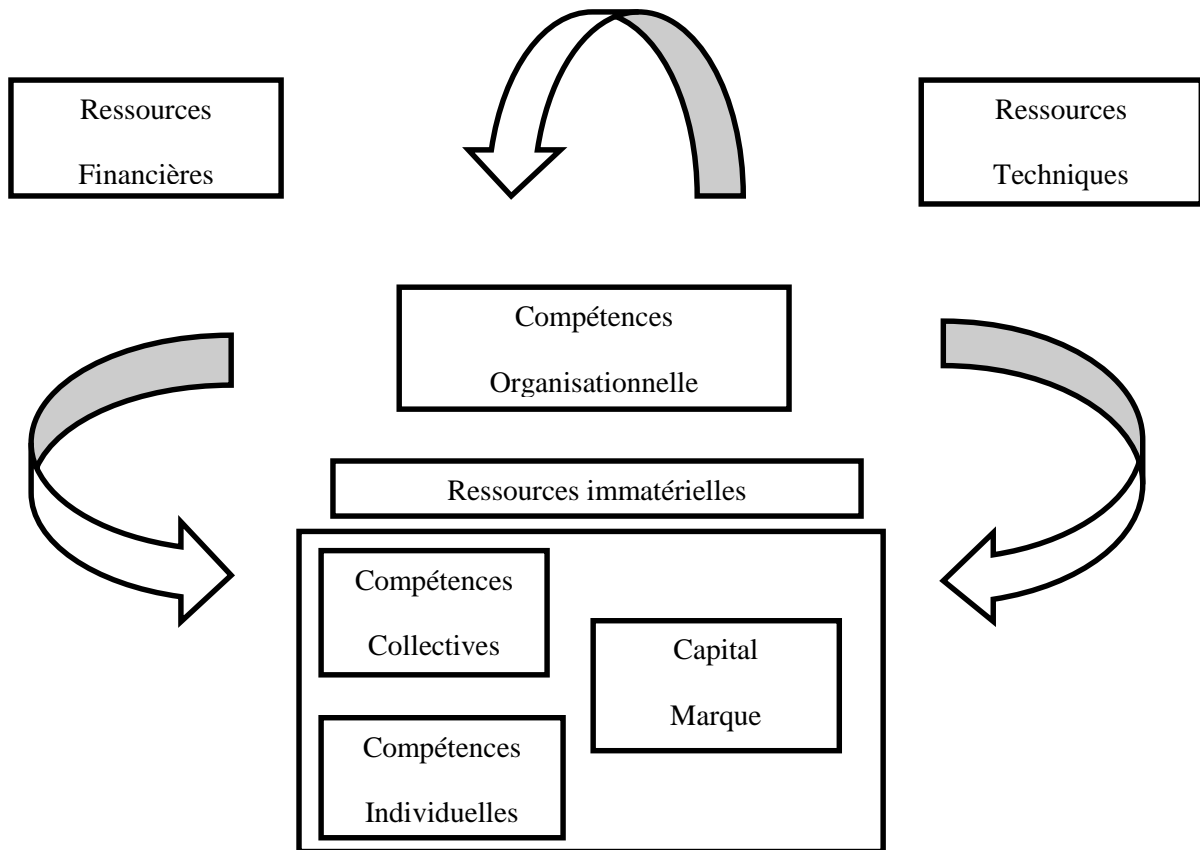


Schéma 2.4.2- les compétences organisationnelles

Ainsi, les compétences individuelle et collective sont un des éléments constitutifs des compétences organisationnelles.

La théorie des capacités dynamiques :

Cette théorie est un prolongement de la théorie des ressources fondée sur l'élargissement du concept de ressource. Elle analyse les caractéristiques clés des capacités dynamiques des firmes à créer et utiliser des ressources. Nelson et Winter démontrent que les savoir-faire d'une firme sont inscrits dans des routines organisationnelles. Teece, Pisano et Shuen définissent les capacités dynamiques comme l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines spécifiques à la firme. Amit et Schoemaker associent les concepts de ressources et de capacités pour les regrouper sous le terme « d'actif stratégique » qui désigne l'ensemble des ressources et capacités « difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées qui confèrent un avantage concurrentiel à une firme ».

L'apport de cette théorie est de préciser le sens et les déterminants des compétences clés dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

Compétence clés, cœur de métier :

Les compétences clés sont des compétences organisationnelles spécifiques qui apportent une rente à la firme, c'est-à-dire un avantage compétitif durable dans le temps.

Hamel et Prahalad les décrivent comme un ensemble des savoirs et des savoir-faire qui permettent à l'entreprise de proposer un produit qui sera source d'avantages pour le client. Pour Barney, ces compétences fondamentales reposent sur des caractéristiques intrinsèques :

- **Leur valeur** : elles doivent accroître la valeur du produit pour le client ;
- **Leur rareté** : elles doivent être difficiles à acquérir, soit parce qu'elles sont propres à l'entreprise, soit parce que leurs prix sont trop élevés ;
- **Leur mobilité imparfaite** : elles ne peuvent être achetées ou transférées facilement ;
- **Leur inimitabilité** : elles ne peuvent être copiées. Elles sont parties intégrantes de l'histoire, de la culture et du contexte de développement de l'entreprise ;
- **Leur longévité** : elles sont durables et assurent une pérennité à l'entreprise car elles pourront s'adopter à des nouvelles technologies ou à des innovations.

Rumelt suggère que les compétences clés se distinguent par quatre caractéristiques :

- « Elles peuvent jeter un pont entre », c'est-à-dire faire le lien entre un produit et une activité, une compétence individuelle et organisationnelle ;
- Elles changent plus lentement que les produits qu'elles ont façonnés ;
- Elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme ;
- Elles sont l'essence de l'avantage concurrentiel de la firme ;

2.2.5- La compétence territoriale :

Après la seconde vague des accords GPEC et les politiques d'emploi qui se succèdent après la crise de 2008, la notion de compétence territoriale s'est affirmée dans les discours et les pratiques. On observe deux tendances de fond complémentaires : l'introduction par les entreprises de la notion de « territoire » dans leur déclinaison de la GPEC et l'appropriation de ce concept par des groupes d'entreprises et des organisations publiques. L'objectif poursuivi dans les deux cas reste identique : sécuriser l'emploi à partir d'une anticipation des parcours professionnels.

Ainsi, de plus en plus d'entreprises, dans le cadre de leur second accord triennal GPEC, ont introduite des actions de mobilité à l'échelle d'un bassin d'emploi et non plus d'un établissement.¹

2.2.6- La compétence interculturelle :

Développer des compétences internationales :

La compétence est le résultat du processus d'acquisition par un individu de performances reconnues dans un contexte délimité et concerté au cours de ses activités professionnelles. La compétence professionnelle des années 2010 se veut internationale et fonctionnelle, et cela quel que soit le contexte culturel. Elle peut être transférable en situation de besoin par un nouvel apprentissage ou par d'autres moyens. L'émergence d'une compétence internationale suppose non seulement l'adaptabilité de chaque individu à un environnement multiculturel, mais aussi la maîtrise des qualifications spécifiques liée aux nouvelles technologies mise en œuvre dans son domaine et à l'organisation du travail. Elle suppose également une certaine polyvalence pour occuper divers postes offerts sur le marché de l'emploi. L'idée centrale est que chaque salarié réponde avec dynamisme et compétence à tous les changements que la mondialisation des marchés impose. La GRH d'aujourd'hui encourage le développement d'une compétence internationale dans chacune des notions.

Conserver ses ressources talentueuses :

Une nation qui possède beaucoup de ressources rares a de solides piliers pour faire face à la concurrence internationale. Les meilleurs gestionnaires en RH peuvent identifier les partenaires les plus adéquats, les ressources rares dans une nation, pour partager la même chaîne de valeurs culturelles reliées à l'efficacité au travail. Les talents naturels sont toutefois rares dans tous les pays. Il faut donc les dénicher, les convaincre des bienfaits de la culture d'efficacité, faire s'accroître leur nombre, leur permettre de se développer davantage mais surtout éviter les trop grands déplacements de ces cerveaux. Le nombre est un véritable défi dans les pays où les critères d'acquisition et de développement des RH de même que de systèmes de suivi de carrière et de partage d'expériences, sont relativement mal maîtrisés et reposent sur une culture devenue plus ou moins dépassée.

Mettre à jour les compétences existantes :

L'efficacité au travail d'une nation repose sur l'éducation de base de sa population mais surtout sur une culture de la formation professionnelle, technique et scientifique. Une fois

¹Cécile DEJOUX, **IBID**, page 25-26-27.

entrés sur le marché du travail, chaque individu doit avoir la possibilité de se former et/ou d'être formé en permanence pour suivre, voire devancé, les exigences du marché versatile du travail. L'expansion de diverses formes d'échanges entre les nations est un indices révélateur de la mutation des marchés du travail et de la gestion de a main d'œuvre. La formation continue est le moyen par excellence par lequel une notion peut préserver les compétences de ses travailleurs et sa culture d'efficacités déjà établie.¹

2.2.7- Les interactions entre les niveaux de compétences :

A la lecture de ces déférents concertes de compétences, se pose la question de leurs relations.

Dans l'entreprise, les dirigeants et les DRH mettent, assez naturellement, en correspondance les différentes strates de compétences alors que dans les sciences de gestion, malgré quelques tentatives, aucun modèle intégrateur n'a réussi à s'imposer.

Les pratiques de gestion des compétences s'attachent à faire le lien entre la stratégie, le mangement et les ressources humaines s'il y a une implication claire de la direction générale.

Voici quelques situations répétitives :

- Quand une entreprise définit sa stratégie autour de son cœur de métier, elle va traduire ses compétences clés dans le référentiel de compétences individuelles de collaborateurs.
- Si le mode d'évaluation d'une équipe se faite sur ses compétences collectives, l'évolution individuelle peut prendre en compte la participation du collaborateur au travail collectif.
- Lorsqu'un collaborateur a été détecté comme possédant une compétence individuelle clé, on peut lui demander de l'expliquer au group, de la transférer afin que plusieurs personnes possèdent.
- Une compétence individuelle ou collective peut devenir une compétence clé pour l'entreprise. Dans le premier cas, il faudra mettre en place un processus de remplacement pour ne pas que la firme en devienne dépendante. Dans le second cas, il faudra identifier les caractéristiques du groupe pour tenter de reproduire ces conditions de succès.

¹David Alis et al, **GRH une approche intentionnel**, 3^{ème} édition, édition de Boeck, paris, 2011, page 565.

En théorie, la démarche de Nordhaug (1996) propose une représentation des trois étages de compétences (individuels, collectifs et organisationnels). Néanmoins, elle ne permet pas de préciser conceptuellement la nature de clients entre les différents niveaux.

Cet auteur s'attache à montrer que les trois niveaux sont en interaction de façon continue et s'enrichissent mutuellement. Selon lui, il y a agrégation des compétences professionnellement compétences collectives qui elles-mêmes participent à la construction des compétences de l'entreprise dont certaines pourront s'avérer distinctives.

Nous sommes convaincus que la notion de compétence doit s'appréhender comme un concept avec quatre portes d'entrées, quatre facettes. Chaque facette, en fonction du contexte, renverra à court ou moyen terme à un autre niveau de compétence. En développant un niveau, on développe les autres. Le concept de compétence s'inscrit dans une logique d'encastrement qui part du niveau individuel ou collectif, pour devenir une compétence clé dans l'entreprise et/ou dans un territoire.

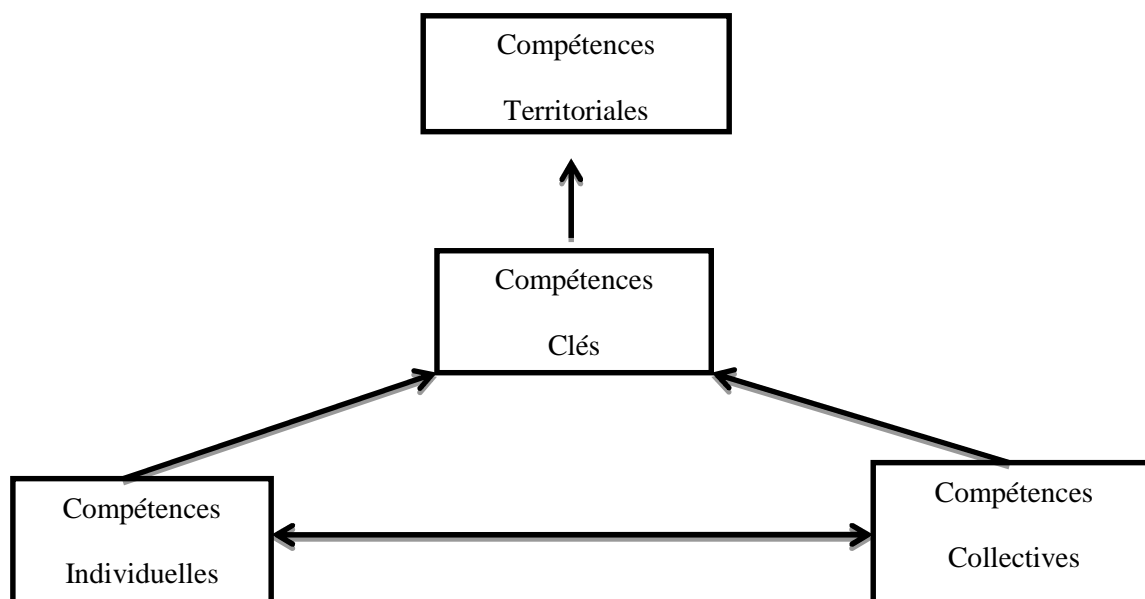


Schéma 2.7 : les quatre domaines de la compétence.

Le schéma illustre les différentes relations qui peuvent exister entre les quatre domaines de compétences :

- Les compétences individuelles ou collectives peuvent devenir ou être le fondement des compétences clé de l'entreprise ;
- Les compétences individuelle sont le terreau des compétences collectives ;
- Les compétences individuelles et collectives sont transférables vers des compétences territoriales si elles sont devenues des compétences clé.¹

2.2.8- Formation gestion des compétences :

La gestion des compétences constitue un levier stratégique du développement de toute entreprise. Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui prendront conscience de la valeur de leurs compétences, devenues ressources rares, critiques, volatiles et qui sauront faire associer leur projet stratégique avec les compétences de leurs salariés.

Le déséquilibre démographique et le risque de pénurie de compétences stratégiques constituent un enjeu majeur pour la plupart des entreprises confrontées à une profonde mutation de leurs activités. Dans ce cadre, la GPEC représente un projet stratégique de premier ordre pour l'entreprise. La formation gestion des compétences s'articule autour des thèmes tels que :

- Quels sont les enjeux de la mise en place d'une démarche gestion des compétences ?
- Quelles sont vos compétences actuelles, correspondent-elles aux besoins futurs ?
- Comment déployer un référentiel de compétences et augmenter la performance de l'entreprise ?
- Comment repérer les emplois sensibles et préparer les compétences de demain ?
- Comment positionner le processus de gestion des compétences dans le cadre légal ?

Tous ces éléments fondamentaux pour la réussite d'un tel projet, seront abordés dans ce séminaire gestion des compétences : les contraintes légales, la réalisation d'un référentiel de compétences, l'impact sur la gestion des ressources humaines, les processus opérationnels ainsi que la négociation de l'accord GPEC.

Lors de cette formation, vous évaluerez également l'impact des changements organisationnels et techniques induits par votre projet gestion des compétences. Ce qui vous

¹Cécile DEJOUX, **OPCIT**, page 31-32-33.

permettra d'identifier et de mesurer les écarts entre les besoins et les ressources à mettre en œuvre pour réussir le déploiement stratégique de la GPEC. Ce séminaire s'adresse aux directeurs des ressources humaines, chargés de recrutement, responsables de formation, directeurs généraux.

2.2.9- Objectifs de formation gestion des compétences :

Plus que ne jamais, déployer une « stratégie de compétences » vous permet d'affronter plus efficacement les turbulences de notre temps. Ce cycle vous fournit tous les outils nécessaires à la mise en place d'une GPEC au sein de votre entreprise. Les objectifs de cette formation gestion des compétences sont les suivants :

- Identifier les enjeux de la mise en place d'une démarche compétences et positionner le processus de gestion des compétences dans le cadre de la loi.
- Connaître l'intégralité du dispositif de l'accord relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et de gestion des compétences - GPEC.
- Mettre en cohérence la gestion des compétences et des ressources humaines avec la stratégie de votre entreprise.
- Acquérir la méthode pour élaborer la cartographie des métiers sensibles ainsi que des emplois stratégiques porteurs du développement de l'entreprise.
- Maîtriser les outils dans la logique de compétences et piloter efficacement le processus de gestion des compétences de manière opérationnelle.
- Acquérir une méthodologie de mise en œuvre d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC.
- Intégrer la gestion des séniors dans la politique des Ressources Humaines pour optimiser les potentiels de l'entreprise.

La formation gestion des compétences vous permet d'anticiper les changements nécessaires à l'entreprise en matière de ressources humaines afin de favoriser une interaction plus forte entre les salariés et leurs managers. Elle vous permet également d'instaurer une politique de suivi des compétences et des carrières pour accroître la contribution de chaque salarié à la création de valeur pour plus de performance.

2.2.10- Programme de formation gestion des compétences :

La gestion des compétences : obligations et opportunités

La gestion des compétences est un outil d'organisation et de management. Elle constitue un puissant levier de la stratégie d'entreprise et un vecteur de l'évolution des performances de ses salariés.

- Les incidences de la réforme de la formation et de la loi sur la cohésion sociale,
- Les points clés de l'accord relatif à la GPEC,
- L'impact de la loi sur la gestion des compétences,
- Les obligations légales concernant la gestion des compétences des seniors,
- La valeur ajoutée d'une GPEC pour l'entreprise et les salariés,
- Les définitions : emploi-types, postes, métiers, familles professionnelles,
- La présentation des concepts de compétence, emploi, performance...
- La distinction des compétences des métiers et des compétences des individus,
- Les liens entre la formation et la gestion des compétences,
- La définition des niveaux de compétences génériques et spécifiques.

Cette séquence de formation vous permet d'identifier les véritables enjeux de la mise en place d'une démarche gestion des compétences. Il s'agit de maîtriser l'intégralité du dispositif des exigences relatives à la GPEC.

2.2.11- La méthodologie de gestion des compétences :

Acquérir les méthodes pour préparer la définition et la mise en œuvre du projet gestion des compétences, l'un des principaux leviers de la stratégie pour augmenter la performance de votre entreprise.

- La définition des axes d'une GPEC adaptée à votre entreprise,

- La méthode pour élaborer la carte des métiers porteurs de la stratégie de l'entreprise,
- L'entraînement à la réalisation d'une carte des métiers,
- La méthodologie et les outils pour élaborer une référentielle compétence,
- Le repérage des emplois sensibles de l'entreprise et les hiérarchiser,
- Les compétences stratégiques et les compétences collectives de l'entreprise,
- Les différentes méthodes de description des compétences dans les logiques métiers,
- Les méthodologies et les types de référentiels à construire selon les contextes des participants,
- Les outils de gestion des compétences facilement utilisables par l'ensemble des acteurs,
- Comment communiquer pour promouvoir votre projet de gestion des compétences GPEC ?

Tout cela se construit dans le respect le plus strict de la spécificité culturelle de votre organisation, de son environnement économique, de sa vision prospective ainsi que de sa culture de management.

2.2.12- Le pilotage du projet de gestion des compétences :

Vous ne manquerez pas de vous apercevoir que ce module gestion des compétences est une occasion pour bâtir de nouveaux repères qui donnent sens au travail, à l'implication et aux responsabilités des femmes et des hommes au sein de votre entreprise.

- Les conditions de faisabilité du projet gestion des compétences,
- La démarche à adopter selon la stratégie et les enjeux de l'entreprise,
- L'intégration et l'implication des différents acteurs dans la démarche,
- La validation des objectifs de la démarche choisie,
- Les principaux axes du pilotage de la démarche gestion des compétences GPEC,
- La mise en place d'un processus de validation et d'appropriation de la GPEC par les

opérationnels,

- Comment communiquer et fédérer autour d'un projet gestion des compétences ?
- L'intégration des partenaires sociaux aux différentes étapes du projet,
- L'association du référentiel des compétences aux outils de gestion des ressources humaines,
- Le déploiement d'un dispositif d'évaluation des compétences et des besoins de formation.

Tous ces éléments fondamentaux de la gestion des compétences, seront abordés dans ce module. Les méthodes pour déployer un système de gestion des compétences individuelles et collectives capable de réaliser la stratégie de votre entreprise.

2.2.13- La gestion des compétences et évaluation des potentiels :

Elle en est le principal levier. Il s'agit d'anticiper pour affronter les évolutions futures, consolider ou améliorer sa position concurrentielle, modifier le management et l'organisation pour mobiliser et développer les compétences autour de la création de valeur.

- Comment utiliser la méthode des faits significatifs pour objectiver la démarche ?
- La corrélation entre la performance et potentiel pour définir un plan managérial RH,
- L'implication des opérationnels dans le développement des compétences et des potentiels,
- La gestion des compétences de collaborateurs à haut potentiel.
- Comment réaliser une pyramide des compétences d'un collaborateur,
- Comment effectuer une analyse matricielle des compétences de l'équipe,
- Le processus d'évaluation des compétences d'un collaborateur,
- Les interactions dynamiques entre la formation et les compétences.

Cette étape de formation entraîne un repositionnement des missions des managers,

conduisant à un ajustement organisationnel qui trouvera son principal appui dans la projection stratégique d'optimisation des potentiels de l'entreprise.

Vous pouvez utiliser vos objectifs de mobilité interne comme support de base pour construire un plan d'action opérationnel accompagné d'une stratégie de communication adaptée à la spécificité organisationnelle de votre entreprise et au profil des personnes concernées.

2.2.14- La gestion des compétences et la formation :

S'approprier des meilleurs outils pour développer le Savoir et les Compétences Stratégiques de l'entreprise pour développer des plans de formation s'inscrivant dans la politique globale de l'entreprise, dans un esprit de renforcement des compétences individuelles et collectives.

- L'impact d'un processus de gestion des compétences sur la mise en œuvre d'un plan de formation,
- Comment faire le lien entre métiers, référentiels compétences et actions de formation ?
- Faire des managers les premiers développeurs de compétences.
- Optimisation des coûts de la formation en la focalisant sur l'acquisition des compétences essentielles,
- Comment transformer les connaissances acquises en compétences opérationnelles ?
- Comment optimiser efficacement les différents dispositifs de financement de la formation ?

Du traitement des besoins individuels à la réponse des enjeux de l'entreprise, la formation représente un vecteur déterminant de progression et d'optimisation de votre facteur humain. Elle est l'un des piliers de votre gestion des compétences.¹

¹www.Demos.fr

2.2.15- Les objectifs de la gestion de compétences :

La compétence s'est imposée comme un concept de base de la formation professionnelle. Si les définitions ne manquent pas de ce terme générique, un consensus se dégage tout de même autour de l'idée que la compétence est une capacité à agir en utilisant ou combinant différentes ressources qui ont pu être acquises par la formation ou l'expérience.

Cette définition fait sens en matière de gestion, également du point de vue juridique, mais elle est insuffisante au plan pédagogique dès lors qu'il s'agit de définir des processus d'acquisition de compétences ou que l'on se propose de développer les compétences d'un individu.

Au plan pédagogique, on peut identifier cinq manières de développer ses compétences :

- Transformer son expérience en compétence ;
- Acquérir des méthodes de travail ;
- Apprendre le passage à l'acte ;
- Acquérir des savoirs disciplinaires ou transdisciplinaires ;
- Savoir donner du sens à son action.
- Lors de la mise en place d'une action de formation, le Responsable Formation peut s'attacher à l'un ou l'autre de ces cinq objectifs.

Transformer son expérience en compétence :

Lorsqu'un joueur de rugby joue un match, il vit une expérience. Acquiert-il pour autant une compétence nouvelle ? Oui s'il prend le temps de faire un retour sur expérience, une analyse du match, un passage par le tableau noir et qu'il contribue ainsi à créer une phase d'aller-retour entre la conceptualisation et l'expérience « brute ». Sans ce travail de prise de recul, d'analyse, de généralisation de l'expérience, celle-ci ne se transformera pas de facto en compétence.

Acquérir des méthodes de travail :

Même les génies n'échappent pas aux fondamentaux. Léonard De Vinci lui-même faisait ses gammes en matière de proportion et de perspective et les plus brillants dessinateurs ont souvent recours à la feuille quadrillée. Développer ses compétences c'est acquérir des méthodes de travail, individuelles et/ou collectives, c'est structurer ses modes de pensée et d'action. Ces fondamentaux permettent à la fois de gagner du temps, d'avoir des réponses méthodologiques qui permettent de traiter y compris des phénomènes, problèmes ou questions

jamais rencontrés et, dans un collectif, de disposer de références communes qui permettent la compétence collective.

Apprendre le passage à l'acte :

Et si finalement la compétence se résumait à savoir faire des choix ? croquer la pomme ou non ? Si tous les choix ne sont pas nécessairement aussi fondamentaux, ils nous engagent. Et la psychologie nous enseigne que le passage à l'acte n'est pas la moindre des étapes dans la mise en œuvre de la compétence : entre savoir ou percevoir ce qu'il conviendrait de faire et être capable de le faire effectivement, le fossé est parfois profond. Développer ses compétences cela devrait être en tout premier lieu être capable de faire des choix...et de les assumer.

Acquérir des savoirs disciplinaires ou transdisciplinaires :

Il s'agit de la forme la plus traditionnelle de l'acquisition de compétences : progresser dans un champ disciplinaire. Nietzsche reprochait déjà, en 1871, à l'enseignement de s'exercer dans une forme qui interdit tout recoupement entre les disciplines et de développer des esprits de chapelle. Les surréalistes, à travers la technique du cadavre exquis qui consiste à créer une œuvre picturale ou littéraire à plusieurs sans connaître les contributions d'autrui, ont démontré le potentiel de créativité de la mise en relation de savoirs a priori non reliés entre eux. Aujourd'hui plus que jamais l'approche systémique, interdisciplinaire, apparaît comme la mieux à même de nous permettre d'agir dans un monde dont la complexité rend plus difficile la préhension. Le Responsable Formation peut utilement se demander si la connaissance des autres métiers de l'entreprise, de techniques ou savoirs non directement corrélés à son activité ou encore la maîtrise de l'ensemble du processus dans lequel on inscrit son action ne sont pas de nature à développer la compétence.

Savoir donner du sens à son action :

L'acte ne fait pas sens en lui-même. Ainsi l'assassinat d'Holopherne, chef syrien sanguinaire, par Judith en vue de sauver la ville de Béthul demeure comme un acte héroïque et non un acte répréhensible. Donner du sens est donc essentiel et l'on ne peut toujours, en ce domaine, se contenter de l'implicite. Permettre d'agir avec compétence c'est aussi conforter les individus sur le sens de leurs actions.¹

¹www.Demos.fr

- **Résumé du chapitre :**

La gestion des compétences fait partie des méthodes de management largement répandues dont l'appellation « non contrôlée » peut dissimuler des pratiques d'une pauvreté déconcertante ou une richesse de management des ressources humaines réconfortante. La gestion des compétences constitue un levier stratégique du développement de toute entreprise. Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui prendront conscience de la valeur de leurs compétences, devenues ressources rares, critiques, volatiles et qui sauront faire associer leur projet stratégique avec les compétences de leurs salariés. La gestion des compétences est une fonction utilisée en gestion des ressources humaines depuis 1970.

Chapitre 3

*L'implication
organisationnelle*

- **Préambule :**

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses dimensions, ses mécanismes ses déterminants et ses effets, la littérature fait ressortir des divergences quant à sa conceptualisation que ce soit au niveau des notions ou des mesures ou bien des théories ; ce que nous allons exposer dans ce présent chapitre.

3.1- Définition de l'implication organisationnelle :

Le dictionnaire ROBERT définit l'implication comme « fait d'être embrouillé, d'être mêlé à compromis » (dans une affaire douteuse). On comprend là pourquoi le personnel a tant de mal à s'impliquer dans les affaires de l'entreprise.

Mais plus sérieusement, qu'est-ce que l'implication?

L'implication est un engagement: dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés.

On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail, sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste.

L'implication concerne la représentation de soi, le concept qu'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle.

3.2- Les approches de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses dimensions, ses mécanismes, ses déterminants et ses effets. La littérature fait ressortir des divergences quant à sa conceptualisation que ce soit aux niveaux des définitions ou des échelles de mesure. Jusqu'à la fin des années 1980, les chercheurs adoptent une approche unidimensionnelle du concept, tandis que les travaux plus récents considèrent l'implication comme multidimensionnelle. A partir de l'analyse critique des travaux, nous précisons notre propre définition.

3.2.1 - l'approche unidimensionnelle :

On distingue trois approches de l'implication, l'approche affective, l'approche cognitive, et l'approche normative, plus marginale. Les travaux réalisés entre 1970 et 1990 ont une vision unidimensionnelle, retenant l'une des trois approches.

- ❖ **L'approche affective** : représente la conception dominante de l'implication. Sous cet angle, elle peut être définie comme l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation. Constatent que cette définition est la plus largement utilisée : constatent que cette définition est la plus largement utilisée : «l'approche de l'implication la plus fréquenté dans la littérature est celle qui considère l'implication comme attachement affective ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage, et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie». On retrouve ces aspects dans la définition de BUCHANAN qui affirme que l'implication suppose trois conditions : l'identification, qui repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'entreprise et des valeurs et attentes de l'individu, l'engagement, défini comme le lien psychologique entre l'individu et son travail, et la loyauté, qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation. Dans le même ordre d'idées, la définition de PORTER & al. Reste une référence fondamentale : «trois facteurs caractérisaient l'implication organisationnelle : une forte croyance des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation, et un fort désir de rester membre de l'organisation».

Cette définition met en lumière les enjeux pratiques de l'implication. Cette dernière doit être considérée comme un lien profond entre le salarié et l'organisation, une attitude favorable du salarié à l'égard de son entreprise.

- ❖ **L'approche cognitive ou calculée** : d'autres autres croient que l'implication est davantage le résultat d'un processus de calcul qu'une simple émotion. L'idée est que le salarié définit ses liens avec l'entreprise selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains (rétribution) qu'il pense obtenir.

L'approche cognitive se base sur deux théories :

La théorie de l'échange (BARNARD, 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/gains comme lui étant favorable. Dans la même optique, ANGLE & 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 (BECKER, 1960) : le principe défendu par BECKER est que l'accumulation des investissements (efforts, affection, sacrifices) apportés au cours du temps par le salarié peut l'attacher à l'entreprise. L'autre explique qu'en cas de départ de l'entreprise, cette somme d'investissements serait perdue ; il en résulte que l'implication organisationnelle est d'autant plus forte que les coûts associés au départ (perte des investissements passés) sont importants. Par exemple, un salarié peut refuser une offre d'emploi intéressante parce qu'il pense avoir trop donné à son entreprise pour pouvoir la quitter. De nombreux chercheurs, comme COHEN & al. (1992) et ALLEN & al. (1993) expliquent l'implication sur la base de ces principes.

En référence à ces deux théories, on peut définir l'implication cognitive comme le reflet du calcul fait par le salarié de sa relation avec l'entreprise, à laquelle il offre au cours des temps divers contributions en échange de rétributions matérielles et morales.

❖ **L'approche normative** : plus marginale dans la littérature, la définition de l'implication en tant que devoir morale (implication normative) a tenté quelques chercheurs. Les principaux apports théoriques proviennent des travaux de WINNER (1982). Partant du modèle d'action raisonnée de AZJEN & FISHBEIN (1975), l'autre propose de définir l'implication comme la norme subjective pouvant guider le comportement du salarié au travail. WINNER (1982) précise que l'influence sociale exercée par l'environnement, les croyances et les valeurs personnelles du salarié le conduisent à intérioriser des normes qui le prédisposent à agir d'une manière déterminée. L'implication proviendrait non plus d'un calcul ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir que ressent le salarié. Il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir ainsi. Adoptant une approche multidimensionnelle, ALLEN & MEYER (1993).

3.2.2- l'approche multidimensionnelle :

Considérant que l'implication ne se réduit pas à une facette, d'autres chercheurs adoptent une approche multidimensionnelle. Les premières tentatives de définition sont anciennes

(KELMAN, 1958 ; ETZIONI, 1961; KANTER, 1968), mais les études-terrain abordant l'implication comme un concept multidimensionnel ne se développent que récemment. Notre but n'est pas de faire une revue exhaustive de la littérature disponible. Nous nous contenterons d'analyser les travaux les plus récents, et les plus significatifs, adoptant une approche multidimensionnelle.

La définition de O'REILLY & CHATMAN (1986). S'inspirant de la réflexion de KELMAN (1958), O'REILLY & CHATMAN pensent que l'implication possède trois dimensions distinctes :

- **La soumission (compliance)**, qui correspond à l'idée selon laquelle le salarié s'implique plus ou moins en fonction des rétributions perçues en échange de ses contributions. L'individu serait donc davantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir seront satisfaisantes par rapport à ses efforts.
- **L'identification**, qui dépend de l'adéquation des buts et valeurs de l'entreprise avec les buts et valeurs du salarié. L'identification sera d'autant plus forte que l'individu pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.
- **L'internalisation**, qui représente l'intégration des normes et valeurs de l'organisation. Elle dépasse l'identification, c'est-à-dire l'acceptation pure et simple de ces valeurs.

La définition comportant une ambiguïté ; O'RILLY & CHATMAN (1986) considèrent que les trois dimensions relèvent d'une vision affective de l'implication. Cette conception est discutable en ce qui concerne première dimension proposée : de nombreux travaux démontrent que la soumission est un concept de nature cognitive et non affective. Malgré cette faiblesse, la distinction entre identification et internalisation est séduisante ; elle suggère qu'un salarié peut se contenter d'accepter les valeurs de l'entreprise, sans pour autant les adopter lui-même.

La définition de PENLEY & GOULD (1988). Les auteurs proposent aussi une approche tridimensionnelle de l'implication, mais retiennent des facettes différentes de celle proposées par O'REILLY & CHATMAN (1986). On retrouve bien dans la définition les deux principaux aspects de l'implication (affective et cognitive). L'apport de PENLEY & GOULD (1988) est la notion d'implication aliénante. L'idée est que l'attachement peut réduire la liberté de comportement du salarié par rapport à l'organisation. Les autres soulignent que les effets pervers de l'implication peuvent être le manque de contrôle sur l'organisation (incapacité à agir de manière autonome ou à agir à l'encontre de l'organisation) et le manque de possibilité

de trouver un emploi dans une autre entreprise. L'implication aliénante peut refléter sur socialisation, c'est-à-dire une internalisation excessive des valeurs de l'organisation. L'idée d'implication aliénante soulève des réticences importantes chez de nombreux chercheurs, considérant l'implication comme une attitude plutôt positive, à la fois pour l'entreprise et le salarié. C'est pourquoi il est prudent d'émettre des réserves quant à son utilisation.

La définition de ALLEN & MEYER (1990) : la conceptualisation proposée par ALLEN & MEYER (1990) est sans doute la plus utilisée actuellement. A l'instar des typologies précédentes, les auteurs identifient dimensions de l'implication :

- L'implication morale, qui se définit comme l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, correspond à l'implication par affective de PORTER & al. (1974).
- L'implication calculée, correspondant à la vision cognitive de l'implication.
- L'implication aliénante, qui se définit comme un attachement affectif négatif.

L'originalité de la conceptualisation est la prise en considération de la dimension normative de l'implication. La principale critique faite aux auteurs est justement le manque de distinction entre les facettes affective et normative (NEVEU, 1993 ; RANDALL & al, 1990). Pourtant, plusieurs études méthodologiques récentes confirment la tridimensionnalité de l'échelle proposée par ALLEN & MEYER.

3.3- Les types de l'implication organisationnelle :

Après avoir brièvement défini la notion d'implication organisationnelle, nous allons nous intéresser à ses différents types. En nous basant, sur les propos de ALLEN & MEYER (1997), dont les travaux servent actuellement de base à la majorité des recherches.

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 attachement 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 manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnelles. 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 types 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.¹

3.4- Les démontions de l'implication organisationnelle :

3.4.1- l'implication comportementale :

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

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 :

¹Claude Fabre, Les conséquences Humaines des restructurations, édition L'harmattan, paris, 1997, page 150 - 151- 152.

Cette dimension relève plutôt du deuxième type d'implication, en effet, solen l'approche attitudinale, l'individu s'identifie à l'organisation et s'engage à rester membre de celle-ci a fin de poursuivre ses buts et ses valeurs qu'il a acceptés et intériorisé.¹

3.5- Les facteurs de bases de l'implication organisationnelle :

Des synthèses ont été réalisées, plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mise en relation avec l'implication organisationnelle :

- « les caractéristiques personnelle comme : niveau d'éducation, l'âge, sexe, les compétences perçue, aptitude, niveau de poste et l'ancienneté ;
- Les caractéristique du poste comme, l'autonomie, variété des aptitudes, étendue du poste, challenge ;
- Les états des rôles : questions d'ambiguïté ou de conflit, surcharge ;
- Les relations ; à la hiérarchie et aux autres ;

Les caractéristiques de l'organisation comme ; la taille et le degré de centralisation.²

3.6- La mesure de l'implication organisationnelle :

De nombreuses échelles de mesure de l'implication sont disponibles, témoignant de la diversité des définitions proposées par les auteurs. Une échelle domine très largement par son utilisation : l'Organizationnelcommitment questionnaire (OCQ) de PORTER & al. (1974). Depuis sa création, l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature révèle une ambiguïté : certains auteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle, alors que d'auteurs prétendent qu'elle aborde les différentes facteurs de l'implication. Les recherches les plus récentes adoptent une approche multidimensionnelle. Elles utilisent en majorité l'échelle proposée par ALLEN & MAYER (1990) , destinée à évaluer les dimension affective, calculée, et normative du concept. L'analyse critique de ces deux échelle permettre de justifier notre position.

3.6.1- L'échelle de PORTER & al. (1974) :

¹ Claude Fabre, **OPCIT**, page 146.

² Claude Louche, Introduction A La Psychologie Du Travail et Des Organisations, Armand Colin, Paris 2007, P153.

Sur la base de leur propre définition de l'implication, PORTER & al. (1974) conçoivent l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). L'instrument se compose de 15 items visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs. Le tableau ci-dessous présente la traduction de l'échelle

Tableau(N°1) : L'OCQ de PORTER & al. (1974)

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

Comme le dit COMMEIRAS (1994), l'OCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études. En particulier, PORTER & al. (1979) eux-mêmes, ainsi que MOWDAY & al. (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 (4 mois) 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 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 qui lui sont adressées :

- Le mélange d'aspects attitudinaux et comportementaux lui est reproché (REICHERS, 1985 ; NEVEU, 1993). L'échelle comporte des items mesurant l'implication attitudinale (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'autres obtiennent une structure multidimensionnelle les dimensions identifiées par ces derniers sont divergentes. Certains obtiennent deux facettes (COMMEIRAS, 1994 ; REICHERS, 1985), d'autres affirmant que l'échelle est tridimensionnelle (CHATMAN & al, 1990). En outre certains items ont un comportement étrange : l'item 3 apparait dans la facette affective pour ANGLE & PERRY (1981) , alors qu'il s'intègre à l'axe calculé pour COHEN & al. (1992
- Certains items posent des difficultés de compréhension. Dans une étude récent, 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 choisit, à l'époque mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambiguïtés liées à la traduction.

3.6.2- L'échelle de ALLEN& MAYER (1990) :

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

Tableau (N°2) : représente les éléments de l'échelle d'ALLEN & MAYER (1990) :

IMPLICATION AFFECTIVE
1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.
3. Je ne ressens pas un sentiment d'appartenance à cette entreprise.
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.
IMPLICATION CALCULEE, OU COGNITIVE
7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.
8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.
9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant.
10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise.
11. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.
12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.
IMPLICATION NORMATIVE
13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.
14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si je le voulais.
15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.
16. Cette entreprise mérite bien ma loyauté.
17. Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.

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

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

- Ses propriétés psychométriques ne sont pas totalement démontrées. Contrairement à l'OCQ de PORTER, plus ancienne, l'échelle d'ALLEN & MAYER (1993) 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 & HAUSDOEF (1995) admettent que la structure factorielle de l'échelle est stable. ELLEN, MAYER & SMITH (1993) démontrent la présence des trois dimensions de l'implication.
- L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec l'OCQ de PORTER est un atout. RANDALL (1990) que la dimension affective de l'échelle d'ALLEN & MAYER et l'OCQ sont très fortement corrélées, ce qui prouve qu'elles mesurent la même chose. L'échelle d'ALLEN & MAYER utilise 6 items pour mesurer l'implication affective, au lieu des 15 de l'OCQ.¹

3.7- Les caractéristiques de l'implication organisationnelle :

L'implication, traduction française du terme « *commitment* », semble avoir été introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), qui l'utilisa pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activités. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970, et par les chercheurs français depuis le début des années 1980.

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

¹ Claude Fabre, **Opcit**, page 155, 156, 157.

Mathieu et Zajac (1990) distinguent 2 formes d'implication organisationnelle : *attitudinale*, dont une échelle de mesure a été développée par Porter et al (1974), et définie par Mowday, Porter et Steers (1982) qui caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par :

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

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude. Lessalariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement stressés.

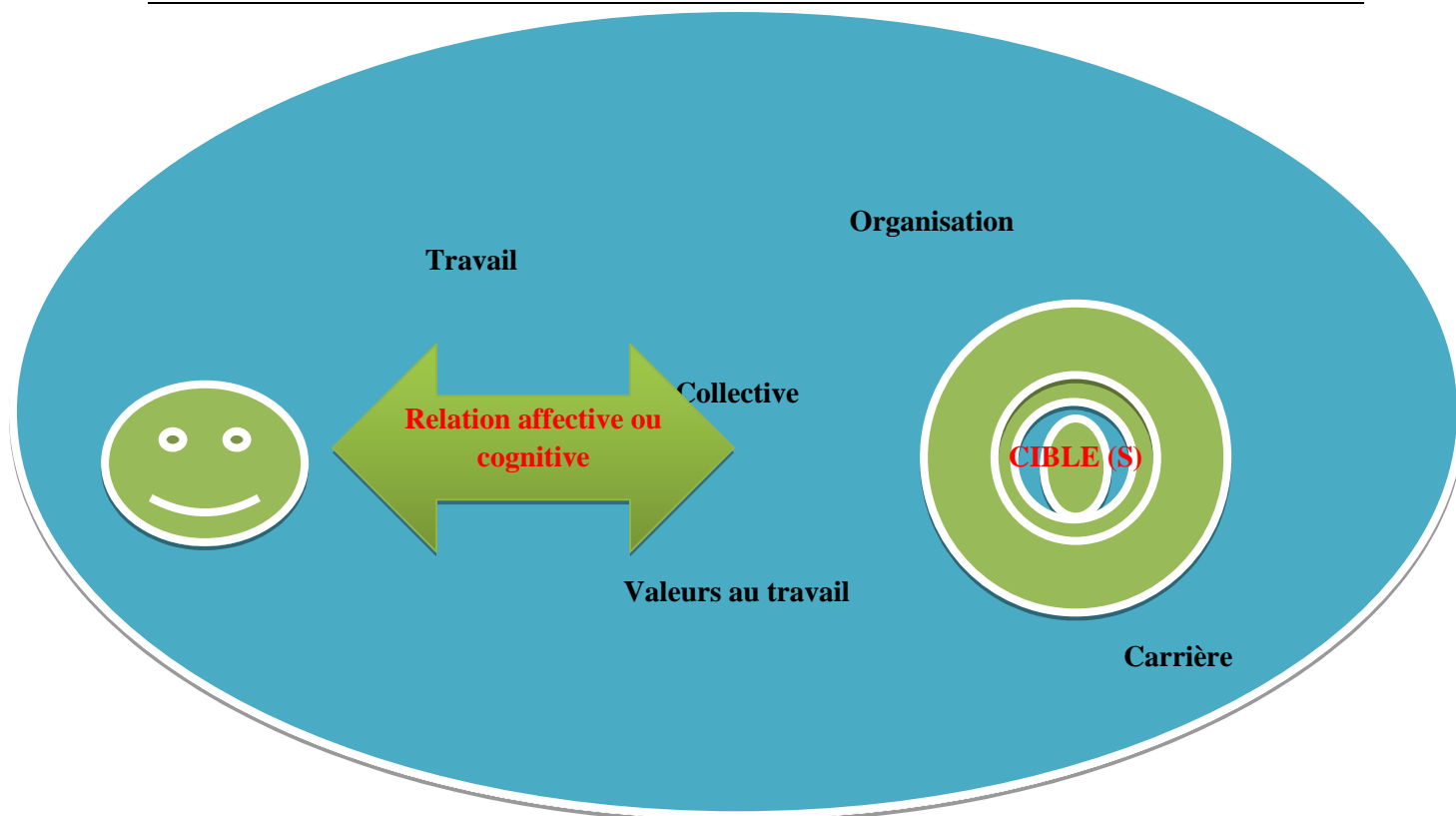
L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes : Il est des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres qui s'impliquent moins, d'unemanière générale.

Si l'on compare la motivation et l'implication, nous dirons que la motivation est la mise en mouvement, l'implication est le sens et la direction de ce mouvement.

Si, par exemple, une personne ressent un fort besoin de réalisation, elle pourra le réaliser dans des domaines variés : elle s'impliquera alors dans sa vie professionnelle ou dans la vie associative. On voit bien que l'implication est la mise en actes des motivations.

3.8- Les cibles de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle présentée comme une attitude. Il s'agit donc d'une prédisposition mentale, d'un état d'esprit qui se différencie du comportement qui est, lui, une manifestation externe. On peut penser que l'implication précède logiquement le comportement : je suis impliqué dans mon travail donc je m'applique à effectuer mon travail consciencieusement. On caractérisera l'implication d'un individu selon les cibles et la notion de lien entre l'individu et la/les cibles.



Un individu s'implique dans un objet mais il n'est pas impliqué, par nature, dans l'absolu. Il s'agit donc de trouver ce qui va constituer la cible sur laquelle les salariés vont choisir d'ancrer leur implication. On distingue ainsi un ensemble d'objets qui peuvent constituer des cibles de l'implication :

- La « carrière », et plus précisément la place octroyée par les individus dans leur vie. Chacun y accord une importance différente selon la profession, les liens sociaux qui y sont attachés ou les mécanismes d'apprentissage et formation passés. Kevin veut devenir directeur Marketing plus tard, il recherche donc les postes qui lui semblent constituer des étapes intermédiaires formatrices indispensables pour cet objectif ;
- Le « travail ». l'intérêt du travail en lui-même ou la performance associée peut constituer un objet d'implication. Léa aime par-dessus tout exercer son métier d'infirmière ? peu importe dans quelle organisation ;
- Le « collectif ». le rôle socialisant du collectif influence de manière non négligeable l'implication de certains individus, par exemple dans le cadre du syndicalisme. André travaille depuis plus de 20 ans avec les mêmes collègues qu'il considère comme une seconde famille. Quelles que soient les évolutions du travail, il a toujours été très heureux de travailler avec cette équipe ;
- L'« organisation ». il s'agit d'une forme de dévouement et de loyauté vis-à-vis de l'employeur. L'implication organisationnelle peut parfois être associée à un dirigeant en

particulier. Charline est très attachée à son entreprise car elle a une politique de défense de l'environnement très active qui correspond totalement à ses valeurs ;

- Enfin, la « valeur » intrinsèque du travail. Le travail et l'effort permettent une forme de satisfaction personnelle compte tenu de leur rôle social et culturel qui peut influencer l'implication. Jonas travaille dur car il veut montrer qu'il a une conscience professionnelle aiguë.

3.8.1- La nature du lien entre l'individu et la/les cibles(s)

Enfin, le lien qui relie l'individu à sa cible d'implication peut être principalement de deux natures : affective ou cognitive.

L'implication est souvent utilisée pour décrire un attachement psychologique **affectif**. Il peut s'agir d'une adhésion dans les valeurs de l'entreprise, de l'admiration pour le dirigeant, d'un lien profond avec ses collègues, de la fierté de réaliser une tâche de travail...

Une seconde approche concerne la dimension cognitive de l'implication. L'individu élabore une évaluation des coûts et avantages liés à une cible. Il s'agit donc d'une appréciation calculée des rétributions que l'organisation semble être en mesure d'offrir, en échange de l'investissement des salariés, dans une logique d'échange.

Attention ! Plusieurs cibles, plus ou moins prioritaires, peuvent coexister avec des relations de nature différente (cognitives ou affectives). Cela peut poser problème, particulièrement lorsque plusieurs logiques s'opposent : l'implication devient alors « conflictuelle ». par exemple, le calcul du rapport coûts :rétributions, favorable à une proposition d'embauche dans une autre entreprise (cognitif), peut s'opposer au fait que cela aura pour conséquence de devoir se séparer de collègues de longue date très appréciés (affectif).¹

3.9- Les déterminant de l'implication organisationnelle :

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

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

Les déterminants individuels tournent autour de 2 notions :

¹Eline Nicolas, IBID, page 9-10.

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite). Ce besoin est fortement corrélé au besoin d'être efficient, compétent.
- Le besoin d'être « acteur », d'être à la source des événements que l'on vit. Les gens se déterminent comme « actifs » ou « passifs ». Dans le premier cas, ils pensent avoir un réel pouvoir sur les événements et aiment agir sur leur vie. Les autres sont « passifs », pensent que les choses leurs sont imposées de l'extérieur et qu'ils ont peu de pouvoir de les changer, alors ils ne font rien. Les premiers sont très impliqués, les autres non.

On constate aussi que l'implication au travail est un mode de compensation d'une vie personnelle et affective trop pauvre ou absente.

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

2.9.3- Les déterminants organisationnels concernent la relation de l'homme à son travail dans une organisation qui peut soit faciliter, soit bloquer l'implication. Les défis proposés, les moyens mis à la disposition, le système de récompense, l'autonomie, sont autant de facteurs liés à l'implication. Les expériences vécues dans le travail vont stimuler ou au contraire détourner l'implication du salarié vers un autre but.¹

3.10- Les critères importants de l'implication organisationnelle : sont les suivants :

3.10.1- Pour la personne : Ce sont, d'une part ses compétences donc ce qu'elle est capable de faire, en distinguant :

- **Lesavoir :** technique donc les connaissances acquises ;
- **Le savoir-faire :** méthodologie donc capacité à résoudre des problèmes et qui s'acquiert par la formation et surtout par l'expérience ;
- **Le savoir-être :** relationnel donc capacité à développer des relations ;

C'est aussi la personnalité, donc les principaux traits personnels (qui font sa spécificité) qui sont difficilement modifiables. Ce sont enfin les **systèmes de représentation** basés sur la

¹<http://l'implicationorganisationnelle.fr>.

perception que la personne se fait des choses et qui diffèrent d'un individu à l'autre. Ils sont pourtant à la base de la relation entre la personne et l'organisation (par exemple : quelle représentation ont les individus de l'efficacité, de la rentabilité, du marché, de la qualité...dans leur entreprise ?)

C'est encore le projet que chaque personne poursuit, qui va au-delà de ce qu'elle réalise dans sa situation de travail. C'est un facteur incontournable pour la gestion du personnel, d'autant plus qu'il varie de plus en plus du fait de l'éclatement et de la complexité des situations de travail.

3.10.2-Pour l'entreprise :

C'est d'abord la culture d'entreprise, c'est à dire les références partagées et construites tout au long de l'histoire chaque entreprise. Pour qu'il y ait implication, il faut qu'il y ait adhésion de la personne aux valeurs de l'entreprise. C'est aussi la stratégie, le projet d'entreprise en fait, pour l'auteur, l'implication est donc une relation d'**échange** entre l'individu et l'organisation tout aussi profond pour la personne que pour l'entreprise qui ont à gagner dans cet échange.

La dimension "**temps**" est à prendre en compte: L'implication évolue en permanence, elle est sans cesse remise en question. C'est donc un paramètre fondamental à prendre en compte dans les systèmes de gestion pour la renforcer (par un processus d'apprentissage, d'identification).C'est aussi la **valeur-travail qui a changé** en raison de la diminution du temps de travail et du développement de nouveaux lieux d'investissement.

Les causes de l'implication sont donc multiples : elles peuvent être liées à la valeur-travail, à l'entreprise et à ses valeurs, à l'environnement immédiat du travail (relations, conditions), au métier ou au produit lui-même.¹

3.11-Les causes et les conséquences de l'implication organisationnelle :

3.11.1-les causes :

Depuis les travaux de Kapferer et Laurent, l'implication produit est étudiée au travers de ses causes. Selon Derbaix (1987), l'étude des comportements par une procédure amont est

¹ -[www.Google.com/Les critères importants de l'implication organisationnelle](http://www.Google.com/Les%20crit%C3%A8res%20importants%20de%20l'implication%20organisationnelle)

préférable car cette démarche permet de mieux décrire les relations qui existent entre un individu et un produit ou une situation spécifique. On relève trois types de causes : Les caractéristiques psychologiques du consommateur, la nature spécifique du produit et les circonstances de sa consommation. Chacune d'entre elles peut influencer, exclusivement ou pas, l'implication durable et l'implication de situation. La littérature organisationnelle s'est moins focalisée sur les causes de l'implication que sur ses composantes. C'est pourquoi, nous présentons les déterminants de l'implication au travers des dimensions affective et cognitive.

- Tient à la première dimension de l'implication : l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation est conforme à la vision d'une entreprise ayant formalisé un projet .développé des principes directeurs voire une charte ou une déclaration relative à son éthique.¹

3.11.2- les conséquences :

C'est à travers de ses interactions avec l'organisation que Le salarié évalue la manière dont il est traité et considéré .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 l'ambiance générale de travail, à la satisfaction des salariés et aux pratiques de gestion adoptées.

D'autres pratiques de gestion peuvent influencer sur l'implication : l'équité et choix mutuel de pratiques équitables de décision, de sélection, et d'information peut minimiser la démotivation des rescapés .l'insécurité consécutive est source d'implication².

L'implication joue un rôle positif à la fois sur les comportements des salariés ; leurs performances permettent de réduire les dysfonctionnements comme l'absentéisme et le turnover.

A cet effet ;l'implication peut bénéficier aux salariés dans la mesure où elle peut permettre d'avoir une progression de carrière plus rapide ,d'avoir davantage de satisfaction au travail ,de sentir mieux intégré .par contre elle peut être aliénante et nuire aux salariés :les autres évoquent les tensions avec les collègues moins impliqués ou avec la famille .de façon à mettre

¹ www.memoireonline.com

² - Claude Fabre, **les conséquences humaines des restructurations**, (audit de l'implication des rescapés après un plan social), édition harmattan, paris, p158.

en lumière les enjeux managériaux de l'implication, nous étudierons ses incidences potentielles au travers des principales études disponibles.

Mowday, Steers et Porter (1982) considèrent cinq conséquences de l'implication au travail : le désir de rester membre de l'organisation, l'intention de rester, présentisme, le maintien et l'effort au travail.¹

Pour conclure la conceptualisation de l'implication organisationnelle a montré la diversité des définitions et des instruments de mesure existants et les limites de l'approche unidimensionnelle, et persuadés de l'intérêt de l'approche multidimensionnelle, nous avons choisi de considérer l'implication comme un construit à la fois affectif, cognitif, sur la base des travaux d'Allen et Mayer (1990/1993) dont il sera notre instrument de travail sur le terrain.²

3.12- Les conséquences potentielles 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 & Bennett (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 démotivation des rescapés.
- L'insécurité consécutive au licenciement est source de désimplication. Les travaux d'Armstrong-Stassen (1993) et Davy, Kinicki & Schreck (1991) révèlent un lien négatif entre l'insécurité et l'implication des rescapés.

¹ -Claude Louche, introduction à la psychologie de travail et des organisations, 3^{ème} édition, Armand Colin, p124

² -Claude Fabre, les conséquences humaines des restrictions, édition l'harmattan, Paris, page 160.

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 aux salariés dans la mesure où elle peut permettre d'avoir une progression de carrière plus rapide, d'avoir davantage de satisfaction au travail, de se sentir mieux intégré. Par contre, elle peut être aliénant 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.

3.12.1- Les effets sur les efforts au travail et la performance :

On considère en général que les salariés impliqués fournissent des efforts plus importants dans leur travail, et sont plus performants que les personnes moins impliquées. Plusieurs études confirment l'influence positive de l'implication sur les efforts consentis ou sur la volonté de faire des efforts (BABA & al, 1987 ; RANDALL, 1987). Par contre, le lien entre implication et performance fait l'objet de controverse : alors que quelques études soulignent l'impact positif de l'implication sur la performance (MAYER & al, 1992 ; BROWN, 1990), d'autres

Démontrent une absence de corrélation ou une relation faible, entre les concepts (MATHIEU & al, 1990 ; BLAU, 1988). La principale explication proposée est que d'autres variables – rémunération, niveau de formation, ambiance de travail – peuvent influencer fortement sur la performance. Cet argument est validé par une recherche de BRETT, CRON & SLOCUM (1995) qui montrent, à partir d'une étude sur les salariés de deux entreprises, que la relation entre implication et performance est fortement modérée par les besoins financiers du salarié. Ils observent une corrélation positive entre implication et performance pour les salariés ayant des besoins faibles et une relation négative pour les moins importants sont davantage soucieux de maintenir un équilibre cognitif entre leurs attitudes et leurs comportements. Le problème ne se pose pas pour les salariés dont les besoins financiers sont élevés, qui doivent être performants s'ils souhaitent conserver leur emploi ou obtenir des récompenses.

3.12.2- Les effets sur les dysfonctionnements sociaux

Les chercheurs affirment en général que l'implication permet de réduire les dysfonctionnements sociaux. De nombreuses études ont montré que les salariés impliqués sont moins absents, plus fidèles à l'entreprise. MATHIEU & al. (1990), et BLAU (1986) notent en effet un lien négatif entre implication et absentéisme. Plus récemment, les chercheurs adoptant une approche multidimensionnelle ont approfondi l'analyse. Leurs résultats sont contradictoires : pour SOMERS (1995) et GELLATL (1995), seule l'implication affective agit sur l'absentéisme, alors que selon HACKETT & al. (1991) c'est la dimension normative. Quant à eux, MAYER & al. (1992), considèrent que les dimensions affective et cognitive ont un impact comparable. De nombreux travaux montrent l'effet de l'implication sur le roulement du personnel. Plusieurs démontrent son caractère prédictif ; adoptant une démarche longitudinale, PORTER & al. (1976) et JOHNSTON & al. (1987) notent que les salariés ayant quitté leur entreprise après l'enquête avaient exprimé, lors de l'enquête, un niveau d'implication affective plus faible que ceux qui sont restés. MATHIEU(1988) et RANDALL (1987) arrivent à des conclusions similaires en étudiant l'impact de l'implication cognitive. Ils montrent que plus l'attachement calculé n'est élevé, plus le turn-over ne faiblit. Dans la même perspective, IVERSON & ROY (1994) soulignent une relation négative entre l'implication et les actions engagées par les salariés pour rechercher un autre emploi.

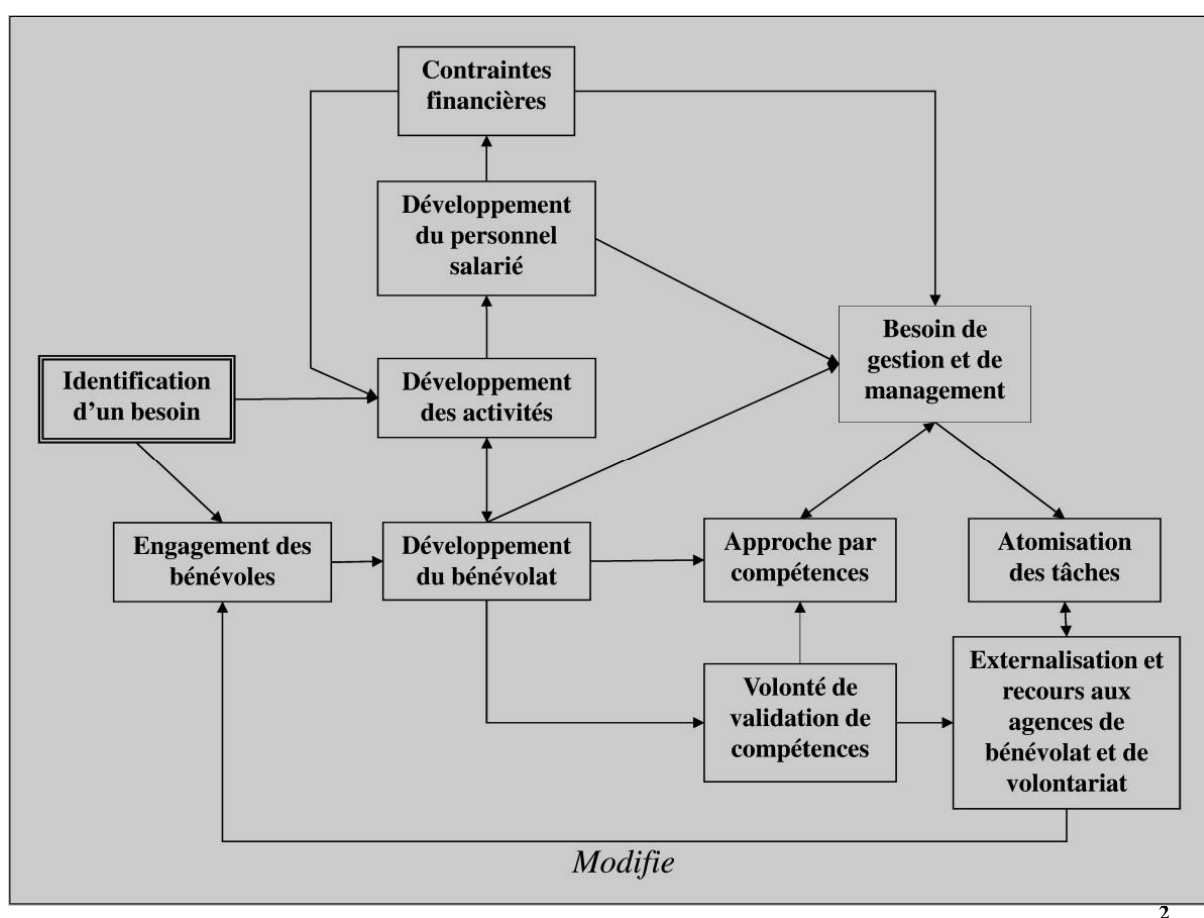
3.12.3- Les effets sur les attitudes des salariés :

De nombreux chercheurs ont montré la capacité de l'implication à réduire l'intention de départ. L'ensemble des études souligne l'effet bénéfique de l'implication sur l'intention de rester dans l'entreprise. Les travaux récents de SOMERS (1995) et (1993) ont confirmé ces tendances. Vu son caractère prédictif, l'étude de l'intention de départ comporte des enjeux pratiques évidents.

L'étude des conceptualisations de l'implication organisationnelle a montré la diversité des définitions et des instruments de mesure existants. L'examen critique des travaux antérieurs nous a conduits à préciser notre position. Vu les limites de l'approche unidimensionnelle, et persuadés de l'intérêt de l'approche multidimensionnelle, nous avons choisi de considérer l'implication comme un construit à la fois affectif, cognitif en formatif, sur la base des travaux de ALLEN & MAYER (1990, 1993). L'examen de littérature a montré la nécessité de

comprendre les mécanismes de l'implication, de façon à la maintenir, et si possible la développer. L'analyse de la littérature a révélé le caractère limité des études sur l'implication dans les entreprises ayant vécu des licenciements, des plans sociaux, ou des restructurations. Ces événements supposent pourtant des choix et des pratiques de gestion pouvant influencer sur les attitudes des rescapés, et plus précisément sur leur adhésion à l'organisation, comme en témoignent les recherches sur l'impact des expériences de travail. C'est pourquoi il est important, du point de vue managérial, de connaître les effets des interactions salarié-organisation dans ces situations.¹

3.13- Le schéma de l'implication organisationnelle :



Schéma(N° 3.13) : représentant les éléments constitutifs de l'implication organisationnelle.

¹Claude Fabre, OPCIT, page 158, 159, 160.

²[http:// l'implication organisationnelle.fr](http://l'implicationorganisationnelle.fr).

- **Résumé du chapitre :**

Dans le chapitre ci-dessus nous avons développés toutes les facettes de l'implication organisationnelles, on s'appuie gant sur 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 expliquant 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 pu 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 ont aidés à déterminer la nature du concept de l'implication organisationnelle.

La Partie Pratique

Chapitre 4
Présentation du lieu
d'enquête et les étapes
de la recherche sur le
terrain

- **Préambule :**

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

4.- Présentation du l'organisme d'accueil MAC-SOUM :

4.1- Historique de l'entreprise mère(SONITEX) :

La SONITEX a été créé par l'ordonnance présidentielle n°66-128 du 21/07/1967, elle fait partie des premières à mettre en application le système de gestion socialiste, en 1977 pour ce fait, la société nationale de l'industrie textile a mis en place un réseau d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension qu'elle ne peut plus être gérée par une seule direction, pour cela l'état a entamé des réformes au sein de l'entreprise en 1983, ces réformes ont donné naissance à plusieurs entreprises comme : (INDITEX, ECOTEX, ELATEX, SOITEX, DISTRITEX, COTITEX)

Au terme de la 2^{ème} réforme économique du 07/1986, la COTITEX a donné naissance à quatre unités qui sont : (COTITEX de BATNA, COTITEX de SEBDOU, COTITEX de DRAA BEN KHEDDA, COTITEX de L'AGHOUAT).

4.1.1- Historique de MAC-SOUM :

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses celles d'investir dans tous les secteurs pour éviter toute dépendance économique. C'est dans ce cadres que l'unité SONIPEC D'AKBOU a vu sa naissance, elle est entrée en production en 1979, et en 1983 l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises comme :

- ✓ ENIPEC
- ✓ EMAC
- ✓ DISTRICH

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie de marché) l'entreprise EMAC a donné naissance à plusieurs entreprises autonomes dont MAC-SOUM qui est née en 1997.

4.2- Situation géographique et domaine d'activité :

Le complexe MAC-SOUM est situé sur la route nationale N°26 environ 8KM de la ville d'AKBOU, et de 500m de la voie ferrée(SNTF).

L'activité principale de l'entreprise repose sur la production et la commercialisation de la chaussure ; l'activité secondaire est la fabrication et la commercialisation de toutes formes pièces que se constitue la chaussure comme (colle, porte pièce, pièces de rechange, polis....ex).

4.3- La superficie de l'entreprise :

La superficie totale du complexe est de 106 134 M², avec une superficie bâtie de 18 116 M².

4.4- La dénomination :

L'entreprise de manufacture de chaussures et articles chaussures Soummam par abréviation MAC-SOUM « ex-EMAC » (entreprise de manufacture articles chaussures) est une société par action avec un capital de 200 000 000 DA (deux cent million dinars).

4.5- Le statut juridique :

MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une gestion autonome, d'un capital social et elle dispose de toute attitude pour développer ses stratégies et ses obligations, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe « LEATHER INDUSTRY ».

4.6- Les différents produits fabriqués :

Le complexe MAC-SOUM est équipé d'un nombre important de machines et ateliers de production :

- La chaussure de sécurité ;
- La chaussure de ville ;
- La chaussure textile ;
- Un atelier de fabrication de la colle et de polis ;

- La fabrication des formes et semelles.

4.7- Les différentes directions de l'unité :

L'entreprise MAC-SOUM se compose de plusieurs directions et départements :

Direction générale, direction des ressources humaines, direction commerciale, direction comptabilité et finance, département de production, et département de maintenance.

4.8- L'organisation de l'entreprise :

4.8.1- Régime du travail :

Le travail est organisé en équipe et en fonction des tâches des ateliers, la plupart des tâches s'effectuent du 8h00 à 16h00.

4.8.2- Production :

- la coupe : 600 paires.

- Piqueur : 400 à 500 paires/ jour.

- Montage : 400 paires par jour.

4.9- L'importance de l'entreprise :

4.9.1- Au niveau de l'économie local :

L'entreprise « MAC-SOUM » est la seule usine de fabrication de chaussures dans la région d'akbou, elle est le symbole du développement, son rôle consiste à diminuer le taux de chômage, et améliorer le pouvoir d'achat et les conditions de vie des travailleurs et aussi le développement de la région.

4.9.2- Au niveau de l'économie nationale :

Elle peut être saisie du point de vue des gains en devise qu'elle réalise au profit de l'économie nationale grâce à l'intégration au sein de sa production d'une majeure partie d'articles qui pourront être importer par des produits locaux en matière de cuir.

La fabrication de colle au sein de l'entreprise a permis la satisfaction des besoins de l'entreprise et d'honorer ses éventuels engagements. La mission de l'entreprise est de satisfaire les besoins des consommateurs, qui se n'arrête pas ce point, car elle doit innover et de proposer des nouveaux produits, et participer à la croissance économique.

4.10- Etude des différents départements de l'entreprise :

4.10.1- Direction générale :

Elle est assurée par le président directeur général (PDG), il est le principal dirigeant de l'entreprise, il exerce ses fonctions sous le contrôle du conseil d'administration, il veille sur la bonne gestion de l'entreprise, comme il est chargé de développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe LEATHER INDUSTRY.

4.10.2- Secrétariat :

Elle est chargée comme l'intermédiaire entre la direction générale et les différentes structures de l'entreprise, elle veille à la conservation et la distribution de tous les courriers arrivés et départs, ainsi que les procès-verbaux des réunions, elle est responsable de l'organisation de l'agenda du P.D.G pour les éventuels rendez-vous.

4.10.3- Section des moyens généraux :

Le service moyens généraux est chargé de :

- Gestion du transport de la marchandise et des agents ;
- Etablissement des bons de commande pour l'approvisionnement en carburant, huiles, et les fournitures de bureau ;
- Gestion des équipements des bureaux, des bâtiments administratifs de l'entreprise ;
- Hygiène et nettoyage des locaux.

4.10.4- Sous-direction hygiène et sécurité :

Elle est liée directement à la direction générale ayant pour taches :

- Définir les normes de sécurité du chaque poste du travail ;
- Elle veille à la sécurité et au respect des règles d'hygiène ;
- L'intervention à chaque incident ;
- Etablissement des rapports mensuels des accidents du travail

4.10.5- Contentieux :

Elle est chargée de :

- Initier toutes les actions de défense des intérêts de l'entreprise à l'amiable où par voie judiciaire ;
- Assainir les dossiers contentieux (fiscaux et parafiscaux), et aussi l'établissement des actes notaires relatif aux terrains d'implantation de l'unité ;
- Suivre l'évolution des litiges financiers et leurs règlements avec les tiers (clients, fournisseurs, prestataires...)

4.10.6- Département achats et approvisionnements :

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations par lesquelles sont mises à la disposition de divers services de l'entreprise en matière de fournitures suivant les besoins exprimés.

La mission de département des achats est de surveiller tous les besoins des services de l'entreprise en tenant compte de ses stocks pour entamer la procédure d'achat.

4.10.6.1- Le rôle de l'approvisionnement :

Les rôles de l'approvisionnement sont :

- L'acquisition des biens et services nécessaires à l'activité de l'entreprise ;
- Eviter toute rupture de stock, et toutes les perturbations dans le bon fonctionnement des services.

Dans ce département, on trouve deux services :

Service d'achat et service gestion de stock.

4.10.7- Direction production, maintenance, et technique :

Cette direction se compose de trois départements qui sont :

- Département production.
- Département technique.
- Département maintenance.

4.10.7.1- Département production :

La fonction production consiste à la transformation des matières premières en produits finis, en passant par les différentes étapes de fabrication, cette fonction dépend de la dimension de l'entreprise (taille, équipements, et savoirs faire...)

Coupe → piquage → montage → contrôle et mise en carton.

4.10.7.2- Département technique :

Sa mission consiste à instaurer et assurer une assistance technique et opérationnelle aux activités de la production dans le but d'utiliser rationnellement l'ensemble des équipements et moyens des unités, il est dans la recherche et la planification ainsi que promouvoir les conditions et les critères d'une programmation rationnelle des capacités de production, et de participer à l'amélioration des méthodes portant sur la programmation de ces dernières. Comme il étudie, élabore, et exécute la mise en œuvre de toutes ces procédures et méthodes relative à l'organisation du travail.

Ainsi que, le contrôle de la qualité et quantité de la production, et la coordination permanente des applications techniques relative à la production.

4.10.7.3- Département de maintenance :

La maintenance se rapporte à toutes les activités qui aident à maintenir et conserver les équipements, les installations, et les appareils dans un bon état de fonctionnement. Dans ce département, on trouve les services suivants :

- Service intervention ;
- Service réalisation ;
- Service entretien ;
- Service étude maintenance.

4.10.8- Direction commerciale :

La direction commerciale a pour mission :

- Participer à l'amélioration de la politique commerciale de l'entreprise définie la direction générale ;

- Veiller à l'étude et connaissance du marché, et orienter la production vers la satisfaction des demandes des clients ;
- Veiller au respect des règles et les procédures commerciales ;
- Participer à l'élaboration des programmes de production avec la structure concernée ;

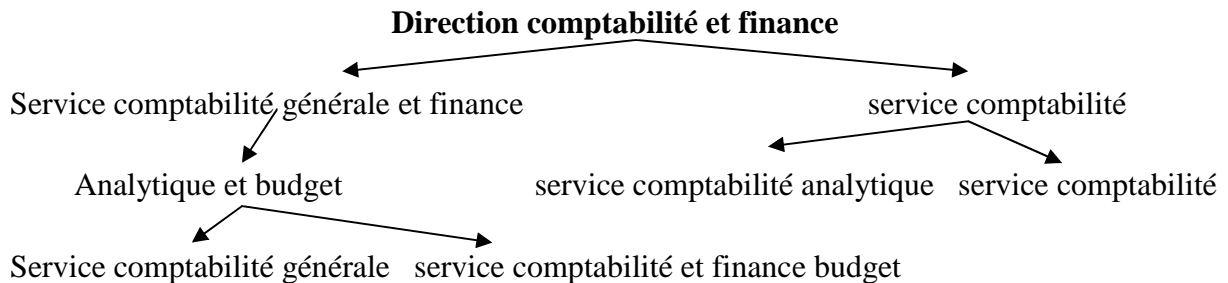
4.10.8.1- Organisation de la direction commerciale :

La direction commerciale se compose de :

- Service vente ;
- Service de gestion du stock et des produits finis ;
- Service recouvrement.

4.10.9- Direction comptabilité et finance :

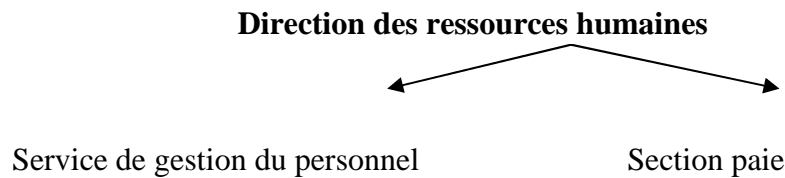
La comptabilité est un organisme de vision de l'entreprise, elle détermine la situation patrimoniale active et passive de l'entreprise grâce au fonctionnement et la tenue de la comptabilité générale, elle a aussi comme rôle d'analyser les conditions internes d'exploitation et l'établissement des coûts et le prix de revient.



4.10.10- Direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines a pour mission :

- Prévoir les ressources humaines nécessaires en fonction des besoins de l'entreprise ;
- Gérer l'administration des ressources humaines et leurs carrières ;
- Instaurer et créer un climat social favorable au sein de l'entreprise ;
- Assister le PDG dans l'application rigoureuse de la législation et de règlement interne de l'entreprise ;
- La mise en œuvre de ces tâches.



4.10.11- Service de gestion du personnel :

Ce service s'occupe de :

- Etude prévisionnelle des besoins en ressources humaines ;
- Elaboration des plans de formation ;
- Exécution de la gestion des carrières :
 - ✓ Recrutement
 - ✓ Affectation
 - ✓ Promotion

4.10.12- Service de la paie :

La section de la paie est chargée de :

- La mise à jour des livres de paie ;
- Contrôler les documents justificatifs servant à l'établissement de chaque paie (pointage, absentéisme, avances sur le salaire, remboursements, frais médicaux...).
- Classement et conservation des documents et archives ;
- Déclaration sociales et parafiscales, et la situation périodique de la gestion de paie.

4.11- 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 :

4.11.1- La pré-enquête :

On a débuté notre recherche par une pré-enquête dont on a utilisé la technique du qui de d'entretien, on a posé des questions ouverte sur les différent thèmes qui correspondent à notre recherche « l'incidence des modes de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelles des salariés » et ont laissé la liberté aux enquêtés de s'exprimer sur les différents sujets, ce qui nous a permis de :

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

4.11.2- Le temps alloué à l'étude :

Notre recherche se situe ans un temps et un espace bien déterminé. Pour la présente étude, on a pris 30 jour, soit du 15 février 2016 jusqu'au 15 mars 2016.

4.11.3- Le lieu :

Cette étude s'est déroulée à l'entreprise **MAC-SOUM** d'Akbou qui est une entreprise étatique par action, leader dans la fabrication des chaussures en Algérie.

4.12- La conception et la description des techniques utilisées :

4.12.1- Le questionnaire :

En 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 comparaison chiffrées ainsi, parmi les objectifs que présente les questionnaires on trouve d'une part la vérification des hypothèses de la recherche ».

Notre questionnaire est constitué de 17 questions fermées et ouvertes répartie comme suit :

Les cinq 5 premières questions portent sur les caractéristiques personnelles des enquêtés, de six 6 à neuf 9 comportent sur le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés, de 10 dix à 13 treize portent sur le rôle de l'évaluation des performances dans le développement des compétences des salariés, et enfin du 14 quatorze à 17 dix-septcomportent

sur le rôle de la promotion dans le développement des compétences des salariés de « **MAC-SOUM** » d'Akbou.

4.12.2- L'échelle de l'implication organisationnelle :

Consiste à mesurer le degré d'implication des salariés de l'entreprise, on leur pose les 18 dix-huit item de l'échelle de mesure, qui sont répartie en trois partie, du 1 un à 6 six concerne l'implication affective, du 7 sept à 12 douze concerne l'implication calculée, et enfin du 13 treize à 18 dix-huit concerne l'implication normative.

4.13- Les difficultés rencontrées :

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

- Le manque de confiance de certaine enquêtés, car ils évitent de répondre malgré qu'on leur a assurés l'anonymat de leurs réponses.
- Nous avons perdus quelques questionnaires, du fait que nous avons distribué (120)cent-vingt et on a récupéré que (60) soixante, 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 à notre enquête.

Chapitre 5
Analyse et
interprétation des
résultats.

- **Préambule :**

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

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

Tableau N^o 1 : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

Sexe	Fréquence	POURCENTAGE
Masculin	48	80%
Féminin	12	20%
Total	60	100%

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente 80% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 20% seulement de l'échantillon d'étude. Selon ces données, pendant les premiers temps de l'ouverture de **MAC-SOUM**, le sexe masculin est majoritaire, cette répartition est dû essentiellement à la nature du travail accomplie dans cette entreprise, et que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes. On constate généralement que le sexe féminin occupe des postes qui se trouvent dans les bureaux comme la GRH, le commercial, ainsi que le marketing, tandis que les hommes travaillent dans la production au hasard.

Tableau N^o2 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquence	POURCENTAGE
[25-35 ans]	27	45%
[35-45 ans]	18	30%
[Plus 45 ans]	15	25%
Total	60	100%

Notre population est caractérisée par sa richesse et sa variété, des lors on a déterminé trois catégories : La première étant la présentation de [25-35ans] de l'ordre de 45% de l'échantillon, celle nous donne la fréquence de 27 sur 60 presque la moitié de la population d'étude. La deuxième catégorie est celle de [35-45ans] de la fréquence de 18 sur 60 d'un pourcentage de

30%, ensuite vient la troisième catégorie [plus de 45 ans] de la fréquence de 15 sur 60, d'un pourcentage de 25% de l'échantillon d'étude.

Ce qui veut dire que la majorité des salariés de l'entreprise sont issus de la tranche d'âge [25-35ans].

Tableau N° 3 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté professionnelle	Fréquence	POURCENTAGE
[-10ans]	9	15%
[10ans]	24	40%
[Entre 10et 20ans]	12	20%
[Plus 20ans]	15	25%
Total	60	100%

Solen ce tableau, on remarque que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté de [10 ans] avec un taux de 40%, et du taux de 25% pour ce qui ont une ancienneté [plus 20ans], suivit par 20% pour les enquêtés qui ont une ancienneté[entre 10 et 20ans], enfin on trouve le taux le plus faible est celui des enquêtés qui ont une ancienneté de [-10ans]avec un pourcentage de 15%.

Tableau N° 4 : La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	POURCENTAGE
Moyen	9	15%
Secondaire	21	35%
Universitaire	30	50%
Total	60	100%

Ce tableau, nous montre que le niveau d'étude des enquêtés est élevé puis que la moitié des enquêtés ont un niveau universitaire avec un pourcentage élevé, 50% soit une fréquence de 30 sur 60 de la population d'étude, ensuite vient le niveau secondaire avec une fréquence de 21 sur 60 avec un pourcentage de 35%, et pour ce qui ont un niveau moyen il représente 15% soit 9 sur 60 de la population d'étude, et enfin on remarque que la population d'étude n'a pas un pourcentage pour ce qui ont un niveau primaire.

Tableau N° 5 : La répartition des membres de l'échantillon selon le statut :

Statut professionnelle	Fréquence	POURCENTAGE
Cadre	30	50%
Agent d'exécution	30	50%
Total	60	100%

D'après ce tableau, on constate que il y a une déference de pourcentage avec les catégories socioprofessionnelle cadre et agent d'exécution, et ça revient à nos conditions de l'enquête et au choix de notre échantillon de chaque catégorie.

Discussion des résultats relatifs aux données personnelles :

Après avoir présenté les données de l'échantillon d'étude, on a constaté que la des employés sont de sexe masculin soit 80% (48/60), par contre le sexe féminin soit un pourcentage de 20% (12/60). On a constaté que la catégorie d'âge la plus présente est celle de [25-35ans] avec un pourcentage de 45% suit par celle de [35-45ans] par un taux de 30%, après vient 25% soit (15/60) de la population d'enquêtes dont la tranche d'âge se situe dans [Plus 45 ans]. L'entreprise possède des employés, dont la moitié à un niveau d'étude supérieure (universitaire) soit 50% (30/60), avec les catégories du niveau secondaire et moyen soit un pourcentage de 35% (21/60) et 15% (9/60) on ordre. L'ancienneté professionnelle des salariés, se trouve entre [10 ans] soit 40% (24/60) suivit par celle de [plus 20ans] avec un taux de 25% (15/60), et 20% (12/60), 15% (9/60) avec les catégories [entre 10 et 20ans] et [-10ans]. Notre choix pour ces caractéristiques personnelles à une relation avec notre thème de recherche qui est l'incidence des modes de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle des salariés. 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 occupé. Et selon ces deux autres Mathieu et Zajac (1990), il y a une relation positive entre l'implication organisationnelle et l'âge, et que l'implication est plus fort 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. Ensuite 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.

5.2- Analyse et interprétation des données sur le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».

Nous présentent dans cette partie les données recueillies sur le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».

Tableau 6 – La formation reçue par les salariés de MAC-SOUM :

les dispositifs de formation quand bénéficier les salariés de MAC-SOUM	OUI		NON		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Plan de formation	24	40 %	36	60 %	60	100 %
Congé individuel de formation	3	5 %	57	95 %	60	100 %
Validation des acquis de l'expérience	15	25 %	15	75 %	60	100 %
Droit individuel à la formation	9	15 %	51	85 %	60	100 %

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés ont recours au dispositif du plans de formation avec un pourcentage de 40% soit (24/60) ensuite suit par 25% des enquêtés dans le dispositif de validation des acquis de l'expérience soit (15/60), et on remarque que les deux dispositifs ayant un faible pourcentage c'est les dispositifs droit individuel à la formation et le congé individuel de formation soit 15% (9/60) et 5% (3/60) on ordre.

Tableau 7 - Les objectifs derrière la demande de la formation :

les objectifs derrière la demande de la formation	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Développer vos compétences dans votre poste actuel	15	25%	45	75%	60	100%
Développer vos compétences pour occuper un poste supérieur	12	20%	48	80%	60	100%
Vous permettre une reconversion professionnelle	6	10%	54	90%	60	100%
Vous apportez une connaissance personnelle	12	40%	48	60%	60	100%

Ce tableau, nous montre que les objectifs de la demande de la formation chez notre population d'étude ce résume dans le but d'apporter une connaissance personnelle avec 40% soit (12/60) des réponses, et on voit que l'objectif développer vos compétences dans le poste actuel à un pourcentage de 25% soit (15/60)des réponses, puis on trouve 20% et 10% des réponses consiste dans les objectifs Développer vos compétences pour occuper un poste supérieur et Vous permettre une reconversion professionnelle on ordre.

Tableau 8- L'impact la perception de la formation sur les modes d'implication organisationnelles.

A-Facteur de motivation :

Type d'implication La perception de la formation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Facteur de motivation	27	47.36	21	36.84	9	15.78	57	95
Facteur non motivant	3	100	0	00	0	00	3	5
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 95% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la formation dans le domaine d'activité est un facteur de motivation, suit de 5% soit 3 enquêtés qui trouve que ce n'est pas un facteur de motivation.

B- Obligation :

Type d'implication La perception de la formation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Obligation	24	47.05	15	29.41	12	23.52	51	85
Non obligation	6	66.67	3	33.33	0	00	9	15
Total	30	50	18	30	12	20	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 85% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la formation dans le domaine d'activité est une obligation, suit de 15% soit 9 enquêtés qui trouve que ce n'est pas une obligation.

C- Menace sur votre compétence, votre savoir-faire :

Type d'implication La perception de la formation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Menace sur votre compétence, votre savoir- faire	0	00	18	66.67	9	33.33	27	45
Ce n'est pas une menace sur votre compétence, votre savoir- faire	30	90.90	3	9.09	0	00	33	55
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 45% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la formation dans le domaine d'activité est une menace sur votre compétence, votre savoir-faire, suit de 55% soit 33 enquêtés qui trouve que ce n'est pas une menace sur votre compétence, votre savoir-faire.

D- Accélérateur de carrière :

Type d'implication La perception de la formation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Accélérateur de carrière	12	33.33	21	58.33	3	8.33	36	60
Ce n'est pas un accélérateur de carrière	18	75	0	00	6	25	24	40
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 60% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la formation dans le domaine d'activité est un Accélérateur de carrière, suit de 40% soit 24 enquêtés qui trouve que ce n'est pas un Accélérateur de carrière.

E- Perte de temps :

Type d'implication La perception de la formation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Perte de temps	15	33.33	21	46.67	9	20	45	75
Ce n'est pas une perte de temps	15	100	0	00	0	00	15	25
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 60% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la formation dans le domaine d'activité est une Perte de temps, suit de 40% soit 24 enquêtés qui trouve que ce n'est pas une Perte de temps.

F-Sortir du quotidien professionnel :

Type d'implication La perception de la formation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sortir du quotidien professionnel	9	27.27	21	63.63	3	9.09	33	55
Ne sort pas du quotidien professionnel	21	77.78	0	00	6	22.22	27	45
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 55% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la formation dans le domaine d'activité est considéré comme sortir du quotidien professionnel, suit de 45% soit 27 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas sortir du quotidien professionnel.

Tableau 9 - L'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles :

A- Adapter les salarie à des taches bien déterminées :

les modes d'implication la contribution de la formation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Adapter les salarie à des taches bien déterminées	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	65
Non adapter les salarie à des taches bien déterminées	6	28.57	9	42.85	6	28.57	21	35
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui

sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 65% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est l'adaptation aux salariés à des taches bien déterminées suit de 35% soit 21 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas l'adaptation des salariés à des taches bien détermine a une bon contribution de la formation dans le domaine du travail.

B- Adapter les salarie à des taches bien déterminées et aux changements dans les emplois :

les modes d'implication adapter au changement	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Adapter les salarie à des taches bien déterminées et aux changements dans les emplois	30	57.63	21	36.84	6	10.52	57	95
Non adapter les salarie à des taches bien déterminées et aux changements dans les emplois	0	00	0	00	3	100	3	5
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 95% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est l'adaptation des salarie à des taches bien déterminées et aux changements dans les emplois suit de 5% soit 3 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas l'adaptation des salariés à des taches bien détermine et aux changements dans les emplois a une bon contribution de la formation dans le domaine du travail.

C-Faciliter l'intégration des salariés dans la nouvelle organisation du travail :

les modes d'implication Faciliter l'intégration	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Faciliter l'intégration des salariés dans la nouvelle organisation du travail	24	47.05	21	41.17	6	11.76	51	85
Ne facilite pas l'intégration des salariés dans la nouvelle organisation du travail	6	66.67	0	00	3	33.33	9	15
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signaler que 85% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de Faciliter l'intégration des salariés dans la nouvelle organisation du travail soit de 15% soit 9 enquêtés qui ont trouvé que ne facilite pas l'intégration des salariés dans la nouvelle organisation du travail.

D- Faciliter l'adaptation aux nouvelles taches de travail :

les modes d'implication Faciliter l'adaptation aux nouvelles taches de travail	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Faciliter l'adaptation aux nouvelles taches de travail	30	52.63	21	36.84	6	10.52	57	95
Ne facilite pas l'adaptation aux nouvelles taches de travail	0	00	0	00	3	100	3	5
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 95% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de Faciliter l'adaptation aux nouvelles taches de travail suit de 5% soit 3 enquêtés qui ont trouvé que ne facilite pas l'adaptation aux nouvelles taches de travail.

E- Faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies :

les modes d'implication Faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	65
Ne facilite pas l'adaptation aux nouvelles technologies	6	28.57	9	42.85	6	28.57	21	35
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 65% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies suit de 35% soit 21 enquêtés qui ont trouvé que ne facilite pas l'adaptation aux nouvelles technologies.

F- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant :

les modes d'implication S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant	30	55.56	18	33.33	6	11.11	54	90
Non s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant	00	00	3	50	3	50	6	10
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signaler que 90% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant suit de 10% soit 6 enquêtés qui ont trouvé que ne facilite pas l'adaptation aux exigences de l'environnement toujours changeant.

E- Permettre la convention des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences déferentes.

les modes d'implication permettre la convention	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Permettre la convention des salariés	27	50	21	38.89	6	11.11	54	90
Ne permet pas la convention des salariés	3	50	0	00	3	50	6	10
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 90% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de permettre la convention des salariés soit de 10% soit 6 enquêtés qui ont trouvé que ne permet pas la convention des salariés.

G- Répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation	27	47.36	21	36.84	9	15.78	57	95
Ne répond pas aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation	3	100	0	00	0	00	3	5
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 95% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation soit de 5% soit 3 enquêtés qui ont trouvé que ne répond pas aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

5.3- Analyse et interprétation des données sur le rôle de l'évaluation des performances dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».

Nous présentent dans cette partie les données recueillies sur le rôle de l'évaluation des performances dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».

Tableau 10 - Les méthodes utilisées pour une évaluation de compétences :

les méthodes utilisées pour une évaluation de compétences	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Graduation des compétences	6	10	54	90%	60	100%
Objectifs	0	0%	60	100%	60	100%
Centre d'évaluation	9	15%	51	85%	60	100%
Rétroaction à 360⁰	0	0%	60	100%	60	100%
Entrevue	15	25%	45	75%	60	100%
Questionnaire	12	20%	48	80%	60	100%

Les résultats de ce tableau montre que la majorité des enquêtés ils ne sont pas bénéficiers d'une évaluation des compétences dans l'entreprise MAC-SOUM et ce voit dans les fréquences les plus élevées des réponses négatives concernant à quelle méthode est utilisée à cet effet.

Tableau 11- Les objectifs derrière la demande d'une évaluation de compétences :

les objectifs derrière la demande d'une évaluation de compétences	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
La découverte des éléments qui affectaient votre demande	12	20	48	80%	60	100%
Etre efficace	15	25%	45	75%	60	100%
Bénéficiaire de promotion et d'augmentation	12	20%	48	80%	60	100%
Fournir beaucoup plus d'efforts	15	25%	45	75%	60	100%

Les résultats de ce tableau montre que la majorité des enquêtés n'ont pas demandé une évaluation de leur compétences et ça se voit dans les résultats des objectifs de la demande, et

en plus de ça on constate que il y a un nombre des enquêtés qui ont répondu positivement concernant la demande d'une évaluation au sien de l'entreprise MAC-SOUM soit 25% des enquêtés ils ont un objectif on vers cette évaluation c'est d'être efficace dans leur travail et à fournir beaucoup plus d'effort dans l'entreprise, suit respectivement de 20% soit 12 enquêtés qui ont l'objectif de découvrir des élément qui affectaient leur demande et bénéficier d'une promotion et de l'augmentation de salaire.

Tableau 12- La perception de l'évaluation des performances.

A-Accroitre le sens de la responsabilité :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Accroitre le sens de la responsabilité	27	52.94	15	29.41	9	17.64	51	85
N'accroitre pas le sens de la responsabilité	3	33.33	6	66.67	0	00	9	15
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 85% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité c'est de Accroitre le sens de la responsabilité suit de 15% soit 9 enquêtés qui ont trouvé que N'accroitre pas le sens de la responsabilité.

B-Un moyen de motivation :

les modes d'implication moyen de motivation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Un moyen de motivation	27	64.28	9	21.42	6	14.28	42	70
Ce n'est pas un moyen de motivation	3	16.67	12	66.67	3	16.67	18	30
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 70% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité Un moyen de motivationsuit de 30% soit 18 enquêtés qui ont trouvé que Ce n'est pas un moyen de motivation.

C- Un moyen pour l'obtention d'une rétroaction :

les modes d'implication un moyen pour l'obtention d'une rétroaction	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Un moyen pour l'obtention d'une rétroaction	9	33.33	12	44.44	6	22.22	27	45
Ce n'est pas un moyen pour l'obtention d'une rétroaction	21	63.63	9	27.27	3	9.09	33	55
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signaler que 45% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité Un moyen pour l'obtention d'une rétroaction suit de 55% soit 33 enquêtés qui ont trouvé que Ce n'est pas Un moyen pour l'obtention d'une rétroaction.

D- Une façon d'intégrer vos besoins et les buts de l'organisation :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Une façon d'intégrer vos besoins et les buts de l'organisation	12	33.33	18	50	6	16.67	36	60
Ce n'est une façon d'intégrer vos besoins et les buts de l'organisation	18	75	3	12.5	3	12.5	24	40
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signaler que 60% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité est Une façon d'intégrer vos besoins et les buts de l'organisation suit de 40% soit 24 enquêtés qui ont trouvé que Ce n'est une façon d'intégrer vos besoins et les buts de l'organisation.

E- Etre au courant de ce que votre supérieur immédiat pense de vous :

les modes d'implication la pensée du supérieur	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Etre au courant de ce que votre supérieur immédiat pense de vous	15	33.33	21	46.67	9	20	45	75
Ne pas être au courant de ce que votre supérieur immédiat pense de vous	15	100	0	00	0	00	15	25
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 75% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité est d'être au courant de ce que votre supérieur immédiat pense de vous soit de 25% soit 15 enquêtés qui ont trouvé que Ne pas être au courant de ce que votre supérieur immédiat pense de vous.

F- Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés :

les modes d'implication la communication entre les supérieurs et les subordonnés	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés	18	50	12	33.33	6	16.67	36	60
Ne pas fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés	12	50	9	37.5	3	12.5	24	40
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signaler que 60% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité est de Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés suit de 40% soit 24 enquêtés qui ont trouvé que Ne pas fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés.

Tableau 13– La contribution de l'évaluation des performances dans le domaine d'activité :

A- Connaitre vos besoins en matière de divers programme de formation et de perfectionnement :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Connaitre vos besoins en matière de divers programme de formation et de perfectionnement	27	60	12	26.67	6	13.33	45	75
Ne pas connaitre vos besoins en matière de divers programme de formation et de perfectionnement	3	20	9	60	3	20	15	25
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 75% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant suit de 25% soit 15 enquêtés qui ont trouvé que ne facilite pas l'adaptation aux exigences de l'environnement toujours changeant.

B-Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité :

les modes d'implication assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente	30	52.63	21	36.84	6	10.52	57	95
Ne pas assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente	0	00	0	00	3	100	3	5
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 95% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est d'assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente suit de 5% soit 3 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas d'assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente.

C-S'ajuster à votre travail actuel :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
S'ajuster à votre travail actuel	24	50	18	37.5	6	12.5	48	80
Ne pas s'ajuster à votre travail actuel	6	50	3	25	3	25	12	20
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 80% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est des'ajuster à votre travail actuelsuit de 20% soit 12 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas en s'ajustent à un travail actuel.

D-S'ajuster à votre travail actuel et aux futures postes de travail :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
S'ajuster à votre travail actuel et aux futures postes de travail	21	46.67	18	40	6	13.33	45	75
Ne pas s'ajuster à votre travail actuel et aux futures postes de travail	9	60	3	20	3	20	15	25
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 9% représentant 15 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 75% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de s'ajuster à votre travail actuel et aux futures postes de travail suit de 25% soit 15 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas en s'ajustent à un travail actuel et aux futures postes de travail.

E- Faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste								
Faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste	30	52.63	21	36.84	6	10.52	57	95
Ne pas faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste	0	00	0	00	3	100	3	5
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 95% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 5% représentant 3 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 75% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste suit de 25% soit 15 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas de faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste.

F- Faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste actuel et aux futures postes :

les modes d'implication	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste actuel et aux futures postes	27	52.94	21	41.17	3	5.88	51	85
Faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste actuel et aux futures postes	3	33.33	0	00	6	66.67	9	15
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 95% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 5% représentant 3 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 85% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que l'impact de la contribution de la formation sur les modes d'implication organisationnelles c'est de faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste actuel et aux futures postes suit de 15% soit 9 enquêtés qui ont trouvé que ce n'est pas de ne pas faire l'inventaire de vos points forts et faible par apport à voter poste actuel et aux futures postes.

5.4- Analyse et interprétation des données sur le rôle de la promotion dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».

Nous présentent dans cette partie les données recueillies sur le rôle de la promotion dans le développement des compétences des salariés dans « MAC-SOUM ».

Tableau 14- Les critères adoptent pour avoir une promotion au sien de MAC-SOUM :

les critères adoptent pour avoir une promotion au sien de MAC-SOUM	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
L'ancienneté	18	30	42	70	60	100
Les compétences personnelles	21	35	39	65	60	100

Les résultats de ce tableau montre que les critères adopter par le l'entreprise MAC-SOUM pour bénéficier d'une promotion est basé premièrement sur les compétences personnels avec 35% des réponses suit par l'ancienneté dans la deuxième place avec 30% soit 18 enquêtes en répondu positivement.

Tableau 15- Les objectifs derrière la demande d'une promotion :

les objectifs derrière la demande d'une promotion	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Explorer de nouvelles expériences	6	10	54	90	60	100
Bénéficier d'une augmentation de salaire	6	10	54	90	60	100
Etre plus efficace	9	15	51	85	60	100
Etre polyvalent	0	00	60	100	60	100

Les résultats de ce tableau montre que les objectifs derrière la demande d'une promotion des enquêtés se résume dans l'objectif d'être plus efficace dans le travail avec 15% des réponses suit par les deux objectifs explorer de nouvelles expériences et bénéficier d'une augmentation de salaire avec 6% on ordre et enfin en trouve que l'objectif d'être polyvalent a la totalité des réponses négatives concernant les objectifs derrière la demande d'une promotion.

Tableau 16- La perception de la promotion dans le domaine d'activité :**A- Facteur de motivation :**

Type d'implication La perception de la promotion	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Facteur de motivation	27	52.94	18	35.29	6	11.76	51	85
Ce n'est pas un facteur de motivation	3	33.33	3	33.33	3	33.33	9	15
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 95% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 5% représentant 3 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 85% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la promotion dans le développement des compétences est un facteur de motivation suit de 15% soit 9 enquêtés qui ont trouvé que Ce n'est pas un facteur de motivation.

B-Obligation :

Type d'implication La perception de la promotion	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Obligation	15	41.66	18	50	3	8.33	36	60
Ce n'est une obligation	15	62.5	3	12.5	6	25	24	40
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 15% représentant 9 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 60% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la promotion dans le développement des compétences est une Obligation suit de 40% soit 24 enquêtés qui ont trouvé que Ce n'est pas une obligation.

C- Gain matériel :

Type d'implication La perception de la promotion	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Gain matériel	21	43.75	21	43.75	6	12.5	48	80
Ce n'est pas un gain matériel	9	75	0	00	3	25	12	20
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 15% représentant 9 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 80% de la majorité des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la promotion dans le développement des compétences est un gain matériel suit de 20% soit 12 enquêtés qui ont trouvé que Ce n'est pas un gain matériel.

D-Moyen de développement des compétences :

Type d'implication La perception de la promotion	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Moyen de développement des compétences	30	50	21	35	9	15	60	100
Ce n'est pas Moyen de développement des compétences	0	00	0	00	0	00	0	00
Total	30	50	21	35	9	15	60	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués affectivement soit 50% de l'échantillon, suivit respectivement de 35% soit 21 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 15% représentant 9 enquêtés qui sont dans l'implication normative.

Aussi, il est à signalé que 100% des enquêtés de ce qui jugent que la perception de la promotion dans le développement des compétences est un moyen de développement des

compétences suit de 00% des enquêtés ils n'ont pas répondu concernant que ce n'est pas Moyen de développement des compétences.

Tableau 17-L'adaptation aux nouvelles activités :

A-Absence de formation adéquate :

Type d'implication Absence de formation adéquate	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Absence de formation adéquate	6	33.33	9	50	3	16.67	18	85.71
Ce n'est pas l'absence de formation adéquate	0	00	0	00	3	100	3	14.28
Total	6	28.57	9	42.85	6	28.57	21	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la calculée soit 42.85% de l'échantillon, suivit respectivement de 28.57% soit 6 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication affective et normative.

Aussi, il est à signaler que 85.71% des enquêtés ils dites que ils ne sont pas adopter aux exigences de la nouvelle activité par ce que il se trouve que il y a une absence de formation adéquate suit de 14.28% des enquêtés ils répondu que ce n'est pas l'absence de formation adéquate qui aide à s'adapter aux nouvelles activités.

B- Absence de programme de relève :

Type d'implication Absence de programme de relève	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Absence de programme de relève	3	20	9	60	3	20	15	71.42
Ce n'est pas l'absence de programme de relève	3	50	0	00	3	50	6	28.57
Total	6	28.57	9	42.85	6	28.57	21	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la calculée soit 42.85% de l'échantillon, suivit respectivement de 28.57% soit 6 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication affective et normative

Aussi, il est à signaler que 71.42% des enquêtés ils dites que ils ne sont pas adopter aux exigences de la nouvelle activité par ce que il se trouve que il y a une absence de programme de relève suit de 28.57% des enquêtés ils répondu que ce n'est pas l'absence de programme de relève.

C- Absence de délégation de pouvoirs et responsabilités :

Type d'implication Absence de délégation de pouvoirs et responsabilités	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Absence de délégation de pouvoirs et responsabilités	0	00	6	66.67	3	33.33	9	42.85
Ce n'est pas l'absence de délégation de pouvoirs et responsabilités	6	50	3	25	3	25	12	57.14
Total	6	28.57	9	42.85	6	28.57	21	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la calculée soit 42.85% de l'échantillon, suivit respectivement de 28.57% soit 6 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication affective et normative

Aussi, il est à signaler que 57.14% des enquêtés ils dites que ils ne sont pas adopter aux exigences de la nouvelle activité par ce que ce n'est pas l'absence de délégation de pouvoirs et responsabilités suit de 42.58% des enquêtés ils répondu que c'est l'absence de délégation de pouvoirs et responsabilités.

D- Absence de motivation :

Type d'implication Absence de motivation	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Absence de motivation	3	25	6	50	3	25	12	57.14
Ce n'est pas l'absence de motivation	3	33.33	3	33.33	3	33.33	9	42.85
Total	6	28.57	9	42.85	6	28.57	21	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la calculée soit 42.85% de l'échantillon, suivit respectivement de 28.57% soit 6 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication affective et normative

Aussi, il est à signaler que 57.14% des enquêtés ils dites que ils ne sont pas adopter aux exigences de la nouvelle activité par ce que il y a une absence de motivationsuit de 42.58% des enquêtés ils répondu quec'est l'absence de de motivation.

II)- La contribution de votre promotion dans votre domaine d'activité :**A- Permettre une meilleure adéquation de vos compétences aux exigences du nouveau poste :**

Type d'implication Permettre une meilleure adéquation de vos compétences	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Permettre une meilleure adéquation de vos compétences aux exigences du nouveau poste	21	63.63	9	27.27	3	9.09	33	84.61
Ne permet pas une meilleure adéquation de vos compétences aux exigences du nouveau poste	3	50	3	50	0	00	6	15.38
Total	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la affectivement soit 61.53% de l'échantillon, suivit respectivement de 30.76% soit 12

enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 7.69% sont impliqués dans le mode normative soit 3 enquêtés.

Aussi, il est à signaler que 84.61% des enquêtés ils ont répondu que la contribution de la promotion dans le domaine d'activité c'est de permettre une meilleure adéquation de vos compétences aux exigences du nouveau poste soit de 15.38% des enquêtés ils répondu que ne permet pas une meilleure adéquation de vos compétences aux exigences du nouveau poste.

B- Permettre une meilleure adéquation de vos connaissances aux exigences du nouveau poste :

Type d'implication Permettre une meilleure adéquation de vos connaissances	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Permettre une meilleure adéquation de vos connaissances aux exigences du nouveau poste	24	66.67	9	25	3	8.33	36	92.30
Ne permet pas une meilleure adéquation de vos connaissances aux exigences du nouveau poste	0	00	3	100	0	00	3	7.70
Total	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la affectivement soit 61.53% de l'échantillon, suivit respectivement de 30.76% soit 12 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 7.69% sont impliqués dans le mode normative soit 3 enquêtés.

Aussi, il est à signaler que 92.30% des enquêtés ils ont répondu que la contribution de la promotion dans le domaine d'activité c'est de permettre une meilleure adéquation de vos connaissances aux exigences du nouveau poste soit de 7.70% des enquêtés ils répondu que ne permet pas une meilleure adéquation de vos connaissances aux exigences du nouveau poste.

C- S'adapter aux différentes situations de travail :

Type d'implication S'adapter aux différentes situations de travail	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
S'adapter aux différentes situations de travail	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	100
Ne pas s'adapter aux différentes situations de travail	0	00	0	00	0	00	0	00
Total	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la affectivement soit 61.53% de l'échantillon, suivit respectivement de 30.76% soit 12 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 7.69% sont impliqués dans le mode normative soit 3 enquêtés.

Aussi, il est à signalé que 100% des enquêtés ils ont répondu que la contribution de la promotion dans le domaine d'activité c'est de s'adapter aux différentes situations de travail.

D-Acquérir et consolider vos savoirs :

Type d'implication Acquérir et consolider vos savoirs	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Acquérir et consolider vos savoirs	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	100
Ne vous aide pas à acquérir et consolider vos savoirs	0	00	0	00	0	00	0	100
Total	24	61.53	12	30.76	3	7.69	39	100

On constate d'après les résultats de ce tableau, que la majorité des enquêtés sont impliqués dans la affectivement soit 61.53% de l'échantillon, suivit respectivement de 30.76% soit 12 enquêtés qui sont impliqués dans le mode d'implication calculée et 7.69% sont impliqués dans le mode normative soit 3 enquêtés.

Aussi, il est à signalé que 100% des enquêtés ils ont répondu que la contribution de la promotion dans le domaine d'activité c'est de acquérir et consolider leur savoirs.

5.5- Discussion des résultats de la recherche :

D'après notre étude effectuée sur l'incidence des modes de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle des salariés, dans l'entreprise MAC-SOUM d'Akbou, il nous est possible de confirmer nos deux hypothèses.

En premier lieu, cette étude est parvenue à confirmer la première hypothèse qui suggère que « les pratiques de GRH stratégiques adoptées par l'entreprise MAC-SOUM vis-à-vis de ses cadres sont associées positivement avec leurs mode d'implication affective et négativement avec les modes d'implication calculée et normative » à cet effet, on a constaté que la majorité des enquêtés qui ont un poste du cadre confirment la parfaite adéquation entre les pratiques de GRH stratégiques adoptée par l'entreprise MAC-SOUM avec le degré d'implication affectives de ces cadres avec une fréquence de (30/60) avis soit 50% de l'échantillon d'étude.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, qui suppose que « Les pratiques de GRH administratives adoptées par l'entreprise MAC-SOUM vis-à-vis de ses agents d'exécution sont associées positivement avec leurs modes d'implication calculée et normative et négativement avec le mode d'implication affective » à cet effet, on a remarqué que la moitié des membres de notre population ont confirmé l'hypothèse avec 35% des agents d'exécution ils ont une implication calculée soit une fréquence de (21/60) ensuite on trouve 9% de ces agents ils ont une implication normative au sein de l'entreprise avec une fréquence de (9/60) de l'échantillon d'étude.

En peut renforcer nos résultats, en les reliant à l'étude de **ALLEN & MAYER** qui suppose que l'implication organisationnelle permet de traduire une relation entre l'individu et son organisation qui l'emploi 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 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 calculée ou continue se réfère à une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour **ALLEN & MAYER**, l'employé ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il en a besoin, exemple d'item : « quitter mon organisation maintenant aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantage », 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 **ALLEN & MAYER** évoque le devoir moral, exemple d'item évaluant cette dimension : « il ne serait par moralement correct de quitter mon organisation maintenant ».

En définitif l'entreprise MAC-SOUM, doit se pencher sur les différents facteurs qui favorisant l'implication des salariés dans l'organisation notamment l'implication psychologique. Prendre en considération les attentes et les besoins des employés, et aussi favorisé la participation des salariés à la prise de décisions et l'élaboration des objectifs de l'entreprise, fidélisé les salariés avec des primes, être à l'écoute, et enfin répondre aux attentes des salariés.

Conclusion

Conclusion :

En a pu confirmer nos deux hypothèses à savoir « Les pratiques de GRH stratégiques adoptées par l'entreprise vis-à-vis de ses cadres sont associées positivement avec leurs mode d'implication affective et négativement avec les modes d'implication calculée et normative » et « Les pratiques de GRH administratives adoptées par l'entreprise vis-à-vis de ses agents d'exécution sont associées positivement avec leurs modes d'implication calculée et normative et négativement avec le mode d'implication affective », car il s'est avéré que les deux pratiques de GRH opérés par l'entreprise MAC-SOUM, permet de distinguer entre les trois modes d'implication organisationnelle.

Aussi, en s'appuyant sur les résultats de notre présente étude, qui montre que les cadres sont impliqués affectivement bien dans l'organisation à l'aide des pratiques de GRH stratégiques adopter par l'entreprise MAC-SOUM et les agent d'exécution sont impliqués positivement avec les modes d'implication calculé et normative et négativement avec l'implication affective a base des pratiques de GRH administrative, nous pouvons dire et confirmer que les salariés sont impliqués affectivement, continuellement et normativement qu'ils développent des comportement 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 enquêtés ayant une implication calculée, qu'on peut l'expliquer par des valeurs éthiques au travail qui les incitent à 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 lien 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 développer leur compétence afin qu'ils puisse satisfaire leurs besoins d'accomplissement et par vois de conséquence réaliser leurs objectif et ceux de l'entreprise qui les emplois.

La Liste
Bibliographique

La liste bibliographique :

I- Les ouvrages :

- 1- Annikcohen-heagle, **toutes les fonctions ressources humaines**, 2^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2010.
- 2- Cécile DEJOUX, **Gestion des compétences et GPEC**, 2^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2013.
- 3- CITEAU JP, **Gestion des ressources humaines, les principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} édition, édition ARMAND COLIN, paris, 2002.
- 4- Chloé Guillot-Soulez, **la gestion des ressources humaines**, huitième édition, édition GUILLOT, paris, 2016.
- 5- Claude Fabre, **Les conséquences Humaines des restructurations**, édition L'harmattan, paris, 1997.
- 6- Claude louche, **introduction a la psychologie de travail et des organisations**, 3^{ème} édition, Armand colin.
- 7- David Alis et al, **GRH une approche intentionnel**, 3^{ème} édition, édition de Boeck, paris, 2011.
- 8- Day, N. E., 1996. Organizational commitment and instrumentality perceptions: Differentiating the concepts. In M. Afzalur Rahim, R. T. Golembiewski & C. C. Lundberg (Eds.), **Current topics in management** : Vol 1, 85-107. Greenwich, Conn. & London, England : JAI Press Inc.
- 9- Delaney J. T., & M. A. Huselid, 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**.
- 10- Eline Nicolas, **Gestion des ressources humaines**, édition DUNOD, paris, 2014.
- 11- Estelle Morin, **sens du travail, santé mentale et engagement organisationnelle**, Etude et recherche, santé psychologique, N 543, HUC Montería, 2008.
- 12- Françoise Karlan, **guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 3^{ème} édition, édition organisation, paris, 2007.
- 13- Jean- Marie Peretti, gestion des RH, 12^{ème} édition, édition Vuibert, paris, 2005.
- 14- Jean-Marie Peretti, **Ressources Humaine**, 15^{ème} éditions, édition Vuibert, paris, 2015.
- 15- Jean-Pierre PAPART, **de la culture de l'entreprise à la souffrance au travail**, revue économique et social, mars, 2004.

- 16- GILLES Ferréol, PHILIPPE Couche et autre, **Dictionnaire de sociologie**, deuxième édition, Masson, paris, 1991-1995.
- 17- L.cadin, F.guérin et F.pigeyre, **Gestion des ressources humaines**, édition DUNOD, paris, 2007.
- 18- L. Mithis, **gestion des prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition DUNOD, paris, 1997.
- 19- Michelle Gillet et Patrick Gillet, **SIRH**, édition DUNOD, Paris, 2010.
- 20- Nadia Ghoddad et SourourAouadi, **les fonctions pratiques de la gestion de ressources humaines**, université virtuelle de Tunis, 2008.
- 21- Plane ,2000.
- 22- Sekioul et al, **Gestion des RH**, 2^{ème} édition, édition de Boeck, Bruxelles, 2007.
- 23- Thévenet, 2009.
- 24- Youndt M.A., S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., & D. P. Lepak,1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management**.

II- Les ouvrages de methodologies:

- 1- Angers Maurice, **Initiation à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, Alger,1997.
- 2- Boudon Raymond, **En les méthodes sociologie**, Paris, P .U .F, 1969.
- 3- Grawitz Madeleine, **méthode des sciences sociales**, 11^{ème} édition, Dalloz, paris, 2001.
- 4- Gary Roger, Roussi Roland Raoul, **Cours d'initiation à la méthodologie de recherche**.
- 5- Jean Claude, L'entretien par questionnaire, université de Bruxelles Belgique, 1982.
- 6- Omar aktouf, **méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives desorganisations**, éd les presses de l'université du Québec, Montréal. 1987.
- 7- f. depelieu, **la démarche d'une recherche en sciences humaines**, édition de Boeck, Québec, 2000.
- 8- J. louis Loubet Del. Bayle, **initiation aux méthodes des sciences social**, édition de Boeck, Québec, 2000.

III- Site WEB :

- 1- <http://www.dfc.ccip.fr>
- 2- <http://www.CAIRN.info>

- 3- [http://www.Science directe.com](http://www.Science_directe.com)
- 4- [http:// l'implication organisationnelle.fr](http://l'implication_organisationnelle.fr)
- 5- [http://www.Oxalis Consult.fr](http://www.Oxalis_Consult.fr)
- 6- [www.stratégie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)
- 7- www.larousse.fr.
- 8- www.fradp.com
- 9- www.sage.fr
- 10- www.studyrama.com
- 11- www.fr.adp.fr
- 12- www.cadre.apec.fr
- 13- www.telentsoft.fr
- 14- www.Demos.fr
- 15- [www.Google.com//Les critères importants de l'implication organisationnelle](http://www.Google.com//Les_critères_importantes_de_l'implication_organisationnelle)
- 16- www.memoireonline.com

Les Annexes

Université Abderrahmane Mira- Bejaia
Faculté des sciences Humaines et sociales
Département des sciences sociales

Questionnaire

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue d'obtenir un diplôme de master en science humaine et sociales, **option : sociologie de travail et des ressources humaines.**

Ce présent questionnaire est destiné aux salariés de l'entreprise Algérienne **Mac-Soum** d'Akbou en vue d'examiner « **l'incidence des modes de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnels des salariés** ».

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** est garanti, et que les informations de ce présent questionnaire 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 atteigne 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- Quel est votre genre ?
 - Masculin () - Féminin ()
- 2- Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?
 - 25-35 ans () - 35-45 ans () +45 ans ()
- 3- Quelle est votre ancienneté dans « Mac-Soum » ?
 -10 ans () 10 () - entre 10 et 20 ans () + de 20 ans ()
- 4- Quel est votre niveau d'instruction ?
 - Moyen () - Secondaire () Universitaire ()
- 5- Quel est votre statut dans « Mac-Soum » ?
 - Cadre () - Agent d'exécution ()

II. Données sur le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés dans « Mac-Soum » :

- 6- Avez-vous déjà bénéficié d'une action de formation ?
 - Oui () - Non ()

Si Oui, a quel(s) dispositif(s) avez-vous eu recours ?

- Plan de formation -Oui () -Non ()
- Congé individuel de formation- Oui () - Non ()
- Validation des acquis de l'expérience - Oui() -Non ()
- Droit individuel à la formation- Oui () - Non ()
- Autre :

.....

- 7- Etes-vous demandeur de formation envers « Mac-Soum » ?
 - Oui () - Non ()

Si Oui quel est l'objectif de votre demande ?

- Développer vos compétences dans votre poste actuel - Oui () - Non ()

- Développer vos compétences pour occuper un poste supérieur- Oui () -Non ()
- Vous permettre une reconversion professionnelle-Oui () - Non ()
- Vous apportez une connaissance personnelle -Oui () -Non ()
- Autre :

.....

8- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

- Facteur de motivation-Oui () -Non ()
- Obligation -Oui () -Non ()
- Menace sur votre compétences, votre savoir-faire -Oui () -Non()
- Accélérateur de carrière -Oui () -Non ()
- Perte de temps-Oui () -Non ()
- Sortir du quotidien professionnel -Oui () -Non ()
- Autre :

.....

9- Selon vous quelle est la contribution de votre formation dans votre domaine d'activité ?

- Adapter les salariés a des taches bien déterminées -Oui () -Non ()
- Adapter les salaires a des taches bien déterminées et aux changements dans les emplois -
 Oui () -Non ()
- Faciliter l'intégration des salariés dans la nouvelle organisation
 -Oui () -Non ()
- Faciliter l'adaptation aux nouvelles taches de travail
 - Oui () -Non ()
- Faciliter l'adaptation aux nouvelles technologies -Oui () -Non ()
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant
 -Oui () -Non ()
- Permettre la convention des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétencesdéférentes
 -Oui () -Non ()
- Répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation
 -Oui () -Non ()

III. Données sur le rôle de l'évaluation des performances dans le développement des compétences des salariés de « Mac-Soum » :

10- Avez-vous déjà bénéficié d'une évaluation de vos compétences ?

- Oui () -Non ()

Si Oui quelle méthode est utilisée à cet effet ?

- Graduation des comportements -Oui () -Non ()
- Objectifs -Oui () -Non ()
- Centre d'évaluation -Oui () -Non ()
- Rétroaction à 360° -Oui () -Non ()
- Entrevue -Oui () -Non ()
- Questionnaire -Oui () -Non ()
- Autre :

.....

11- Etes-vous demandeur de cette évaluation envers « Mac-Soum » ?

-Oui () -Non ()

Si Oui, quel est l'objectif de votre demande ?

- La découverte des éléments qui affectaient votre demande -Oui () -Non ()
- Etre efficace -Oui () -Non ()
- Bénéficier de promotion et d'augmentation de salaire fondée sur les résultats de l'évaluation des performances -Oui () -Non ()
- Fournir beaucoup plus d'efforts -Oui () -Non ()
- Autre :

.....

12- Comment percevez-vous l'évaluation des performances dans votre domaine d'activité ?

-Accroître le sens de la responsabilité. ()

-Un moyen de motivation. ()

-Un moyen pour l'obtention d'une rétroaction au sujet de la façon dont vous réalisez votre travail. ()

-Une façon d'intégrer vos besoins et les buts de l'organisation. ()

-Etre au courant de ce que votre supérieur immédiat pense de vous. ()

-Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés.()

Autres :.....
.....
.....

13- Selon vous quelle est la contribution de l'évaluation de votre performance dans votre domaine d'activité ?

-Connaitre vos besoins en matière de divers programme de formation et de perfectionnement.

-Oui () -Non ()

-Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité.-Oui () -Non ()

-S'ajuster à votre travail actuel. -Oui () -Non ()

-S'ajuster à votre travail actuel et aux futures postes de travail.-Oui () -Non ()

-Faire l'inventaire de vos points forts et faible par rapport à votre poste.

-Oui () -Non ()

-Faire l'inventaire de vos points forts et faible par rapport à votre poste actuel et aux future postes.-Oui () -Non ()

IV. Donnée sur le rôle de la promotion dans le développement des compétences des salariés de « Mac-Soum » :

14- avez- vous déjà bénéficié d'une promotion au sein de votre entreprise ?

-Oui () - Non ()

Si oui, quelles sont les critères adoptés ?

- D'après l'enceinté ()
- D'après les compétences personnelles ()
- Autres.....
.....
.....

15- étés vous demandeur de cette promotion envers **MAC-SOUM** ?

- Oui () - Non ()

Si oui quel est l'objectif de votre demande ?

- Explorer de nouvelles expériences ()
- Bénéficier d'une augmentation de salaire ()

- Etre plus efficace ()
- Etre polyvalent ()
- Autre.....
-
-

16- Comment percevez-vous la promotion dans votre domaine d'activité ?

- Facteur de motivation ()
- Obligation ()
- Gain matériel ()
- Moyen de développement des compétences ()
- Autres.....
-
-

17- Après avoir bénéficié de cette promotion êtes-vous adapté aux exigences de votre nouvelle activité ?


- Oui () - Non ()

Si non dite pour quoi ?

- Absence de formation adéquate - Oui () - Non ()
- Absence de programme de relève -Oui () - Non ()
- Absence de délégation de pouvoirs et responsabilités -Oui () -Non ()
- Absence de motivation -Oui () -Non ()
- Autres
-
-
-

Si oui quelle est la contribution de votre promotion dans votre domaine d'activité ?

- Permettre une meilleure adéquation de vos compétences aux exigences du nouveau poste. - Oui () -Non ()
- Permettre une meilleure adéquation de vos connaissances aux exigences du nouveau poste. -Oui () -Non ()
- S'adapter aux déférentes situations de travail -Oui () -Non ()
- Acquérir et consolider vos savoirs -Oui () -Non ()
- Autres
-
-
-

Indiqué votre degré d'accord ou désaccord pour chacune des propositions suivant : (tout à fait en désaccord) 2 (désaccord), 3 (tout à fait d'accord)	Réponse de 1		
1 2 3			
18. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Je ne me sens pas attaché affectivement a cette entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Je me sens membre à part entière de cette entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Cette entreprise a une grande signification pour moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 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"/>
26. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Si je n'avais pas tant donnée à cette entreprise, je pourrais à penser à travailler ailleurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternative possible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement même si je voulais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Si je quittais cette entreprise actuellement, je n'aurais aucun remords	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Cette entreprise mérite bien ma loyauté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Je ne quitter pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Je dois beaucoup à cette entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORGANIGRAMME

