



**Université Abderrahmane mira de Bejaïa**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département des sciences sociales**

**Mémoire de fin de cycle sous le thème :**

**Contrat psychologique et sa relation avec  
l'implication organisationnelle**  
**Etude réalisée auprès de la : RTC de bejaia**

En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie

Option : Psychologie du travail et des organisations

**Réalisé par :**

M.BENALI karim

**Encadré par :**

M.YOUCEF KHODJA Adil

Année universitaire: 2017 / 2018

# Remerciement

*Ce mémoire n'aurait pu être possible sans la volonté du « Dieu » le tout puissant qui M'a donnée du courage, volonté pour pouvoir suivre mes études et achever ce travail.*

*Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de différentes façons à la réussite de notre recherche et plus particulièrement les personnes que nous citons ci-dessous.*

*A notre promoteur **YOUCEF KHODJA Adil** qui m'a accompagné tout au long de la réalisation de ce modeste travail avec ses précieux conseils en répondant régulièrement à mes questions tout au long de mon stage.*

*L'équipe pédagogique de la faculté des sciences humaines et sociales de l'université Abderrahmane mira de Bejaia et plus précisément monsieur **HOUCINI AMAR** Responsable de la spécialité psychologie du travail et des organisations.*

*Madame **SIDI Nassima**, psychologue de travail chargé de recrutement a la RTC qui m'a tous les moyens à ma disposition afin d'achever ma période de stage au sein de l'établissement, elle m'a aidé à réunir toutes les informations et les documents qui pouvaient me servir dans ce travail de recherche, elle m'a accordé de son temps malgré son occupation. Un grand remerciement à Tous les personnels et salariés de l'entreprise RTC/SONATRACH, pour leurs collaborations.*

*A tous les enseignants de la faculté des sciences sociales : MR Chalaal, MR sidi salah, M<sup>me</sup> Slimani, M<sup>me</sup> Saci, M. Zerouk, M. Meziani...ainsi que tous les étudiants.*

*Enfin, nous souhaitons adresser nos remerciements aux personnes qui nous ont soutenu et conseillé durant l'élaboration de ce modeste travail de recherche.*

*Et merci à tous qui nous a aidés de loin ou de près*

# Dédicace

*Mes dédicaces vont*

- ❖ *À mes très chers parents, pour leurs sacrifices qu'ils ont consentis pour me permettre de suivre mes études dans les meilleures conditions possibles et n'avoir jamais cessé de m'encourager*

*Tout au long de mes années d'étude.*

- ❖ *À mes frères **Zakí** et **Yacine** et ma sœur **Karima**.*

- ❖ *À mes oncles et tantes surtout **Rezkía**, **Noura**...*

- ❖ *À mes cousins et cousines particulièrement **Massí**, **Sofiane**, **Tarík jakoub**, **Faouzi**, **Bachír**, **zahír**, **Amina**, **Linda**, **Rosa**...*

*Et toutes la famille **Benali** et **Khelifa***

- ❖ *Je ne saurai terminer sans citer mes amis :**Hakím**, **Hassan Abdellah**, **Amine**, **kousaiela**, **Nabil**, **Fares** et son frère **mouloud**, **Rachid**, **Thileli**, **Kahina**, **Fatima**, **Sabrina**, **Taoues**, **Radia**, **Fouzia**....*

- ❖ *Et à toutes personnes qui me connaissent et surtout Les résidents **Thargua Ouzmour***

- ❖ *Enfin par ce présent mémoire ; je dédier ce modeste travail à tous les adhérents de l'association **ITHRANE ATHAABES TALEFSA***

- ❖ *Puis cette étude apporter la pleine satisfaction à tous ceux qui la lisent*

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

*Mille mercis à tous.*

*BENALI Karim.*

## **Résumé :**

« Contrat psychologique et sa relation avec l'implication organisationnelle, chez les employés et cette étude réalisée au sein de la SONATRACH (RTC) région transport centre de Bejaia » N=314.

La présente étude a pour objectif de mesurer la relation du contrat psychologique et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle, et ce, en adoptant la méthode descriptive en se basant sur une approche quantitative. Pour y arriver, nous avons opté pour un échantillon stratifié de 68 travailleurs. Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à deux échelles : 1) Echelle du contrat psychologique de Sylvie Guerrero (2005), 2) l'Echelle de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), qui ont été vérifiées sur le plan validité et fidélité, soit respectivement leurs fidélités : ( $\alpha = 0.93$ ), ( $\alpha=0,72$ ).

Les résultats mettent en évidence la confirmation de notre première hypothèse générale par l'existence d'une relation significative entre le contrat psychologique et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle (affective, normative, calculé), et l'infirmité de la première sous hypothèse, donc il n'existe pas des différences selon certains facteurs socioprofessionnelles (Age, Genre, CSP) pour le contrat psychologique.

Ainsi suivie par la confirmation de la deuxième sous hypothèse, avec une différence significative de l'implication organisationnelle selon certaines variables socioprofessionnelles (Age, Genre, CSP)

Ce mémoire peut s'avérer utile pour explorer le Contrat psychologique et sa relation avec l'implication organisationnelle dans le cadre d'autres populations.

**Les mots clés :** contrat psychologique, implication organisationnelle, implication affective, implication normative, implication calculée.

## **Summary:**

"Psychological contract and its relation with the organizational implication, among the employees this study carried out within the SONATRACH (RTC) region transport center of Bejaia" N = 314.

The aim of this study is to measure the relationship of the psychological contract and the different dimensions of organizational involvement, by adopting the descriptive method based on a quantitative approach. To achieve this, we opted for a stratified sample of 68 workers. In order to verify our hypotheses, we used two scales: 1) Scale of the psychological contract of Sylvie Guerrero (2005), 2) Scale of the organizational implication of Allen and Meyer (1990), which were verified in terms of validity and fidelity, respectively their fidelities: ( $\alpha = 0.93$ ), ( $\alpha = 0.72$ ).

The results highlight the confirmation of our first general hypothesis by the existence of a significant relationship between the psychological contract and the different dimensions of organizational involvement (affective, normative, calculated), and the reversal of the first sub. Hypothesis, so there are no differences according to certain socio-professional factors (Age, Gender, CSP) for the psychological contract.

Thus followed by confirmation of the second sub-hypothesis, with a significant difference in organizational involvement according to certain socio-occupational variables (Age, Gender, CSP)

This dissertation can be useful for exploring the psychological contract and its relation with organizational involvement in the context of other populations.

**The key words:** psychological contract, organizational involvement, emotional involvement, normative implication, calculated implication.

## Liste des abréviations

<b>abréviation</b>	<b>Signification</b>
ASL	Administration social
ATR	Département approvisionnement et transport
ANOVA	Analyse ordinale des variances
BDGC	Département Budget et contrôle de gestion
CFPA	Compagnie français de pétrole en Algérie
CI	Centre informatique
COM	Activité commercialisation
CP	Contrat psychologique.
DM	Département méthode
DRGB	Direction régional Bejaia
E&P	Activité exploitation et production
EXG	Département exploitation gazoduc
EXL	Sous-direction exploitation
EXO	Département exploitation oléoduc
GG1	Gazoduc bourdj menail (1) : terminal
GNL	Gaze naturelle liquéfiée
GPL	Gaze pétrolier liquéfiée
HEH	Haoued El-hamra
HSE	Département hygiène et sécurité environnement
IMPL	Implication
IMPL ORGN	Implication organisationnelle
JUR	Département juridique
LRP	Activité liquéfaction raffinage et pétrochimie
MOG	Moyen généraux
MTN	Département maintenance
NAFTAL	<b>Naft</b> : terme arabe designe pétrole, <b>AL</b> : en référence aldjzayer ou Algérie

OB1	Oléoduc Bejaia (1) : terminal
OCB	Organisational citizenship behavior
OG1	Oléoduc d'Alger (1) : terminal
OTMRUS	Organisation technique de mise en valeur des richesses de sous sole saharien
PCTH	Département protection cathodique
RH	Département ressource humains
RTC	Région transport centre
SBM	Station bni-mensour
SDAF	Sous-direction administration et finances
SDT	Sous-direction technique
SINE	Sureté interne d'établissement
SNE	Société national de recherche et d'exploitation
SONALGAZ	Société nationale de l'électricité et de gaz
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.
SOPEG	Société pétrolière de gérance
SPM	Station pompage marin
SPSS	Statistique parkage for sociale sciences.
TAB	Terminal arrivé Bejaia
TMB	Terminal marin Bejaia
TNF	Département travaux neufs
TRC	Activité Transport région centre
UTC	Unité de transport centre

# Sommaire

# Sommaire

**Remerciement**

**Dédicace**

**Résumé**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Introduction**

## **Partie théorique :**

### **Chapitre I : Le cadre général de la problématique**

<b>Préambule</b> -----	<b>20</b>
1)-Problématique-----	20
2)-Les hypothèses de recherche-----	26
3)-Les raisons du choix de thème-----	26
4)-Les objectifs de la recherche-----	26
5)-Définitions des concepts-----	27
6)-Les études antérieures concernant le contrat psychologique et l'implication-----	29
7)-Commentaires sur les études antérieures-----	35
<b>Résumé du chapitre</b> -----	<b>37</b>

### **Chapitre II : Le contrat psychologique**

<b>Préambule</b> -----	<b>38</b>
1)-Evolution du concept de contrat psychologique-----	38
2)-Définition du contrat psychologique-----	40
3)-L'échange social comme base théorique du contrat psychologique-----	41
4)-La typologie du contrat psychologique-----	44
5)-Les perspectives du contrat psychologique-----	48

6)-Le fondement du contrat psychologique-----	50
7)-Les caractéristiques du contrat psychologique-----	50
8)-La formation du contrat psychologique-----	52
9)- La violation et la rupture du contrat psychologique-----	53
<b>Résumé du chapitre-----</b>	<b>55</b>

### **Chapitre III : l'implication organisationnelle**

<b>Préambule-----</b>	<b>57</b>
1)-Définition de l'implication organisationnelle-----	57
2)-Les approches de l'implication organisationnelle-----	57
3)-Les conditions de développement de l'implication organisationnelle-----	61
4)-Les conditions rendant possible l'implication organisationnelle-----	63
5)-Les facteurs qui influent sur l'implication organisationnelle-----	65
6)-Les formes de l'implication organisationnelle-----	65
7)-Les cibles de l'implication organisationnelle-----	66
8)-Les déterminants de l'implication organisationnelle-----	68
9)-Les critères importants de l'implication organisationnelle-----	69
10)-Les causes et les conséquences de l'implication organisationnelle-----	70
11)-La relation entre le contrat psychologique l'implication organisationnelle-----	71
<b>Résumé du chapitre-----</b>	<b>71</b>

### **Partie pratique :**

#### **Chapitre IV : Présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique Poursuivie**

<b>Préambule-----</b>	<b>74</b>
1)-présentation de l'organisme d'accueil -----	74
2)-Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées-----	88
2.1)-La méthode utilisée-----	88
2.2)-Les techniques utilisées-----	89
2.3)-Les étapes de la recherche-----	94

2.4)-La population d'étude-----	95
2.5)-L'échantillon et ces caractéristiques-----	96
2.6)-Les outils statistiques-----	101
<b>Résumé du chapitre-----</b>	<b>102</b>

## **Chapitre VI : Analyse et interprétation des résultats**

<b>Préambule-----</b>	<b>104</b>
1)-Présentation et analyse des résultats -----	104
1.1)-présentation et analyse des résultats de la première l'hypothèse -----	107
1.2)-présentation et analyse des résultats de la deuxième et la troisième -----	109
1.2.1)- présentation et analyse des résultats de la deuxième hypothèse -----	110
1.2.2)- présentation et analyse des résultats de la troisième hypothèse-----	113
2)-Discussion et interprétation des résultats-----	117
2.1)-Discussion et interprétation des résultats de la première l'hypothèse -----	117
2.2) Discussion et interprétation des résultats de la deuxième et troisième hypothèse	117
2.2.1)- Discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse -----	117
2.2.2)- Discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse-----	118
<b>Résumé du chapitre-----</b>	<b>120</b>

### **Conclusion**

### **Limites de la recherche**

### **La Liste bibliographique**

### **Les annexes**

## List des tableaux :

N° de tableau	Titre du tableau	N° de la page
01	Le Contrat transactionnel et relationnel selon Devos (2009)	45
02	Les types de CP selon rousseau (1995)	48
03	Les termes du CP Guerrero (2005)	50
04	L'ancienne approche et la nouvelle approche	52
05	Classification de l'effectif pour catégorie socioprofessionnelle	81
06	Evolution de l'effectif à la RTC	82
07	Présentation des items du CP	90
08	Présentation des items de l'implication organisationnelle	91
09	Présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtes.	92
10	Présentation de coefficient de corrélation de CP	93
11	Présentation de la fidélité pour le CP	94
12	Présentation de la fidélité pour l'impl	94
13	Répartition des membres de l'échantillon selon la CSP	96
14	Répartition des membres de l'échantillon selon la CSP	96
15	Répartition des membres de l'échantillon selon le genre	97
16	Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	97
17	Répartition des membres de l'échantillon selon la situation familiale	98
18	Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction	99
19	Répartition des membres de l'échantillon selon la CSP	100
20	Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté	100
21	Présentation du CP d'RTC	104
22	Présentation de l'impl orgn	106

23	Présentation descriptives du CP et l'impl	107
24	Présentation des corrélations du CP et l'impl	107
25	Présentation descriptives des trois dimensions de l'impl et le CP	108
26	Présentation de la corrélation des trois dimensions de l'impl avec le CP	109
27	Présentation des descriptives du genre-CP	110
28	Présentation des résultats de t-test pour deux échantillons indépendants du genre-CP	110
29	Présentation des descriptives de l'âge-CP	111
30	Présentation descriptive test d'homogénéité des variances de l'âge-CP	111
31	Présentation des variances du l'âge-CP	111
32	Présentation descriptive du CSP-CP	112
33	Présentation d'homogénéité des variances CSP-CP	112
34	Présentation récapitulatifs du test hypothèse CSP-CP	113
35	Présentation des descriptives du genre-impl	113
36	Présentation des résultats de t-test pour deux échantillons indépendants du genre-impl	114
37	Présentation des descriptives de l'âge-impl	114
38	Présentation d'homogénéité des variances du l'âge-impl	114
39	Présentation des variances du l'âge-impl	115
40	Présentation des descriptives de la CSP-impl	115
41	Présentation d'homogénéité des variances de la CSP-impl	116
42	Présentation des variances de la CSP-impl	116

## La liste des figures :

N° de la figure	Titre de la figure	N° de la page
01	Model de l'iceberg du CP	41
02	Processus d'échange interactif de contribution et rétribution de chein 1965	42
03	Le processus de violation selon Morinson et Robinson 1997	54
04	Le schéma développement de l'impl Randall et cote 1997	63
05	L'individu vis-à-vis de ces cibles	66
06	Les activités du groupe sonatrache	76
07	Répartition des membres de l'échantillon selon le genre	97
08	Répartition des membres de l'échantillon selon l'Age	98
09	Répartition des membres de l'échantillon selon la situation familiale	99
10	Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction	99
11	Répartition des membres de l'échantillon selon la CSP	100
12	Répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté	101

# **Introduction**

### **Introduction :**

La gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, car le facteur humain constitue un capital dont on doit savoir le rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie se sont concentrées dans leurs recherches sur la productivité et le rendement du travail.

L'implication et le contrat psychologique sont deux notions à part entière qui, la plupart du temps sont étroitement liées. L'implication est le fait d'être engagé dans quelque chose, dans une entreprise, elle se définit comme l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. Tandis que le contrat psychologique fait référence à des obligations mutuelles qui caractérisent la relation entre l'employeur et l'employé, et que les obligations sont basées sur la perception de promesse d'un échange réciproque, ce dernier qui parle aussi sur l'échange social est l'un des cadres de référence employé pour comprendre la nature des rapports entre le climat d'organisation et les attitudes (engagement, implication, contrats psychologiques ) des employés envers le travail et l'organisation .

En effet, un contrat de travail, même très sophistiqué ne garantit pas l'engagement des travailleurs ou bien leurs contrats psychologiques et leur implication organisationnelle ne dépend pas des seuls dispositifs de Gestion des Ressources Humaines. S'il y a bien sûr « relation d'échange », il y a aussi « relation d'emploi », relation fondée sur lien qui se crée, qui se tisse, se renforce ou se casse !

L'objet de notre recherche porte principalement à montrer le contrat psychologique et sa relation avec l'implication organisationnelle.

Pour présenter cette recherche, nous avons divisé notre travail en deux volets : l'un théorique en trois chapitres, l'autre pratique comporte deux chapitres, pour chacun d'eux nous tâchons de montrer en quoi ils apportent une pierre à l'édifice de notre recherche. Le plan du travail que nous présentons est le suivant :

Le volet théorique regroupera trois chapitres, dans le premier chapitre nous présenterons le cadre général de la problématique en se basant sur différentes confrontations d'études antérieures.

De plus, si nous devons insister sur la motivation qui explique le choix de notre thème de recherche nous dirons divers, comme son importance exercée dans le milieu de travail de RTC ainsi la rareté des recherches sur ce thème.

Pour toutes ces raisons, nous nous sommes demandé si le contrat psychologique exerce une relation sur l'implication organisationnelle.

Dans le premier chapitre, nous tenterons de clarifier le concept de contrat psychologique : son historique à nos jours, la définition et typologie, ces perspectives, son fondement et sa formation, ces caractéristiques et enfin sa rupture et violation.

Dans le deuxième chapitre, nous tenterons de clarifier le concept de l'implication organisationnelle : sa définition, ces approches, ces conditions de développement et conditions rendant possible, ces formes, cibles, déterminants, critères importants, causes et conséquences et enfin sa relation avec le contrat psychologique.

Quant à la partie pratique, elle sera organisée en deux chapitres :

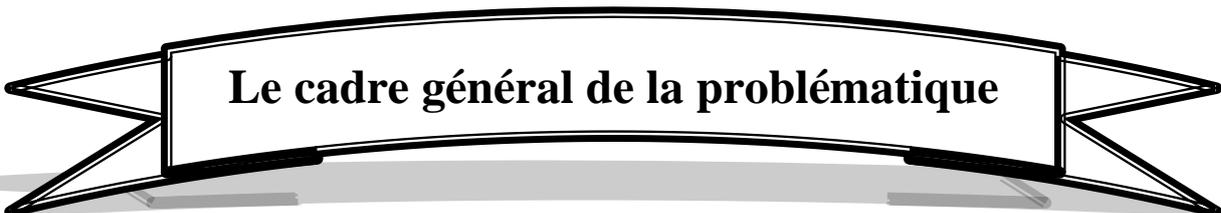
Le chapitre intitulé : « La méthodologie du terrain » va être un exposé des méthodes et des techniques utilisées dans notre étude, la présentation des lieux de recherche ainsi de notre échantillon et le déroulement de notre enquête.

Et l'autre chapitre intitulé « Analyse et présentation des résultats » sera consacré à l'exploitation des données, c'est-à-dire à l'analyse proprement dite des résultats issus grâce auxquels nous procéderons à la vérification de nos hypothèses ainsi une discussion de ses dernières à travers des études antérieures et nos observations, dans le but de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Enfin, nous proposons une conclusion récapitulative, dans laquelle nous rappellerons les résultats auxquels nous avons abouti.

# **La partie théorique**

# Chapitre I



## Le cadre général de la problématique

### **Préambule**

- 1)-Problématique.
- 2)-Les hypothèses de recherche.
- 3)-Les raisons du choix de thème.
- 4)-Les objectifs de la recherche.
- 5)-Définition des concepts.
- 6)-Les études antérieures concernant le CP et l'impl orgn.
- 7)-Commentaire sur les études antérieures.

### **Résumé du chapitre**

## **Préambule :**

Ce premier chapitre, est consacré pour le cadre méthodologique, qui répute : la problématique, les hypothèses, les raisons du choix de thème, les objectifs de la recherche, définition des concepts, les études antérieures concernant le CP et l'impl orgn, commentaire sur les études antérieures.

### **1. la problématique :**

Gérer n'est pas chose évidente et aujourd'hui plusieurs ont le sentiment que quelque chose s'est brisé dans nos milieux de travail et que le lien qui existe entre un employé et son employeur n'est plus comme avant. Ainsi, la flexibilité croissante du travail modifie profondément le lien entre employés et employeurs, conduisant à des changements profonds des relations de travail qui à leurs tour, pourront générer des comportements non désirés des salariés. Selon Etzioni (1975), les organisations sont des unités sociales (ou groupements humains) délibérément construites et reconstruites pour poursuivre des buts spécifiques. Cet auteur précise sa pensée en notant qu'elles sont caractérisées par la division du travail, du pouvoir et des responsabilités, la présence d'un ou plusieurs centres de décision et le remplacement du personnel si les personnes ne donnent pas satisfaction. Selon Neveu (2002), « les théories organisationnelles du contrat, et par voie de conséquence d'implication, s'organisent autour de deux pôles majeurs : le contrat de type transactionnel (mode d'échange calculé), et celui de type relationnel (mode de communion, mode affectif, Etzioni, 1961). Ce dernier utilise le terme de « commitment » pour traduire une attitude positive de la personne dans l'organisation et considère que le terme d' « organizational commitment » transcrit un engagement et une attitude positive du salarié envers l'organisation. (Christian, 2006).

Dans un contexte de transformations continues et complexes des relations de travail, les chercheurs s'intéressent à l'étude de nouveaux modèles d'analyse pour expliquer les attitudes et les comportements des individus au travail. La flexibilité croissante du monde du travail, modifie profondément le lien entre les employés et leurs employeurs.

D'une certaine manière, la notion de relation d'agence pourrait recouvrir pratiquement toute relation contractuelle entre individus ou organisations. Elle ne présente cependant un intérêt que parce que le contrat y présente certaines caractéristiques quant à la nature et à la répartition de l'information entre les parties.

La relation d'emploi au cœur du droit du travail est bipartite : elle se noue entre deux parties dont l'une, l'employé, travaille en échange d'une rémunération sous la direction ou le contrôle

d'une autre personne, l'employeur. Ce cadre bipartite est cependant mis à rude épreuve par les nouveaux modes d'organisation de la production qu'adoptent les entreprises en quête de flexibilité.

En effet, un contrat de travail, même très sophistiqué ne garantit pas l'engagement des collaborateurs et leur implication organisationnelle ne dépend pas des seuls dispositifs de Gestion des Ressources Humaines. S'il y a bien sûr « relation d'échange », il y a aussi « relation d'emploi », relation fondée sur un lien qui se crée, qui se tisse, se renforce ou se casse ! La perte de confiance à l'égard des dirigeants constatée aujourd'hui concerne nombre de responsables à des niveaux élevés de la structure. Quant aux salariés, menacés en plus par les restructurations, leurs réactions brutales, au fort contenu émotionnel qui « débordent » l'entendement, ont sensibilisé par l'opinion publique. (Bruno, Naulleau, 2011)

Depuis de nombreuses décennies, mais surtout depuis les années 1990, les chercheurs et les praticiens utilisent le concept du contrat psychologique pour analyser, décrire et expliquer la nature dynamique des relations d'emploi. Il aura fallu une rupture des contrats d'emploi dits traditionnels - ceux qui garantissaient à l'employé un travail à vie et des occasions de carrière en retour de la loyauté à l'organisation et de l'implication au travail - et, en parallèle, une multiplication significative des contrats de travail à court terme incluant principalement des tâches spécifiques et des clauses monétaires, pour que soient mis en relief les aspects psychologiques et contractuels des relations d'emploi.

Le contrat psychologique joue un rôle central pour comprendre et définir les relations d'emploi contemporaines. Les recherches qui s'inscrivent dans ce champ visent à préciser les obligations et les promesses qui sont perçues par les deux parties. Les traditionnelles de sécurité de l'emploi et récompense fixe en échange d'un travail long, sérieux, et d'une loyauté, n'existeraient plus dans bien des cas.

Le concept de contrat psychologique permet d'examiner la perception subjective et dynamique que construisent les individus touchés directement par les changements qui les entourent, de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et comportements. Particulièrement influente au sein de la littérature spécialisée a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des ententes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait de telles promesses, les obligations réciproques sont, selon Rousseau, définies non pas par l'organisation, mais plutôt par les individus. Les individus observent les actions de l'organisation et les interprètent de façon subjective. Les salariés

s'impliquent dans une relation en assumant qu'employeurs et salariés ont des obligations réciproques.

En 1990, Rousseau a introduit une définition plus précise du concept pour éviter de telles ambiguïtés. Rousseau appréhende le contrat psychologique comme « l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur » (Rousseau, 2004), et s'écarte des travaux antérieurs sur deux points. Tout d'abord, Rousseau et ses partisans considèrent que l'entreprise ne possède pas de contrat psychologique, qui ne peut être porté que par l'individu : « l'entreprise étant l'autre partie dans la relation, elle fournit le contexte pour la création d'un contrat psychologique, mais ne peut pas en retour avoir de contrat psychologique avec ses membres ». (Guerrero, 2005).

L'article de Denise Rousseau, « Psychological and Implied Contracts in Organizations » publié en 1989 caractérise une véritable révolution dans la recherche relative au contrat psychologique. D'une part, la définition du contrat psychologique qui y est proposée rompt radicalement avec l'acception historique fondée, jusque-là, sur une perspective relationnelle et sur la notion d'attentes (Guerrero, 2003). D'autre part, la nouvelle conceptualisation défendue, plus individuelle et basée sur la perception de promesses, cristallise autour d'elle la majorité des publications lui ayant succédé. Dans ce cadre, le contrat psychologique se définit comme « les croyances d'un employé en ce qui concerne les termes et les conditions d'un accord d'échanges réciproques entre lui et son organisation. Les questions ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 2004). Au vu de cette définition, le contrat psychologique prend la forme de schémas de croyances qu'un subordonné construit activement sur la base d'un processus d'attribution de sens aux expériences organisationnelles vécues (Guillermo et al., 2013).

Le contrat psychologique reflète ainsi la compréhension subjective des engagements qu'a fait l'individu avec l'autre partie qui, comme le souligne Rousseau (2004), a des effets plus puissants sur le comportement si ces engagements sont explicites plutôt qu'implicites. Le contrat psychologique émerge dès lors qu'une partie croit qu'une promesse de retours futurs a été faite, qu'une contribution a été donnée et ainsi, qu'une obligation a été créée pour fournir de futurs bénéfices » (Rousseau, 2004). Le contrat psychologique est ainsi défini comme « un ensemble de croyances individuelles concernant des obligations réciproques entre l'employé et son organisation » (Rousseau, 2004) pour laquelle le manager peut se trouver enchâssé en tant que représentant (Guillermo et al., 2013).

Les travaux d'Allen & Meyer, fondamentaux en la matière, nous en livrent une définition complète de l'implication organisationnelle<sup>1</sup>. Il s'agit « d'un attachement affectif 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 » (Tiffany, 2016) La dimension affective de l'implication est fortement ancrée dans les définitions, cette dernière étant le premier point d'intérêt pour les chercheurs. Ceci dit, Allen et Meyer se sont penchés sur d'autres dimensions de l'implication, puisqu'ils ont traité les composantes calculée et normative de l'implication. Ces composantes sont : L'implication affective, véritable désir pour le travailleur qui s'identifie à l'organisation. Les travailleurs aiment en être membre et souhaitent y rester (Bietry et Laroche, 2011). L'implication calculée (ou implication continue), qui désigne un engagement proportionnel aux investissements fournis pour l'entreprise (volontairement et involontairement) et qui seraient perdus si l'activité s'arrêtait. Les deux dimensions de l'implication calculée sont les sacrifices liés au coût de départ et le manque d'alternatives d'emploi (Rojot et al., 2009). L'implication normative, résultante du sentiment d'obligation. Elle concilie les intérêts organisationnels et personnels (Rojot et al., 2009). De nature aliénante (Lourel, Guéguen, 2007), cette composante de l'implication est fortement critiquée pour sa difficulté à être distinguée de l'implication affective (Paillé, 2005). Pour éviter toute confusion, nous ne considérerons dans cette étude que les composantes affectives et calculées de l'implication.

D'un autre côté, Mowday, Porter et Steers (1982) ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur une description des attributs du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre. Pour Mowday (1998), l'implication peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. (Thévenet, 2004). Et pour Commeiras (1991), l'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer. Il y aurait interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. ( Neveu, 2002).

---

<sup>1</sup> Souvent confondue avec l'engagement organisationnel qui vient du mot anglais « involvement » et qui désigne l'adéquation homme/emploi. L'implication organisationnelle vient du terme « commitment » et désigne les rapports entre l'individu et l'entreprise (Neveu 1991). Au Québec, le terme « commitment » est très souvent traduit par « engagement ». Il convient donc de rester très attentif à la provenance de ses sources afin d'éviter toute confusion.

Au total, les salariés fortement impliqués affectivement dans leur organisation y restent parce qu'ils le veulent tandis que ceux qui entretiennent une relation plus calculée lui sont fidèles parce qu'ils en ont besoin et que les profils normatifs inscrivent leur relation dans un registre de devoir (Meyer et Allen 1991). Le consensus international qui a entouré cette conception pendant quasiment quinze ans s'est peu à peu lézardé au fil des mises à l'épreuve empiriques de sa tridimensionnalité, de son pouvoir prédictif et de ses déterminants. Considérées ensemble, ces attaques successives aboutissent à discuter les conditions dans le respect desquelles la recherche relative à l'impl Orgn peut encore avoir un intérêt pour la GRH. Dans cette logique, la fidélité à l'égard de l'organisation peut à l'évidence être la conséquence d'une absence d'alternative d'emploi, des coûts de rupture de la relation, mais aussi, et de façon nettement distincte, des sacrifices perçus associés au départ dans le plus pur esprit de la side bet theory (Bietry & Laroche, 2011).

Selon cette trilogie de l'implication organisationnelle, les individus dont l'implication est dite affective demeurent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent, ceux dont l'implication est dite de nécessité y demeurent parce que le coût de quitter celle-ci est trop élevé, alors que ceux dont l'implication est dite morale y demeurent en raison du poids de normes professionnelles et sociétales. En ce sens, seule l'implication affective se traduit par une volonté de rester dans l'organisation, les implications de nécessité et moral se traduisant au contraire l'une et l'autre par une obligation de rester, soit-elle financière, opportuniste et stratégique (implication calculée ou de nécessité) ou encore liée à l'éthique professionnelle et les attentes sociétales (implications normative). (Bietry & Laroche, 2011) Bien que la dimension affective de l'implication organisationnelle puisse être distinguée empiriquement de la dimension normative, elle demeure fortement imbriquée à la dimension calculée, malgré ce que suggère implicitement leur distinction conceptuelle (Christian, 2006).

Au total, les antécédents des deux premières dimensions sont à l'évidence très souvent similaires. Ce constat serait expliqué par l'interprétation du salarié (Meyer et Parfyonova 2010) : une même formation peut ainsi développer une congruence de valeurs avec l'organisation, c'est-à-dire une implication affective. Elle peut également conduire à se sentir redevable quand elle entretient l'employabilité. Quoi qu'il en soit, tous ces résultats, pour intéressants qu'ils soient, débouchent sur un syncrétisme d'antécédents peu favorable à la mise en œuvre d'une politique managériale cohérente et opérationnelle.

Si les études relatives aux dimensions normatives et continues sont rares, celles s'intéressant à toutes les dimensions sont encore moins fréquentes. Pourtant, les dimensions de l'implication organisationnelle peuvent coexister chez chaque individu à des degrés différents

(Meyer et Allen, 1991). Ceci crée donc de l'hétérogénéité chez chaque individu qu'il est préférable de capter avant toute analyse. Or, Meyer, Stanley et Parfyonova (2012) soulignent le fait que les dimensions de l'implication organisationnelle interagissant entre elles, elles peuvent chacune masquer les effets de l'autre. Ces auteurs encouragent donc à favoriser une approche par profil qui permettrait de mieux capter ces interactions et donc de mieux comprendre les liens entre implication organisationnelle et épuisement professionnel. (Amandine, 2012).

Notre positionnement épistémologique guide inéluctablement l'orientation et l'articulation de notre problématique et des objectifs de notre recherche. En effet, l'objet de cette recherche portant sur l'analyse et l'explication objective d'un processus que l'on peut observer en milieu organisationnel, nous avons, en quelque sorte, figé une réalité afin de détecter, par une démarche hypothético-déductive, les mécanismes par lesquels le contrat psychologique serait un levier de l'implication organisationnelle des employés. En adoptant un modèle de recherche basé sur un ensemble d'hypothèses par le biais de la combinaison entre la théorie de l'échange social et les résultats de la présente recherche.

C'est un regard neutre que nous jetons sur une réalité imposée par notre terrain auprès des membres de notre échantillon au niveau la SONATRACH nommée RTC de Bejaia. Notre position est positiviste, est-ce par la nature des hypothèses que nous avons formulées qui sont dans leurs fonds pourraient être réfutables. Ainsi, nous tentons d'un autre côté de décrire la relation existante entre les variables organisationnelles et de les tester afin de vérifier leur véracité et leur acuité. Notre positionnement nous guide également dans le choix du design de recherche et des outils mobilisés.

Dans notre recherche, on s'interroge sur le degré de réalisation de ce thème dont on va prendre le cas pratique de « RTC Bejaia » et nous posons la question suivante : quel est la relation entre le contrat psychologique et L'implication organisationnelle selon les différentes dimensions de l'implication organisationnelle ?

**Dans cette perspective nous avons posé des questions secondaires sont comme suit :**

1. Quel est le niveau du contrat psychologique des travailleurs de RTC ?
2. Quel est le niveau d'implication organisationnelle des travailleurs de RTC ?
3. Y a-t-il une différence significative dans le CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ?
4. Y a-t-il une différence significative dans l'IMP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ?

## **2- Les Hypothèses :**

Afin de répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes ;

### **Première hypothèse :**

- Il existe une relation significative entre le contrat psychologique et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle.

### **Deuxième hypothèse :**

- Il y a une différence significative dans le CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP).

### **Troisième hypothèse :**

- Il y a une différence significative dans l'IMP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP).

## **3- Les raisons de choix du thème :**

- Nous portons l'intérêt de mener une recherche sur l'effet de contrat psychologique sur l'implication organisationnelle puisque c'est un thème nouveau et plusieurs chercheurs confirment son importance au milieu organisationnelle et professionnel.
- Une chose qui nous motive vers une telle étude c'est la rareté des recherches locales menées dans cet angle, précisément, sur l'effet du contrat psychologique sur l'implication organisationnelle
- Susciter de nouvelles questions et des hypothèses qui ouvrent des pistes de recherches.

#### **4- Les objectifs de la recherche :**

- Evaluer le niveau le plus dominant du contrat psy chez les travailleurs.
- Evaluer le niveau le plus dominant de l'implication organisationnelle.
- Vérifier si le contrat psychologique a un effet significatif sur l'implication organisationnelle.
- Evaluer les différences qui existent dans la perception du CP selon certains facteurs socioprofessionnels.

#### **5- Définition des concepts :**

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

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

« Ainsi GRAWITZ affirme qu'un concept n'est pas seulement une aide pour percevoir, mais aussi une façon de concevoir. » (GRAWITZ, 2001, p26).

##### **5.1-définition du CP :**

###### **a)Définition théorique :**

Pour lui «Le contrat psychologique, né de la relation employé/employeur, est constitué à la fois d'éléments explicites mais surtout implicites, au sens de non formalisés » (Schein, 1980)»

Pour rousseau (1989) « Il repose sur un système de croyances individuelles qui fixe un ensemble d'attentes et d'obligations réciproques déterminant dans la relation à l'emploi»

Pour Robinson et Rousseau (1994). «Le contrat psychologique fait donc référence à des obligations mutuelles qui caractérisent la relation entre l'employeur et l'employé. Notons encore une fois, que les obligations sont basées sur la perception de promesse d'un échange réciproque». (KARINE, 2010 p45).

**b) Définition opérationnelle:**

En gestion, en économie et dans les littératures de gestion des ressources humaines, le terme du contrat psychologique se réfère communément aux attentes réelles, mais non écrites, d'un employé ou d'une main-d'œuvre vis-à-vis de l'employeur. Le CP représente, au sens basique, ce qu'un employé attend de son entreprise et ce qu'il a trouvé réellement concernant les rétributions, le développement de carrière, ...., et ce sera représentés selon les réponses des travailleurs aux items de l'échelle préparée à ce sujet.

**5.2-l'implication organisationnelle :****a) Définition théorique :**

On peut considérer l'implication comme un construit multidimensionnel. Dans cette perspective l'implication peut être abordée à travers trois dimensions développées par ALLEN et MEYER : affective, calculative, normative. (HENRI, 1998, p209).

**b) Définition opérationnelle:**

C'est un état d'une prédisposition psychologique qu'un travailleur développe envers son entreprise et qui traduit une relation entre ce travailleur avec son organisation. Dans la présente recherche, c'est les résultats obtenus par les enquêtés sur les 18 items de l'échelle tridimensionnelle d'ALLEN & MEYER 1990.

**1- Implication affective :****1. a-Définition théorique :**

Définit l'implication comme « l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation.

En fait, l'approche de l'implication la plus fréquente dans la littérature est celle qui considère l'implication comme un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, engage, et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie ». (Manville, 2001, p973-995).

**Buchanan :** l'implication suppose trois conditions

- ✓ L'identification, qui se repose sur la congruence des valeurs et objectifs de l'organisation et des valeurs et attentes de l'individu ;
- ✓ L'implication, définit comme le lien psychologique entre l'individu et son travail ;

- ✓ La loyauté, qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation.

### **1. b-Définition opérationnelle :**

C'est les résultats obtenus par les enquêtes aux items de l'échelle d'Allen et Meyer 1990 qui sont représentés par les numéros : 1.2.3.4.5.6.

### **2-Implication calculée :**

#### **2. a-Définition théorique :**

La prédisposition (favorable ou défavorable) représente le résultat d'un calcul, d'un raisonnement. Le salarié définit ses liens avec l'organisation selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains (rétributions) qu'il pense obtenir. Cette approche se base sur deux théories : la théorie de l'échange et des investissements. (Boudon, 1969, p7).

#### **2. b-Définition opérationnelle :**

C'est les résultats obtenus par les réponses des membres de l'échantillon aux items de l'échelle d'Allen et Meyer 1990 qui sont représentés par les numéros : 7.8.9.10.11.12.

### **3-Implication normative :**

#### **3. a-Définition théorique :**

L'implication proviendrait non plus calculée ou d'un attachement affectif, mais plutôt du sentiment de devoir qui ressent le salarié, il s'implique parce qu'il pense que c'est bien, ou moral d'agir. (CLAUD.1997, p152).

#### **3. b-Définition opérationnelle :**

C'est les résultats obtenus par les réponses des membres de l'échantillon aux items de l'échelle d'Allen et Meyer 1990 qui sont représentés par les numéros : 13.14.15.16.17.18.

Donc, l'approche attitudinale, appréhende l'implication organisationnelle par ses trois dimensions : la première affective ; l'implication est définie comme l'attachement affectif c'est les émotions que sent l'individu envers son organisation. la deuxième normative ; le salarié dans cette dimension se ressent un sentiment de devoir envers son organisation. la troisième calculée ; l'individu est lié à son organisation par les gains qu'il réalise.

## **6-Les études antérieures concernant le CP et l'implication organisationnelle :**

### **6.1-Le CP psychologique :**

**a)-Etude de (Castaing et Roussel, 2006) :** leur étude porte sur l'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public, l'objectif de cette recherche est d'examiner si la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion dans les administrations françaises, en influençant le contrat psychologique, peut avoir un impact positif ou négatif sur l'implication affective des fonctionnaires.

Les tests s'appuient sur l'analyse quantitative de données collectées par questionnaire d'enquête sur un échantillon de 1023 fonctionnaires. Cette recherche met en avant l'existence d'un contrat psychologique spécifique à la fonction publique : le fonctionnaire perçoit de son Administration des obligations de service public et des obligations de gestion (en termes de rémunération, carrière etc.). Par ailleurs, cette étude montre l'intérêt de mobiliser le concept de motivation à l'égard du service public dans l'étude de l'implication affective des fonctionnaires. Les résultats soulignent que l'évaluation des obligations du contrat psychologique définie comme la différence entre ce que le fonctionnaire obtient (les réalisations de l'Administration) et ce qu'il attend (les obligations attendues) en matière de service public et de gestion (rémunération, carrière etc.) détermine moins fortement l'implication affective que les réalisations elles-mêmes. Aussi, la motivation à l'égard du service public modère la relation entre la réalisation des obligations du service public et l'implication affective dans la fonction publique.

### **B-) Etude (M. R. Parzefall & J. Hakanen, 2010):**

Cette étude visait à utiliser le modèle «Sources de demande de travail» pour tester les caractéristiques de soutien et de santé, ainsi Motiver le processus d'accomplissement. Avec des engagements du contrat psychologique et sa réalisation. L'étude a été menée sur un échantillon de 178 travailleurs en utilisant la méthode des équations structurelles.

Les résultats de l'étude ont montré que la réalisation du contrat psychologique et l'accomplissement de ses obligations ont un impact positif et sain sur le personnel et l'organisation, L'achèvement du contrat psychologique conduit à l'intégration dans le travail, ce qui entraîne à son tour une augmentation du niveau de loyauté émotionnelle, réduit le taux de

roulement du travail, et réduit les réactions négatives des travailleurs, et soulève également leur moral. (Parzefall et Hakanen, 2010).

**C-) Etude (V. Cassar & R. B. Briner, 2011):**

Cette étude examine le rôle intermédiaire du niveau de non-respect des obligations CP dans la relation entre violation ou rupture du contrat psychologique et entre loyauté émotionnelle et fidélité continue et dans quelle mesure cette relation intermédiaire est affectée par le déséquilibre des échanges et interrelations dans un échantillon de 103 vendeurs.

Les résultats de l'étude ont montré que le niveau de non-respect des obligations du CP est en relation intermédiaire entre la violation du contrat psychologique et la loyauté organisationnelle. Les résultats ont également montré que les individus sont conscients de ce déséquilibre dans les échanges organisationnels est purement influencé cette relation. (Vincent et Rob, 2011).

**Etude de (GORIN, 2012) :**

Cette étude porte sur les effets modérateurs de la motivation sur la relation entre le contrat psychologique et l'engagement affectif de travailleurs d'agence qui sont impliqués dans une relation d'emploi tripartite. De façon générale, la littérature catégorise ces travailleurs comme étant périphériques et présentant un niveau limité d'attachement et d'investissement dans les organisations. Notre étude apporte un regard plus nuancé et vise à examiner comment certains facteurs (contrat psychologique avec l'organisation, motivation à devenir travailleurs d'agence) peuvent moduler l'engagement organisationnel affectif de ces travailleurs. Nous avons effectué notre étude auprès de travailleurs d'agence du secteur bancaire canadien. Nos analyses ont été effectuées à partir de données secondaires recueillies auprès d'un échantillon de 153 travailleurs d'agence issus d'une agence de placement interne.

Nos résultats montrent que les travailleurs d'agence entretiennent une relation d'échange à la fois avec l'agence qui les emploie et l'organisation cliente dans laquelle ils travaillent et que la nature du contrat psychologique qu'ils entretiennent avec chacune de ces organisations est significativement associée à leur engagement affectif envers celles-ci. Nos résultats montrent également que les motivations de ces travailleurs viennent modérer la relation entre leur contrat psychologique et leur engagement affectif envers l'organisation cliente, mais non envers l'agence de placement. (Gorin, 2012).

**D-) (étude Sylvie Guerrero, 2005) :**

Dans son étude, «la mesure du CP dans le domaine du travail français » Guerrero trouve que le CP, est un concept qui permet l'étude de l'échange social, c'est-à-dire des deux côtés, le salarié et l'employeur.

Il vise à comprendre et analyser la dynamique de cette relation, comment échanger, Guerrero constate qu'avec le temps et avec les développements récents de la relation de travail elle à ajouter une deuxième idée, c'est l'échange est la réciprocité, cela est résumer en deux points:

- Que les deux parties participent au contrat psychologique (employé et employeur) à condition qu'il y ait un échange entre elles.
- Le contrat psychologique peut être compris comme un processus de modification dans le temps, les modifications peuvent être interprétées comme:

Comment sensibiliser chaque partie avec un degré à réaliser les promesses de la deuxième partie, ainsi elle affirme que dans l'étude du CP, il faut étudier la loyauté de chaque partie et ces promesse. (Guerrero, 2005, p113, 114).

**6.2- l'implication organisationnelle :****a)- l'étude de Becker(1960) :**

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

En d'autre terme, l'implication du travailleur ne se réalisé qu'à partir de moment où celui-ci éprouve le sentiment de développer des investissements perdu (side-best). Ces derniers constituent pour le travailleur une rente professionnelle d'autant moins transférable qu'elle ce bénéficie avec l'accumulation de l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à confronté son implication envers son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capitale cas de départ définitif. Ce mécanisme caractérise ce que Becker appelle : « implication par défaut ». (BONARDI et all, 2004, p 132).

**b)-Le modèle de Porter et al (1974) :**

Ce modèle de mesure domine très largement par son utilisation : l'Organization Commitment Questionnaire(OCQ) de Porter et Allen (1974).

Depuis sa création , l'instrument jouit d'une forte popularité .Pourtant, la littérature relève une ambiguïté :certains auteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle ,alors d'autres prétendent qu'elle aborde les différents facettes de l'implication .Sur la base de propre définition de l'implication ,Porter et Allen conçoivent l'OCQ(Organisation Commitment Questionnaire ).l'instrument se compose de15itemes visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs : - L'échelle de Porter et al. (1974) :

Sur la base de leur propre définition de l'implication, Porter et al. (1974) conçoivent l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). L'instrument se compose de 15items visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs. (Claude, 1997, p154 ; 155).

### **C-) L'étude de l'implication organisationnelle de Meyer et Allen:**

#### **❖ L'étude de Shermerhorn (2002) :**

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

**a)-L'identification affective :** Ou le salarié demeure au service de l'entreprise parce qu'il le désire fortement .Par ailleurs il présente les caractéristiques suivantes :

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

#### **b)-L'identification de convenance :**

Salarié demeure au service de l'organisation tout simplement parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement .Il craint de perdre les avantages ou les privilèges acquis avec le temps et ressent une éventuelle démission comme une balance défavorable entre ce qu'il perd et ce qu'il pourrait gagner. (Bonardi et all, 2004, p 142).

#### **❖ L'étude de comportement au travail :**

D'importants efforts ont été réalisés pour l'étude du rôle de l'implication organisationnelle sur le comportement au travail, nous nous focaliserons sur deux types de comportement, les comportements de retrait et les comportements de citoyenneté

organisationnelle. Le terme de retrait fédère un ensemble varié de comportements. Selon le cas, il relève soit de l'intentionnalité soit de l'acte proprement dit.

MORROW (1993) décrit les OCB (Organizational, Citizenship, Behavior) comme présentant d'importantes similarités avec la plupart des formes d'attachement. Quatre recherches sont identifiées par Morrow entre 1983 et 1990, mais aucune n'envisage le lien entre les OCB et l'implication organisationnelle. À partir du milieu des années 1980, de nombreuses études se sont attachées à cerner l'implication organisationnelle sur les OCB. De ce point de vue, dans leur point de vue, dans la grande majorité, montre que la nature des relations empiriques conforte les hypothèses théoriques établies par Mayer et Allen.

Dans leur grande majorité les recherches attestent des relations significatives entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ. Lorsque l'implication des salariés est élevée leur intention de partir de leur organisation diminue, à l'inverse quand leur implication est faible leur intention de quitter s'accroît. En autre terme l'implication organisationnelle est une fonction de l'intention de départ. Cette donnée empirique stable correspond au modèle unidimensionnel de l'implication organisationnelle s'applique différemment au modèle des trois composantes de Mayer et Allen (1991)

La méta-analyse récente d'Allen et Mayer et al (2001) permet de montrer la valeur moyenne des relations empiriques entre l'intention de départ et les trois dimensions de l'implication organisationnelle sont toutes négatives (affective, normative, continu). Conformément à la nature intrinsèque de cet attachement, la corrélation moyenne aurait dû restituer une valeur positive, l'interprétation de ce résultat doit être assortie d'une éventuelle prise en compte de la magnitude de l'implication continue qui peut être forte ou faible. Ainsi une personne qui présente un degré élevé d'implication continue sera-t-elle plus encline à rester membre de son organisation dans la mesure où elle cherchera avant tout à éviter les coûts liés à son départ, un faible degré d'implication de continuité n'apporte pas une garantie de stabilité systématique. Pour que cela soit le cas, le salarié doit éprouver une implication affective élevée à l'égard de son organisation. Autrement dit, l'étude de l'intention de départ, et par extension celle des composantes de l'implication organisationnelle pour fournir une vision réaliste des rapports que les salariés entretiennent avec leur organisation.

L'analyse d'Allen et Mayer montre finalement que les OCB corrélaient positivement mais faiblement avec l'implication affective et normative et qu'ils ne corrélaient pas avec l'implication de continuité. Et également dans la littérature une structure élargie du concept de

comportements de citoyenneté organisationnelle .Celle –ci reprend la structure de Organe (1988) qui introduit aux cotes de l' altruisme et de la conscience professionnelle ,la courtoise, l'esprit d'équipe (sportmanship) et le civisme .Peu de recherche ont examiné les relations entre l'implication organisationnelle et ces différentes dimensions. Dans une étude réalisée sur un échantillon de 145employés d'une administration gouvernementale, Riooux et Penner (2001) ont montré que l'altruisme, le civisme et l'esprit d'équipe étaient les seules composantes influencées par l'implication organisationnelle. (Bonardi et all, 2004, p 143).

## **7-Commentaire sur les études antérieures :**

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

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

- l'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte ;
- l'échelle est stable ; les auteurs montrent que des mesures effectuées sur des périodes courts ;
- sa validité convergente est satisfaisante : ses indications sont convergentes avec celles fournies par des échelles de motivation ou d'intention de rester.

En revanche par des nombreuses études démontrent que L'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (efforts au travail, performance, absentéisme, intention de partir, etc.) par contre, des critiques fortes lui sont adressées :

- Sa structure factorielle ne pas stable ; alors que certains chercheurs constatent une structure unidimensionnelle, d'autre obtiennent une structure multidimensionnelle. Les dimensions identifiées par ces derniers sont divergentes ;
- Certains items posent des difficultés de compréhension .Dans une étude récente, nous constaté que l'item3 « j'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise » et l'item10 « je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour autre »sont mal compris par les personnes interrogées. A

cet égard, il semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambiguïtés liées à la traduction ».

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

- Le manque de distinction entre les dimensions affectives et normatives lui est reproché. Sur la base des études disponibles, Neveu (1993) et Randall et Allen (1990) affirment que la distinction entre les deux facettes n'est pas clairement démontrée.
- Ses propriétés psychométriques ne sont pas totalement démontrées. Contrairement au questionnaire de l'implication organisationnelle de Porter, plus ancienne, l'échelle d'Allen et Mayer a été peu testée. On connaît moins bien ses qualités méthodologiques.

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

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

-la tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée dans des études méthodologiques.

Hackett, Bycio et Hausdorff (1995) admettent que la structure factorielle de l'échelle est stable. Allen et Meyer et Smith (1993) démontrent la présence de trois dimensions de l'implication.

L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec le questionnaire de l'implication organisationnelle de Porter et un autre. Randall (1990) note que la dimension affective de l'échelle d'Allen et Mayer et le questionnaire de l'implication organisationnelle sont très fortement corrélés, ce qui prouve qu'elle mesure la même chose.

L'échelle d'Allen et Mayer utilise (06) items pour mesurer l'implication affective, au lieu des (15) questionnaires de l'implication organisationnelle. Pour l'étude de Shermerhorn, considère que l'implication organisationnelle comme l'appartenance à l'entreprise, on adoptant ses valeurs et ses règles et les partagées dont l'objectif et d'assurer la satisfaction des uns et des autres (salariés –dirigeant).

**Résumé du chapitre :**

En guise de conclusion à ce chapitre, il apparaît clairement qu'on a cerné notre sujet et posé le problème notamment qui concerné le contrat psychologique et l'implication organisationnelle des salariés dans leurs entreprise on nous basant sur le degré du CP par rapport à l'implication des travailleurs au sein de leur travail.

# Chapitre II

## Le contrat psychologique

### **Préambule**

- 1)-Histoire du CP à nos jours.
- 2)-Définition du CP
- 3)-L'échange social comme base théorique du CP.
- 4)-La typologie du CP.
- 5)-Les perspectives du CP.
- 6)-Le fondement du CP.
- 7)-Les caractéristiques du CP.
- 8)-La formation du CP.
- 9)-La violation et la rupture du CP.

### **Résumé du chapitre**

## Préambule

Le concept de contrat psychologique a connu depuis 15 ans un regain d'intérêt auprès des chercheurs mais également des praticiens, notamment depuis l'apparition des modifications notoires sont apparues dans les activités professionnelles à la suite des restructurations dans les organisations (telles que nous les avons présentées dans le chapitre I).

Cette conceptualisation est, selon nous, pertinente pour comprendre les changements intervenus dans la relation d'emploi, pour appréhender les processus sous-jacents des échanges entre les employés et leur organisations.

### 1)-Evolution du concept de CP :

#### 1.1)-Origine :

Pour décrire l'historique du concept de contrat psychologique (CP), il nous faut remonter jusqu'à la théorie de l'échange social développé initialement par Blau en 1964, car elle constitue pour ainsi dire la base théorique du concept. La notion de contrat psychologique fut dans un premier temps initiée par Argyris dans les années 60. Cependant, il faut noter et ne pas négliger le fait que la grande majorité des travaux effectués sur ce concept ont pris leur origine dans les recherches menées par des chercheurs tels que Levinson, Munden, Mandl et Sollen (1962) et de Schein (1965; 1970; 1980).

De plus, notons que bien qu'avant les années 60 le terme « contrat psychologique » en tant que tel n'avait encore jamais été utilisé, on peut néanmoins retracer ses racines « historiques » à la fin des années 30, soit dans les écrits de Barnard (1938) et de Marchet Simon (1958). En effet, la théorie de l'équilibre de Barnard, développée en 1938, adoptait déjà une perspective d'échange étant donné qu'elle s'intéressait aux conditions dans lesquelles une organisation peut continuer à susciter la participation de ses membres. Plus tard, Marchet Simon (1958) se sont fortement inspirés de cette idée et ont alors présenté un modèle de « récompenses-contributions » afin de rendre compte de la relation d'échange entre un employé et son organisation. Tous ces auteurs ont pu ainsi démontrer que des ententes implicites existaient dans le milieu organisationnel.

En 1960, Argyris définissait le CP comme une entente tacite entre un groupe d'employé et un contremaître. Il soutenait alors l'idée que cette relation pouvait se développer et se conceptualiser

explicitement à partir des trois caractéristiques suivantes: (1) en mettant l'accent sur l'échange au niveau du groupe; (2) en considérant l'échange comme intégrant des aspects tangibles (nature économique et spécifique) et (3) en présupposant qu'il existe un accord entre les différentes parties sur la nature de ce qui est échangé.

En 1962, Levinson et al. ont introduit une conceptualisation un peu plus élaborée du CP, fortement inspiré par le travail de Menninger (1958), basé sur une étude mettant en lumière la notion d'échange des ressources intangibles et de satisfaction mutuelle suite aux échanges afin que ceux-ci perdurent entre patients et thérapeutes. Se basant sur les nuances apportées par Menninger (1958), et à leur propre étude, Levinson et al. (1962) soulignent à la fois le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes. Taylor et Teklead (2004) soulignent que Levinson et al. (1962) ont apporté trois contributions importantes : (1) que les deux parties engagées dans le contrat sont d'un côté l'employé en tant qu'individu et de l'autre, l'organisation représentée par ses managers; (2) que le CP recouvre une grande diversité de questions (allant des plus générales aux plus spécifiques et individualisées) et (3) qu'il est aussi sujet au changement, vu que les parties peuvent négocier des modifications dans les attentes, suite aux différents changements de circonstances ou encore à une compréhension plus complète des contributions de l'autre partie.

Quoique la définition de Schein (1965) soit similaire à celle de Levinson et al. (1962), Schein (1965) apporte une contribution unique en mettant l'accent sur certains aspects du CP, jusque-là encore laissés pour compte. Il souligne d'abord l'importance de l'adéquation entre les attentes et les contributions de chaque partie et l'importance de l'interaction entre les deux parties, ce qui implique par conséquent la prise en compte des perspectives de chaque partie. En 1970, il soutient que la violation de ces ententes pourrait provoquer des réactions vives chez les différentes parties. (Gorin, 2012, p 6,7).

### **1.2)-Conceptualisation actuelle du CP :**

Actuellement, nous pouvons remarquer que la définition proposée par Rousseau (1989) apparaît comme un changement de cap considérable et sans précédent. Son article est encore considéré comme fondateur par ses confrères et a apporté une nouvelle définition et perspective du concept de CP, et ce, en allant même jusqu'à en faire oublier toutes les précédentes.

Rousseau (1989) y situe clairement le CP au niveau de l'individu, comme des croyances subjectives individuelles. Contrairement à ses prédécesseurs, elle distingue ici le fait que le CP est un phénomène individuel qui existe dans l'esprit de l'employé (comme une perception des termes et conditions de l'entente d'échange de réciprocité qui existe entre les différentes parties). Basé sur un

construit de promesses organisationnelles perçues de la part de l'employé et de l'autre côté d'un sentiment d'obligation en retour de ces promesses de la part de l'organisation, le CP sert d'assise pour définir les relations d'échanges qui existent entre employés et organisations (Rousseau, 1990; Shore et Tetrick, 1994). Le contrat psychologique se comprend et se définit comme un concept permettant d'étudier un échange social (Molm et al., 2000; Coyle-Shapiro et Conway, 2004), mettant en relation deux parties : l'employeur et l'employé. Le contrat psychologique vise à comprendre et à analyser la dynamique de cette relation, ainsi que la manière dont l'échange se met en place et évolue au cours du temps.

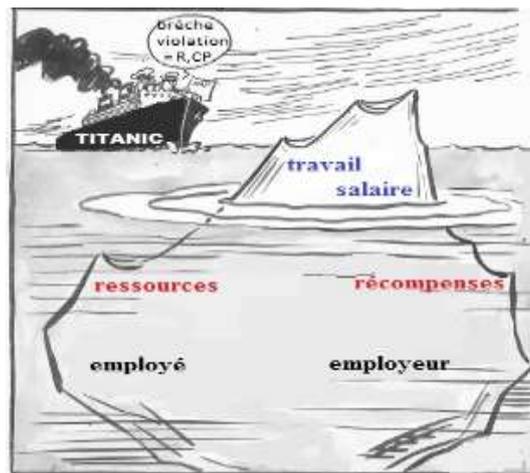
Deux idées sont donc inhérentes au concept de contrat psychologique : la mutualité et la réciprocité. Cette notion d'échange, nous amène ainsi dans la prochaine section, à revenir sur les travaux de Blau (1964) et de Gouldner (1960) afin de mieux saisir les assises théoriques du concept de contrat psychologique. (Gorin, 2012, p 9).

## **2)-Définition du CP :**

En psychologie, en économie et dans la gestion des ressources humaines, le terme de contrat psychologique se réfère communément aux attentes réelles, mais non écrites, d'un employé ou d'une main-d'œuvre vis-à-vis de l'employeur. Le contrat psychologique représente, au sens basique, les obligations, les droits, les récompenses, etc., qu'un employé croit qu'il lui est "dû" par son employeur, en contrepartie du fruit de son travail, de sa fidélité et de son honnêteté. Cette notion s'applique à un seul employé mais également à un groupe d'employés ou à une main-d'œuvre dans un sens large, d'où la complexité de son traitement.

### **2.1)-: l'analogie du CP à l'iceberg.**

Dans la culture populaire, l'iceberg est estimé être caché à 90% sous l'eau. L'analogie correspond bien au contrat psychologique, dans lequel la plupart des perceptions du contrat sont non écrites et cachées, conformément à sa propre définition. C'est particulièrement le cas pour les travailleurs où les attentes mutuelles sont généralement peu visibles et peu claires. Dans la figure (01) présente l'analogie et la correspondance du CP.



**Figure N° 01** :Modèle de l'esberg du CP (www.wikiberal.org).

Dans ce cas, l'iceberg peut être submergé à 95% ou à 99%. En revanche, le contrat psychologique entre un employeur plus centré sur ses employés, en particulier lorsque le personnel est expérimenté, comme des cadres seniors, avec un parcours professionnel réussi, l'iceberg est plus susceptible d'être visible, et donc le contrat psychologique est mutuellement compris, avec des contributions et des récompenses plus engagées, formellement et mutuellement convenues. Ici, l'iceberg peut être submergé seulement à 60% ou à 70%.

Dans l'exemple de l'iceberg, le "ciel" et la "mer" représentent les pressions extérieures (le marché) agissant sur l'employé et sur l'employeur, affectant la stabilité (l'équilibre), la montée ou la baisse de l'iceberg.

L'iceberg augmente avec le succès et l'expérience de l'employé, de même que la valeur du contrat augmente avec les attentes contractuelles écrites par les deux parties. Les intrants et les avantages deviennent visibles par un accord contractuel mutuel au-dessus de la ligne d'eau ou alors, les perceptions du contrat psychologique restent confuses en-dessous de la ligne d'eau. (www.wikiberal.org consulter le 28.02.2018).

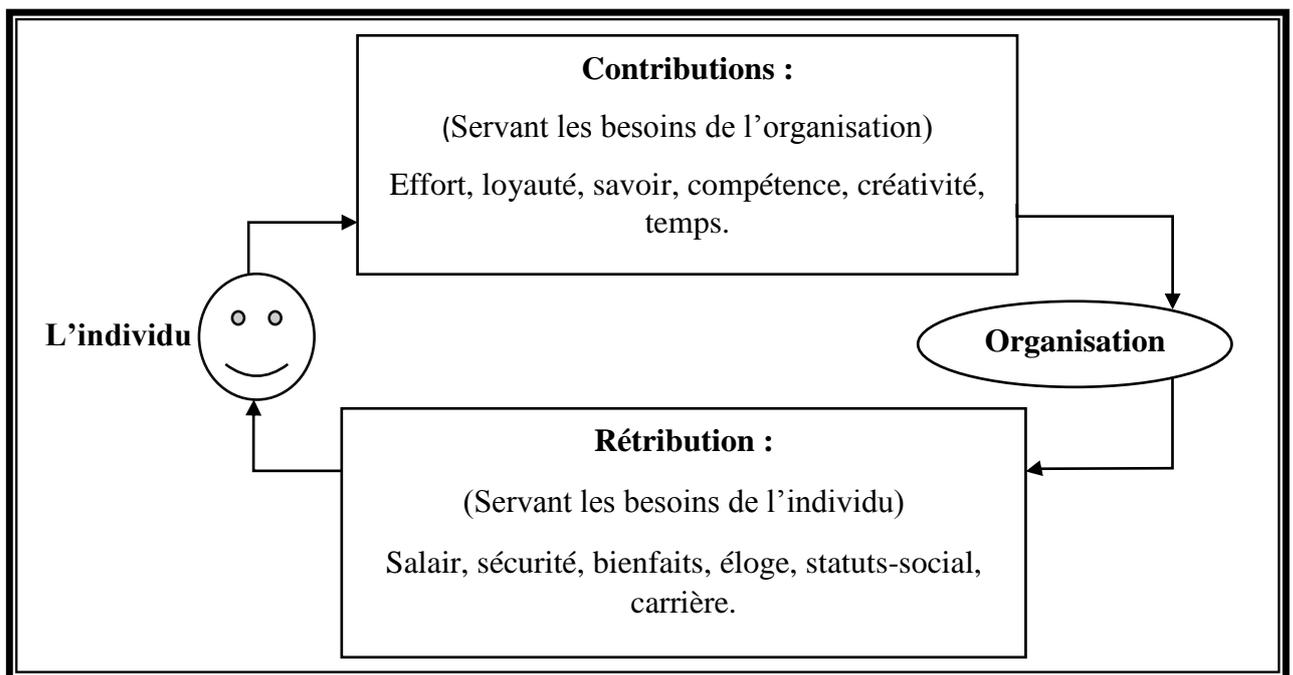
### **3)-L'échange social comme base théorique du CP :**

Le CP prend racine dans la théorie de l'échange social et dans la norme de réciprocité, La théorie de l'échange social doit beaucoup à Blau (1964), qui distingue deux types de relations d'échange: l'échange économique et l'échange social. Il définit l'échange économique comme « un échange dont la nature est précise, et dans lequel c'est le contrat formel qui est utilisé pour s'assurer que chaque partie remplit ses obligations spécifiques », les échanges économiques sont limités dans le temps.

Définit aussi l'échange social comme « des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée, mais doit être laissée à la discrétion de son auteur », les échanges sociaux évoluent à long terme, de façon continue et dans un horizon de temps illimité.

Puisque la relation d'échange social inclut des obligations non spécifiées, la confiance joue un rôle important dans le processus. Blau nous précise que chaque partie a besoin d'avoir confiance dans le fait que l'autre partie remplira ses obligations et la relation pourra se poursuivre grâce à la réalisation des obligations de chacun. (Lemire et Gaétan, 200, p88).

Dans la théorie de l'échange social, une ressource est vue comme quelque chose qui est socialement produit et qui est échangé entre les acteurs. Par exemple, lorsqu'un acteur possède des biens ou des compétences qui sont valorisées par d'autres acteurs, ces derniers sont vus alors comme des ressources dans leur relation d'échange social, dans la figure (02) présente les principaux éléments de la relation d'échange et de la norme de réciprocité.



**Figure N° 02:** processus d'échange interactif de contributions et de rétributions de Schein (1965).

Au sein de la théorie de l'échange social, nous retrouvons la norme de réciprocité dont Gouldner (1965) a établi les contours en suggérant que les individus se retrouvent avec des obligations implicites telles que : « (1) les gens doivent aider ceux qui les ont aidés; (2) les gens ne doivent pas faire de tort à ceux qui les ont aidés».

Son rôle est important dans le développement des relations d'échange social, car c'est le remboursement de l'avantage reçu qui crée l'obligation de réciprocité qui maintient la relation d'échange. Elle incite au respect des obligations en cours et renforce la perception de l'individu qu'il est redevable.

Quant à Alvin W. Gouldner, il soutient que la norme de réciprocité doit être vue comme un mécanisme de démarrage d'une interaction sociale. Ainsi, ce sont les avantages à tirer d'une relation d'échange qui incitent deux individus à développer une interaction sociale. La norme de réciprocité est, par conséquent, antérieure à la cristallisation de leurs attentes et responsabilités respectives. Et c'est le processus d'échange qui sert de mécanisme de régulation de l'interaction sociale.

En somme, selon Gouldner, c'est la norme de réciprocité qui fonde les rapports sociaux – alors que selon Blau, ce sont les conditions réelles de l'échange. (Lemire et Gaétan, 200, p89).

### **3.1)-La théorie de l'échange social et la recherche sur le CP :**

Les travaux sur le CP prennent en compte certains éléments de la théorie de l'échange social, nous pouvons relever plusieurs points de similarités entre le CP et ce dernier.

D'une part : elles traitent de l'échange des ressources entre au moins deux personnes (qu'elles soient tangibles ou intangibles; plus ou moins gratifiantes; plus ou moins coûteuses) (Romans, 1961).

D'autre part : ces échanges sont contractés par des personnes volontaires qui sont motivées par les rendements (Blau, 1964). La théorie du CP considère l'échange entre employeur et employé à un niveau de dyade (ensemble) direct, indépendamment d'autres échanges susceptibles de survenir en même temps et de les influencer.

La théorie de l'échange sociale est l'un des cadres de référence employés pour comprendre la nature des rapports entre le climat d'organisation et les attitudes ( implication, engagement) des employés envers le travail et l'organisation.(Gorin ,2012, p 16).

#### **4)-La Typologie du CP :**

La littérature spécialisée nous mène à identifier deux typologies de contrat psychologique. À savoir, la typologie présentée par MacNeil (1985) et celle de Rousseau (1995).

##### **4.1)-La typologie de MacNeil (1985) :**

Selon lui, le CP pourrait s'articuler sur un continuum (contractual continuum) allant du contrat de type transactionnel à un contrat de type relationnel qu'il définit comme suit :

###### **4.1.1)-Le contrat transactionnel :**

Est caractérisé par des échanges et des conditions de nature purement économique dans lesquels les obligations des deux parties se limitent à ce qui est défini dans le contrat de travail. Dans ce type de contrat, le niveau d'engagement à long terme des employés est souvent très faible, ce qui signifie que l'employé ne développe pas un fort sentiment de loyauté envers l'organisation.

(Gorin, 2012, p 16,17).

###### **4.1.2)-Le contrat relationnel :**

Il se situe à l'opposé du contrat psychologique transactionnel, il repose sur des obligations de longues durées caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles. Il est caractérisé par une relation sans limite de durée, une forte implication, un fort engagement du salarié et de l'employeur (loyauté contre sécurité d'emploi), un haut degré de mutualité et d'interdépendance, des conditions influençant la vie personnelle, une compréhension subjective et implicite de la relation d'emploi fondée principalement sur la confiance. (Trentzsch-Joye, 2011, p106).

Ces deux types sont résumés à partir de ce tableau suivant :

**Tableau N°01:** Contrat transactionnel et relationnel selon Dévos (2009).

<b>Contrat psychologique transactionnel</b>	<b>Contrat psychologique relationnel</b>
• obligations spécifiques de courte durée.	• caractérisé par la confiance et la loyauté mutuelles.
• de nature économique ou monétaire demandant une implication personnelle limitée dans le travail.	• caractérisé par une relation sans limite de durée.
• un cadre temporel donné (avec de faibles niveaux de flexibilité et de contribution de la part de l'employé).	• une forte implication, un fort engagement du salarié et de l'employeur (loyauté contre sécurité d'emploi).
• un faible engagement réciproque de chacune des parties, inscrit dans des conditions spécifiques.	• un haut degré de mutualité et d'interdépendance.
• une utilisation de compétences existantes.	• des conditions influençant la vie personnelle.
• des termes explicites non ambigus.	• une compréhension subjective et implicite de la relation d'emploi fondée principalement sur la confiance.

#### 4.2)-La typologie de Rousseau (1995) :

En 1995, Rousseau a repris la typologie de MacNeil (1985) en y ajoutant deux types voire le tableau de contrat psychologique: les contrats transitionnels et balancés.

#### 4.2.1)-Le contrat transactionnel :

Dans un contrat psychologique transactionnel, l'implication personnelle est très limitée, ce qui mène à peu ou pas d'engagement envers l'organisation et qui implique un échange spécifique (généralement économique ou matériel) et qui s'inscrit le plus souvent dans une optique de courte durée, Les tâches et les responsabilités sont clairement définies et ne nécessitent pas de formation supplémentaire à celle que l'employé détient déjà, ce modèle peut mesurer dans deux dimensions :

- **L'Étroitement** : ici le travailleur effectue seulement des tâches spécifiques et stable, et effectue ce qui est exigé et obligé à faire, ou bien de ce qui est payé. Quant à l'employeur est prêt à fournir une sorte d'affiliation limitée à l'organisation.
- **Le court terme** : les travailleurs ne sont pas tenus de rester dans l'organisation, et ils sont prêts à travailler un moment précise, et n'est pas requis pour fournir un travail future.

#### 3.2.2)-Le contrat transitionnel :

C'est l'opposé du c transactionnelle, ce lui la est un contrat qui contient des exigences de performance non spécifiques, il s'agit de la perception qu'a l'individu des conditions de la relation d'emploi préalablement établie et de celles de la nouvelle relation d'emploi qui émerge d'un changement. Peuvent alors survenir la méfiance, le doute et l'érosion.

- **La méfiance** : l'employé croit que l'employeur envoie des signaux confus et contradictoires sur ses intentions futures, et l'employeur, qui n'a pas confiance en son employé, retient des informations importantes veut dire le doute.
- **Le doute** : s'installe dans la relation d'emploi, l'employé et l'employeur perçoivent certaines ambiguïtés sur la nature de leurs obligations futures réciproques.
- **L'érosion** : lorsque l'employé croit que ce qu'il obtiendra à l'avenir en retour de ses contributions sera moindre que ce qu'il a obtenu par le passé, et lorsque l'employeur a procédé à des changements qui réduit le salaire et les avantages de l'employé et, donc, sa qualité de vie. (Trentzsch-Joye, 2011, p106).

#### 4.2.3)-Le contrat psychologique relationnel :

Se situe à l'opposé du contrat psychologique transactionnel, repose sur des obligations de longue durée caractérisées par la confiance et la loyauté mutuelles. Il est basé sur l'engagement

réciproque de chaque partie, notamment pour l'employé par sa loyauté envers l'organisation et, pour l'employeur, par l'octroi de la sécurité d'emploi. Les récompenses offertes à l'employé, vaguement rattachées à sa performance, ont surtout un rapport avec son engagement et sa participation dans l'organisation.

En somme, ce modèle peut être mesuré avec deux dimensions de base il s'agit ici de stabilité et de loyauté.

- **La stabilité :** l'employé a l'obligation de ne pas quitter l'organisation et de s'acquitter de ses responsabilités pour conserver son emploi, et doit aussi manifester sa loyauté et contribuer à la satisfaction des besoins et des intérêts organisationnels.
- **La loyauté :** l'employeur s'engage à lui fournir un salaire stable et un emploi à long terme, de même qu'à supporter son bien-être et ses intérêts personnels et familiaux. (Trentzsch-Joye, 2011, p107).

#### 4.2.4)-Le contrat équilibré :

Est dynamique et s'inscrit dans une relation d'emploi à durée indéterminée réciproque et enrichissante, tant pour l'employeur que pour l'employé, conditionnée par le succès financier de l'organisation et les possibilités de carrière de l'employé. Autrement dit, chaque partie de la relation d'échange contribue au développement de l'autre partie. Dans cette relation gagnant-gagnant, l'employeur peut compter sur la performance optimale de son employé, et l'employé bénéficie de conditions favorables au succès de sa carrière. Il s'agit donc d'un échange actif visant à améliorer de façon continue la condition de chacune des parties. Sur le plan de l'employabilité, l'employé s'engage à développer ses compétences, et l'employeur à renforcer l'employabilité à long terme de son employé, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et Performance dynamique, en somme comme suit :

- **L'avancement interne,** l'employé doit développer les compétences pertinentes et requises par son employeur actuel, mais ce dernier doit, en retour, fournir les conditions nécessaires au développement de la carrière de son employé.
- **Employabilité externe :** l'employé a l'obligation d'atteindre des objectifs de plus en plus importants pour assurer la compétitivité de l'organisation, et l'employeur doit favoriser l'apprentissage continu pour aider l'employé à satisfaire ces nouvelles exigences.

- **La performance dynamique** : Le travailleur est tenu de performer avec succès en ce qui concerne les objectifs nouveaux et requis qui peuvent changer de temps au temps dans le futur afin d'aider l'organisation à rester compétitive. (Trentzsch-Joye, 2011, p108).

Ces quatre types sont résumés à partir de ce tableau suivant :

**Tableau N°02** : Les types de contrats psychologiques selon Rousseau (1995)

Type de C P	Caractéristiques
Relationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité et loyauté.</li> </ul>
Balancé ou équilibré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employabilité externe.</li> <li>• Avancement interne (développement de la carrière).</li> <li>• Performance dynamique.</li> </ul>
Transactionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Court terme.</li> <li>• Obligations strictement délimitées.</li> </ul>
Transitionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Érosion.</li> <li>• Manque de confiance.</li> <li>• Incertitude.</li> </ul>

(Muresanu, 2014, p 36).

## 5)-Perspective du CP :

### 5.1)-La perspective individuelle (de l'employé) :

La majorité des auteurs ont adopté la perspective de l'employé, ils étudient, l'aspect Cognitivo-perceptuel du contrat. Les études menées dans ce sens se sont multipliées depuis 1989, date à laquelle Rousseau propose une nouvelle définition qui se distingue des conceptualisations antérieures :

- D'une part, il décrit le contrat psychologique comme des croyances subjectives individuelles,
- D'autre part, l'auteur insiste sur les obligations qui seraient basées sur des promesses perçues.

Ces notions viennent rompre avec les théories fondatrices. Ainsi, la définition du contrat psychologique proposée par Rousseau, et qui a été adoptée par de nombreux chercheurs, s'éloigne du concept d'attentes basé sur un accord mutuel.

Le contrat psychologique, ici, repose sur des « croyances individuelles explicites et implicites concernant les obligations réciproques » (qui peuvent reposer sur des promesses explicites, des apprentissages indirects, etc.) de deux parties engagées dans une relation d'échanges (Rousseau, 1998). Le contrat émerge de la perception de réciprocité et non de la réciprocité comme telle et évolue en fonction des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi (Sharpe, 2007).

Pour Rousseau, le contrat psychologique est informel et interprétatif. Il sous-tend les relations au travail. Il s'agirait d'un cadre de référence des rapports humains dans les entreprises. Point de vue général fécond, mais qui n'est guère explicite pour ce qui concerne d'autres processus psychologiques possibles en jeu dans les échanges avec l'employeur.

### **5.2)-La perspective organisationnelle (de l'employeur) :**

Depuis les premiers travaux de Rousseau, les études sur le contrat psychologique se sont diversifiées. Notamment dans les recherches plus récentes (depuis les années 2000), les chercheurs s'intéressent davantage aux aspects plus dynamiques et relationnels de la relation d'emploi. Ces travaux « focalisent sur la nature 'bidirectionnelle' des relations d'emploi et sur les avantages à traiter non seulement la perspective de l'employé, mais aussi celle de l'employeur » (Lemire, et Gaetan, 2007 p. 105).

Prendre en compte la perspective de l'employeur permet une analyse plus complète mais donne naissance à une question clé: qui représente l'employeur ? Face à cette question, deux positions distinctes ont émergé.

- Certains auteurs étudient la relation d'échange à un niveau dyadique, (Tekleab et Taylor, 2003), c'est-à-dire entre l'employé et son supérieur hiérarchique direct.
- Pour d'autres auteurs les supérieurs hiérarchiques ne peuvent être considérés comme des représentants de l'organisation (Guest et Conway, 2009).

Mais pour Lewis et Taylor (2009), les supérieurs hiérarchiques, en étant impliqués dans la communication aux subordonnées de certaines exigences, jouent un rôle dans la construction de la perception des employés concernant les obligations (notamment celles des employés) et donc dans la formation du contrat psychologique. Rousseau et Tijoriwala, (1998) avancent l'idée selon

laquelle les individus peuvent avoir de multiples contrats psychologiques avec différentes personnes ou groupes issus de l'organisation.

La recherche sur la perspective de l'employeur est encore à ses débuts même si certains chercheurs s'intéressent de plus en plus aux questions de réciprocité et de mutualité.

(Trentzsch-Joye, 2011, P101-102)

## 6)-Fondement du CP

### 6.1)-le contenu du contrat psychologique :

Le contrat psychologique peut inclure de nombreux termes d'échange, même si les deux parties ne sont au courant ou n'en perçoivent qu'un nombre réduit. Rousseau (1998) puis Morrison et Robinson (2000) ont néanmoins proposé une liste d'obligations qui seraient stables et généralisables au sein des différentes catégories salariales. Guerrero (2003) résumera plus tard ces termes au travers de 7 facteurs pour les obligations de l'employeur et de 6 pour celles des salariés. (Bruno ET Naulleau, 2011, P4-5)

**Tableau 03.** Les termes du Contrat Psychologique (d'après Guerrero, 2003).

Obligations de l'employeur	Obligations des salariés
- Formation	- Loyauté
- Autonomie	- Confidentialité des informations
- Emploi sûr à court et moyen terme	- Horaires de travail
- Salaire au mérite	- Performances élevées
- Possibilité de carrière	- Engagement durable
- Bonnes conditions de travail	- Non départ chez un concurrent
- Climat social agréable	

(Trentzsch-Joye 2011 p103-104)

### 7)-Caractéristiques du contrat psychologique :

L'étude des caractéristiques du contrat psychologique est plus facilement généralisable et elle permet des analyses comparatives des contrats psychologiques, tels qu'ils sont perçus par les salariés (Shore et Barksdale, 1998).

Pour Rousseau (1998) et McLean Parks (1993), les caractéristiques du CP concernent les caractéristiques « générales, larges » de la relation d'emploi, elles excluent les perceptions des obligations spécifiques du salarié et de l'employeur. Les auteurs listent cinq dimensions :

- ✓ La stabilité des engagements,
- ✓ L'étendue des engagements, perméabilité de la limite entre la sphère privée et la sphère professionnelle,
- ✓ La tangibilité (ou l'explication) des engagements : clairement et explicitement (ou non) spécifié et clairement observable (ou non) aux yeux de tiers,
- ✓ La nature économique des engagements (importance accordée aux éléments socio-émotionnels versus économiques),
- ✓ Le cadre temporel : la durée des engagements (perçu à court ou long terme) et la précision de l'engagement (déterminée ou indéterminée).

Sels, Janssens et Van Den Brande (2004) ont rajouté les dimensions suivantes :

- ✓ La symétrie dans l'échange,
- ✓ Le niveau du contrat (contrat régulé au niveau individuel ou collectif).

Ces études permettent de mieux comprendre le lien entre les caractéristiques et le contenu du contrat psychologique et les processus en jeu dans sa réalisation (et l'évolution) du contrat.

(Trentzsch-Joye, 2011, p105-104).

Par ailleurs, le contrat psychologique est en phase d'évoluer en termes de caractéristique d'une « ancienne » approche à une « nouvelle » approche.

**Tableau N°4** : L'ancienne approche et la nouvelle approche du CP.

Attentes	Ancien approche du CP	Nouveau approche du CP
L'employeur vis-à-vis du travailleur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acceptation du travailleur de se former ponctuellement pour répondre à des besoins spécifiques.</li> <li>- rôle professionnel fixe.</li> <li>- obéissance et loyauté.</li> <li>- relation de travail contrôlant.</li> <li>- Engagement contractuel.</li> <li>- obligation de moyens.</li> <li>- Orientation</li> <li>- -institution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- démarche spontanée du travailleur de se former pour atteindre un meilleur niveau de performance, et pour s'auto-développer.</li> <li>- satisfaction rapide des besoins immédiats de l'organisation et rôle professionnel mouvant.</li> <li>- autonomie et initiatives.</li> <li>- coresponsabilité face au succès de l'entreprise.</li> <li>- engagement personnel et adhésion.</li> <li>- obligation de résultats.</li> <li>- orientation-client.</li> <li>- flexibilité.</li> <li>- carrière « patchwork ».</li> <li>- adaptabilité au changement.</li> <li>- frontière plus floue entre vie professionnelle et vie privée.</li> </ul>
Travailleur vis-à-vis de l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sécurité d'emploi.</li> <li>- responsabilité du management face au succès de l'entreprise.</li> <li>- ligne de démarcation nette entre vie professionnelle et vie privée.</li> <li>- stabilité du contexte professionnel (peu de changements)</li> <li>- carrière uniforme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- employabilité (= capacité à trouver un travail rapidement, par le maintien d'un haut niveau de compétences).</li> <li>- contexte professionnel qui permet le développement des compétences (et donc l'employabilité).</li> <li>- relation de travail basée sur la confiance.</li> <li>- participation accrue aux processus décisionnels.</li> </ul>

(www.revolution-rh.com consulter le 12 03 2018)

### 8)- La formation du CP :

Le contrat psychologique est considéré par Rousseau (2007) comme un schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi, c'est-à-dire « des croyances directrices quant à la nature d'une relation d'emploi typique ». Ce schéma se construit tôt dans la vie, lorsque les individus développent des valeurs généralisées à propos de la réciprocité et de l'ardeur au travail.

Les auteurs ajoutent, « qu'avant même d'entrer dans son premier emploi, un individu a développé des hypothèses à propos de ce qu'il devrait donner et recevoir dans le cadre d'une relation d'emploi ». C'est ce schéma qui lui permettra d'interpréter ses expériences professionnelles

et qui va influencer les buts qu'ils visent, les moyens dont il se servira, les valeurs auxquelles il s'attachera ....

Au départ, le schéma mental mène des phases d'interrelations ont été identifiées de la manière suivante :

1. **La phase de « socialisation anticipatoire »** : avant d'intégrer une nouvelle organisation, l'individu possède un « contrat psychologique anticipatoire » qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures.
2. **La phase de « rencontre »** : elle s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi. Au cours de cette phase, l'employé développe un schéma de la relation d'emploi plus durable qui va être testé par rapport à la réalité organisationnelle (Nelson & al, 1991) et ses interactions avec l'ensemble des agents organisationnels (collègues, superviseurs, etc.). Ces interactions pourront le conduire à réévaluer ses attentes, ses croyances et ses présupposés. A cette étape, le CP tend à devenir plus stable.
3. **La phase du « changement et d'acquisition »** : c'est-à-dire que le schéma mental de l'individu s'ajuste progressivement à partir des informations environnementales jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance, Il devient alors « résistant » au changement. (Brunoh et Naulleau, 2011, p06).

## 9)-la violation et La rupture du CP :

Tout au long de la relation d'emploi, le CP se retrouve en permanence évalué. Quand une promesse a été faite ou perçue comme telle, l'individu est amené à se poser une question simple : la promesse que l'on m'a faite a-t-elle été tenue, ai-je reçu ce que l'on m'a promis ?

Van Dyne et Ellis (2007) observent que le dépassement des obligations de l'employé envers l'employeur peut conduire à un « glissement de fonction ». Dans ce cas, le dépassement devient une exigence faisant partie de la fonction qu'occupe l'employé. Le dépassement systématique des obligations peut susciter une forte pression et peut aboutir à un état d'épuisement physique et moral sous forme de brèche, violation et de rupture.

### 9.1) La brèche :

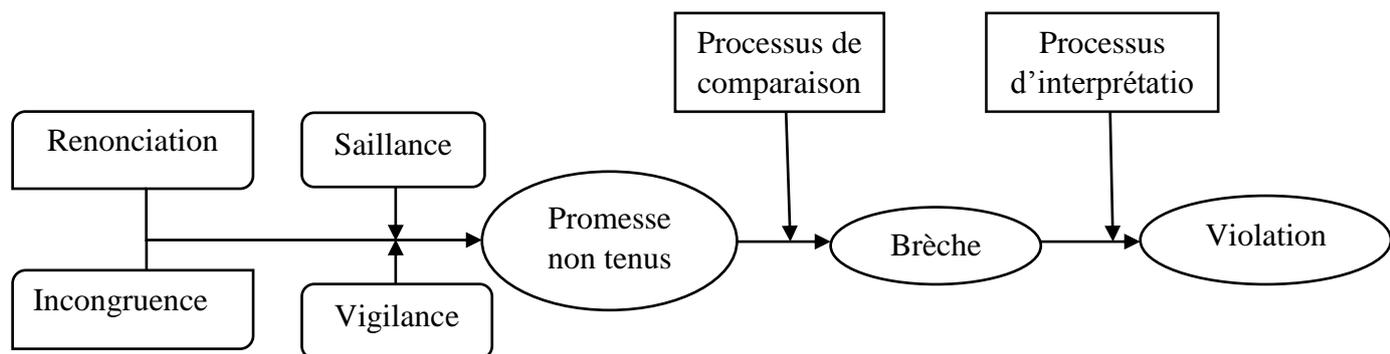
Consiste à percevoir le non-accomplissement des obligations promises dans le Contrat Psychologique, et correspond à une évaluation cognitive de l'écart entre les obligations promises et les rétributions reçues. C'est-à-dire que l'individu constate un décalage entre le contrat et le résultat : ce qui a été promis n'est pas conforme à ce qui a été effectué. (Meziane, 2003, p18)

Si l'employé considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une réciprocité, l'employé risque alors de considérer que son CP a fait l'objet d'une brèche. Ainsi, l'employé serait amené à comparer les ratios suivants (Morrison & Robinson, 1997) :

- Ce qu'il a reçu par rapport à ce qui lui a été promis (**A**).
- Ce qu'il a fourni par rapport à ce qu'il a promis (**B**).
- Comparaison de « **A** » et « **B** » : Si  $A < B$  alors l'employé serait plus enclin à considérer que son CP a fait l'objet d'une brèche, qui le permettrait de continuer ou de reculer (Bruno et Naulleau, 2011, p08).

### 9.2)-La violation :

La violation a une dimension affective et émotionnelle négative liée au sentiment de trahison qui peut survenir après la constatation d'une brèche, est caractérisée par la déception et la colère et susceptible d'accompagner la perception de rupture.



**Figure N°3** : Le processus de violation selon Morrison et Robinson (1997).

**La renonciation** : Se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté c'est la renonciation. Elle se produit lorsque l'employeur et l'employé interprètent différemment le contrat psychologique.

**L'incongruence** : Se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes des promesses données. (Trentzsch-Joye, 2011 p112/113)

### 9.3)-La rupture :

Une rupture du contrat psychologique survient lorsque les employés perçoivent que leur employeur a failli à ses obligations. Ils observent les actions de l'organisation et les interprètent de façon

subjective. Lorsqu'un manquement de l'employeur est perçu comme tel par l'employé, la réaction à ce bris de confiance peut se manifester de diverses façons, comme l'intention de démissionner, le tiédissement de l'engagement, dans ce cas-là l'employé ne peut pas continuer sa carrière dans l'entreprise.

### **Résumé du chapitre:**

Le contrat psychologique décrit la relation entre deux piliers sont donc l'employé et l'organisation, qui vise à développer la performance des personnes dans l'entreprise par une relation plus étroite à celle-ci et à ses valeurs, le CP des travailleurs devient indispensable, puisque la réussite d'une prestation dépend de la relation qui s'établit entre le client et le employé, Ainsi que les entreprises ne peuvent pas créer le CP chez les employés, en revanche, elles peuvent et doivent créer les conditions pour favoriser et réaliser le CP. C'est donc un enjeu majeur avec le développement des activités de services.

On conclusion, ce chapitre porte sur le CP au sein de l'entreprise et nous avons développé ce concept; historique, base théorique de l'échange social, définition, la typologie, les perspectives du CP. Ainsi son fondement, ces caractéristiques, sa formation, et enfin la rupture et la violation du CP.

# Chapitre III



## Implication organisationnelle

### **Préambule**

- 1)-Définition de l'impl orgn.
- 2)-Les approches de l'impl orgn.
- 3)-Les conditions de développement de l'impl orgn.
- 4)-Les conditions rendant possible l'impl orgn.
- 5)-Les facteurs qui influent sur l'impl orgn.
- 6)-Les formes de l'impl orgn.
- 7)-Les cibles de l'impl orgn.
- 8)-Les déterminants de l'impl orgn.
- 9)-Les critères importants de l'impl orgn.
- 10)-Les causes et les conséquences de l'impl orgn.
- 11)-La relation entre le CP et l'impl orgn

### **Résumé du chapitre**

## **Préambule :**

Dans ce chapitre on a présenté l'implication organisationnelle, ce dernier est un concept utilisé en GRH depuis 1990, il décrit la relation entre le travailleur et l'organisme.

### **1)-définition de l'implication organisationnelle :**

L'implication organisationnelle est un concept qui a des nombreuses définitions, ces définitions permettent de traduire une interaction entre l'individu et son univers de travail notamment l'organisation dans laquelle il travail.

« L'implication organisationnelle fait référence à une relation qui lie l'individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles, Mayer & Allen, ont proposé un modèle tridimensionnelle de l'implication » (VHONTON et all, 2011, p82).

Selon Mowdaye, porter et strass l'implication organisationnelle est définissent comme « l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une organisation particulière » (N'Ghane et Yves, 1996, p107)

### **2)- les approches de l'implication organisationnelle :**

A travers différents conception on réalise que l'implication organisationnelle a été traitée de façons différentes, que l'on va citer comme suit :

#### **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.

##### **a)-L'Approche affective, ou émotionnelle :**

Représente la conception dominante de l'implication, qui correspond au sentiment à l'égard d'un objet, d'une personne, ou une organisation.

Celle-ci 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. Allen et Mayer(1990) constatent que cette définition est la plus largement utilisée : « L'approche de l'implication considère l'implication comme un attachement affectif 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'idée, la définition de Porter et al. (1974) reste une référence fondamentale :

Trois facteurs caractérisent 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 lien profond entre le salarié et l'organisation, une attitude favorable du salarié à l'égard de son entreprise. (Claude 2012, p150, 151).

### **b)-L'Approche cognitive, ou calculée :**

La prédisposition (favorable ou défavorable) représente le résultat d'un calcul, d'un raisonnement fait par l'individu.

D'autres auteurs croient que l'implication est davantage le résultat d'un processus de calcul qu'une simple émotion. L'idée est que le salarié définit ces 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 et la théorie des investissements.

#### **b.1)-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 la relation inputs / gains comme lui étant favorable. Dans la même optique, Angle et Perry (1983) pensent que l'implication du salarié dépend de la façon 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 à travers des valeurs et des buts de l'organisation.

**B.2)-La théorie des investissements ;**

Le principe défendu par Bekher (1960) est que l'accumulation des investissements (efforts, affection, sacrifices) apportés au cours de temps par le salarié peut l'attacher à l'entreprise. BEKHER explique qu'en cas de départ de l'entreprise, cette somme d'investissement serait perdue ; il en résulte que l'implication organisationnelle est d'autant plus forte que les coûts associés au départ (perte des investissements 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.

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 aux coûts du temps diverses contributions en échange de rétributions matérielles et morales.

**c)L'approche normative :**

La définition de l'implication en tant que devoir morale (implication normative) ; les principaux apports théoriques proviennent des travaux de WIENER (1982), l'auteur propose de définir l'implication comme la norme subjective pouvant guider les comportements du salarié au travail. Il 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 et Meyer (1993), retiennent cet aspect de l'implication. (Claude, 1997, p152, 153).

**2.2)-L'approche multidimensionnelle :**

Considèrent que l'implication ne se réduit pas à une facette, d'autres chercheurs adoptent une approche multidimensionnelle. Les premières tentatives de définition sont anciennes mais les études-terrain abordant l'implication comme un concept multidimensionnelle ne se développent que récemment une approche multidimensionnelle. (Claude, 1997,151-152).

Cette approche Considère l'implication comme un concept multidimensionnel, à partir les travaux d'O'reilly et chatman et tridimensionnelle à partir les travaux de penley & gould.

**a-)La définition de O'reilly et chatman (1986) :**

Pensent que l'implication possède trois dimensions distinctes :(Claude, 1997p153)

- **La soumission, ou complaisance**, 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 d'avantage 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 de 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, qui comporte pourtant une ambiguïté : O'reilly et Chatman(1986) considèrent que les trois dimensions relèvent d'une vision affective de l'implication. Cette conception est discutable en ce qui concerne la 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.

**B)-La définition de PENLEY et GOULD (1988) :**

Les auteurs proposent aussi une approche tridimensionnelle de l'implication, mais retiennent des facettes différentes de celle proposées par O'reilly et Chatman (1986) :

- **L'implication morale**, qui se définit comme l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation ; celle-ci correspond à l'implication affective ;
- **L'implication calculée**, correspond à la vision cognitive de l'implication ;
- **L'implication aliénante**, qui se définit comme un attachement affectif négatif.

**C)-La définition d'Allen & Meyer(1990) :**

La conceptualisation proposée par Allen et Meyer (1990) et Meyer et Allen (1991) ont développé un cadre théorique qui propose de distinguer trois dimensions de l'implication :

- **L'implication affective**, se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation, correspondant à l'identification du salarié aux buts et aux valeurs de l'organisation, renvoie aux travaux de Porter et al (1974).

- **L'implication calculée « contenance commitment »** : définit comme l'intention de rester ou non dans l'organisation Allen et Meyer se basent ici sur la théorie des investissements, selon laquelle l'individu évalue les coûts associés à son départ, en fonction de ses investissements passés.
- **L'implication normative** : qui correspond au sens du devoir ressenti par le salarié. Sur la base des travaux de Wiener (1982), les auteurs expliquent que le salarié peut être amené à s'impliquer dans l'organisation parce que ses valeurs ou son environnement social l'y obligent. Contrairement à la facette calculée, il s'engage non parce qu'il pense avoir intérêt à le faire, mais parce qu'il pense que c'est son devoir de le faire.

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 affectives et normatives. Pourtant, plusieurs études méthodologiques récentes confirment la tridimensionnalité de l'échelle proposée par Allen et Meyer (Claude, 1997, p154).

### **3)-Les conditions de développement de l'implication :**

On ne peut pas développer l'implication ce sens qu'il n'existe aucun stimulus à exercer qui crée de l'implication au travail. Les choses humaines ne sont pas aussi mécanistes quand il s'agit d'obtenir de la performance de la part des personnes au travail. Mais il est possible d'agir, en travaillant aux conditions nécessaires de l'implication au travail qui ne seront jamais suffisantes. la condition suffisante appartient à la personne.

#### **3.1)-Les trois conditions :**

Ces conditions peuvent permettre de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise : La cohérence, La réciprocité, L'appropriation. (Pastor et Breard, 2004, p92-93).

##### **a)-La cohérence :**

Une cohérence dans les relations humaines est nécessaire pour que les salariés puissent interpréter le monde qui les entoure. Cette cohérence est loin toujours intangible, dans un environnement en perpétuel évolution, dans une entreprise qui peut réajuster ses stratégies rapidement. Pour s'impliquer, les salariés ont besoin de percevoir une cohérence dans la politique de l'entreprise, en tant qu'employeur ou directeur, s'il Ya une décision de changement, il faut veiller à maintenir une cohérence a trois niveaux :

- ✓ Garantir d'abord la pérennité des valeurs, qui fondent depuis des années les actions de l'entreprise.
- ✓ Si les règles changent, et si les procédures doivent évoluer, elles doivent être faites en toute clarté et légitimité.
- ✓ Enfin, on ne doit pas attendre une implication du personnel si le changement a été décidé d'en haut, sans tenir compte de l'avis des salariés. Un changement le plus cohérent possible est un changement qui a été réfléchi à tous les niveaux hiérarchique.

#### **b)-La réciprocité :**

Une personne ne pourrait s'impliquer si elle n'a pas l'impression que l'entreprise s'engage aussi vis-à-vis d'eux, en effet, l'implication est un contrat moral, et pas seulement administratif. L'entreprise ne doit pas seulement une rémunération, elle doit également démontrer son implication par des marques de reconnaissances (promotions, nouveaux défis,...etc.) Si elle montre son détachement par l'ignorance des efforts des salariés, ceux-ci ne vont plus s'impliquer avec la même énergie, au contraire, ils risquent de se désengager et remettre en cause la productivité.

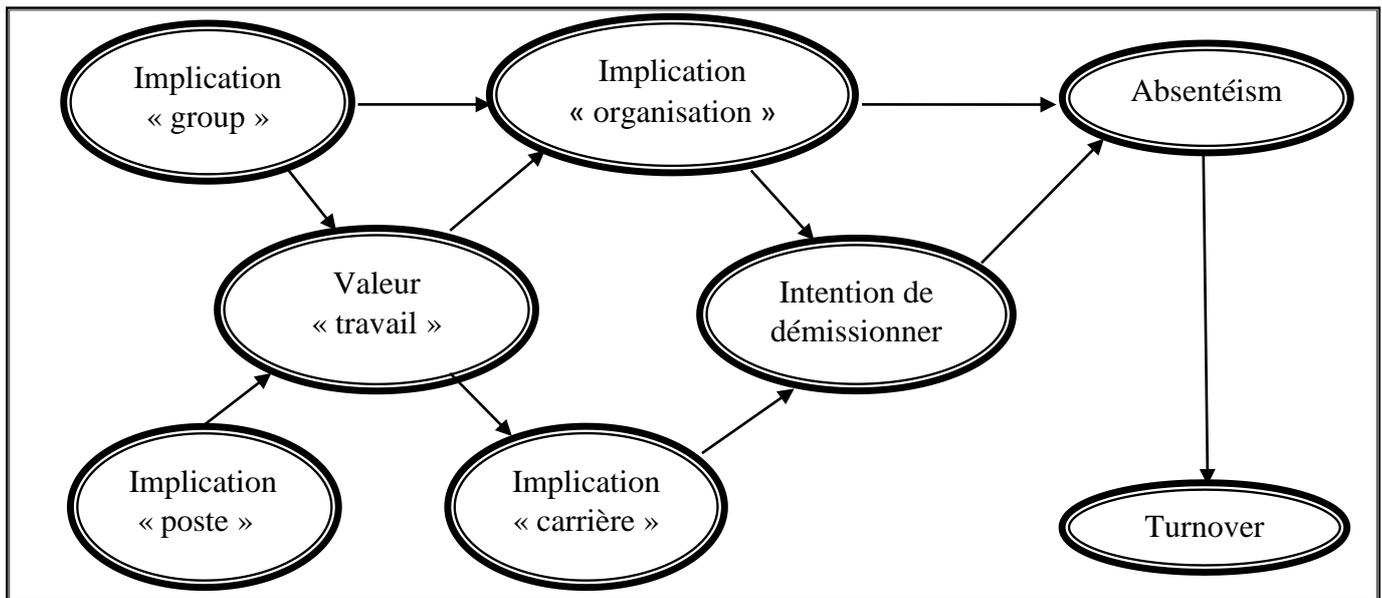
#### **c)-L'appropriation :**

Les salariés ont besoin de s'approprier leurs lieux et outils de travail, cela se réalise généralement de manière naturelle, mais cela ne suffit pas, ils doivent être capable de s'approprier les bons résultats qui sont dus aux contributions de leurs entreprise. De plus, ils doivent aussi se sentir acteurs participants à l'avenir de leurs entreprises, s'approprier les résultats et les projets, sont des pratiques qui permettent de renforcer une implication qui doit constamment être alimentée.

Cohérence, réciprocité et appropriation se déclinent aujourd'hui dans des systèmes, des règles, des politiques, ou des techniques auxquelles les entreprises consacrent beaucoup d'intérêt et d'argent.

### **3.2)-Le modèle de Randall et Cote sur Le développement de l'implication :**

Dans le modèle de Randall et Cote(1991) figure 1.5, l'implication dans le poste est centrale : elle constitue, d'après les interprétations qu'en fait Cohen, l'expérience concrète de la réalité du travail. Tout comme, Hunt et Morgan (1994), ils voient l'implication dans l'organisation comme un intermédiaire-clé vers les comportements. L'organisation et la Carrère constituent deux objets distincts mais se rejoignent lorsque les perspectives de carrière dans l'organisation sont possibles. L'expérience concrète poste s'actualise dans ces cadres.



**Figure N° 04 :** Schéma de développement de l'implication Randall et Cote(1991).

Pour Cohen(200), le modèle de Randall et Cote(1991) est mieux ajusté que celui Morrow (1993). nous retenons, pour notre part, différentes façons d'aborder les causes et le développement de l'implication. L'implication organisationnelle et la carrière sont, dans le modèle de Morrow, des orientations lointaines, elle devient, dans le modèle de Randall et Cote, des cadres de références plus tangibles, capable d'orienter les expériences dans le poste. De même, le groupe est vu par Randall et Cote comme une socialisation au sens large, alors que Morrow le présente comme une réalité très proche. Dans les deux cas, nous retrouvons l'idée d'expérience : ces auteurs s'interrogent sur le développement de l'implication entre des expériences très concrètes et très immédiates et des expériences plus générales mais aussi parfois plus profondes. Récemment, Vandenbergue, Bentein et Stinglhamber (2004) validaient le rôle très important et très concret joué par le supérieur hiérarchique. Rabinowitz et Hall (1981) relativisent ces résultats en montrant que la façon dont les individus appréhendent les réalités du travail dépend notamment des stades de la carrière. (Valeau, p 23).

#### **4)-Les conditions rendant possible l'implication :**

##### **4.1)-Impliquer par une politique de rémunération :**

Le chef d'entreprise qui souhaite impliquer les salariés, donc optimiser leurs performances a tout intérêt à favoriser la mise en place d'une certaine cohérence, entre les objectifs poursuivis par son entreprise et ceux des salariés. Pour atteindre cet objectif, il convient de mettre en place des systèmes de rémunérations pour motiver l'implication de ses salariés. En d'autres termes, Abraham Maslow,

psychologue américain, considérait qu'il existe une hiérarchie des besoins en forme de pyramides que le salaire doit couvrir. Le socle de la pyramide correspond aux besoins physiologiques ; les degrés suivants de la pyramide couvrent des besoins de sûreté et de sécurité puis des besoins de participations et d'insertion dans la société. Tous ces besoins sont assurés par le salaire fixe.

Au sommet de la pyramide, se trouvent les deux derniers niveaux : l'estime de soi et l'accomplissement personnel. Ces besoins ne sont considérés comme moteurs ; en effet, ils permettent de développer l'implication des salariés dans leurs activités professionnelles. Le salaire variable a pour fonction de stimuler cette implication, dénommé parfois salaire au mérite, ce mode de rémunération est donc considéré comme un moyen de développer la rentabilité et la production individuelle du salaire.

Dès lors la rémunération dont la politique de rétribution est évidemment un élément essentiel du management de l'entreprise, puisqu'elle traduit matériellement et symboliquement l'appréciation que l'entreprise fait de ses collaborateurs, et c'est bien de cette manière que ces derniers le perçoivent. (Peretti, 2001, p96).

#### **4.2)-Impliquer par une politique de valorisation des Ressources Humaines :**

Au-delà de la rémunération, des facteurs « plus qualitatifs » peuvent impliquer le salarié. Ces facteurs, intégrés à la gestion des ressources humaines cherchent à valoriser en dynamique ces recherches par :

- Une organisation des savoirs et des compétences : Capitaliser les savoirs en les partageant (apprentissage organisationnelle avec une culture et des modes de partage des savoirs) et en les faisant évoluer
- Gestion prévisionnelle des emplois et des carrières : Permettre aux salariés de se projeter dans le temps en termes de métier et d'exercice de leur métier c'est-à-dire donner un horizon et des perspectives d'évolution.
- Une organisation (temps de travail, en particulier) et des conditions de travail : (Dimension ergonomique, par exemple) qui facilite l'exécution des tâches du salarié et son efficacité. (Lecrivain, p10)

### **4.3)-Implication et effet organisationnels :**

L'implication a été mise en relation avec plusieurs effets organisationnels : la performance, l'absentéisme, la rotation du personnel, la satisfaction au travail. Les résultats sont très mitigés.... On ne trouve aucune relation nette entre d'une part, l'implication et d'autre part, la performance, la rotation du personnel, l'absentéisme.

Par contre, l'implication est fortement liée avec la satisfaction générale vis-à-vis du travail. Elle est également liée avec les diverses composantes de la satisfaction (satisfaction vis-à-vis des responsables, des collègues, des promotions). Il n'y a qu'avec la satisfaction relative au salaire que l'implication n'est pas corrélée positivement. (Louche, 2002, P87).

### **5)-Les facteurs qui influent sur l'implication organisationnelle :**

Plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mises en relation avec l'implication organisationnelle :

- Les caractéristiques personnelles comme, niveau d'éducation, l'âge, sexe, les compétences perçues, aptitude, niveau de poste et l'ancienneté ;
- Les caractéristiques 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.

(Louche, 2007p153).

### **6)-Les formes de l'implication organisationnelle :**

Pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation, pourtant, la littérature montre qu'il existe d'autres formes d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale sur le bas d'une méta-analyse Morrow fait ressortir cinq types d'implication :

#### **6.1)-L'implication dans les valeurs au travail :**

Inspirée de l'éthique protestante du travail de Weber(1958), cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu.

#### **6.2)-L'implication dans la carrière :**

Elle représente l'importance attachée par le salarié à sa progression professionnelle. Elle reflète le souci des objectifs de développement personnel à travers de l'activité professionnelle.

**6.3)-L'implication dans l'emploi occupé :**

Elle représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par le salarié de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même.

**6.4)-L'implication dans l'organisation :**

Elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.

**6.5)-L'implication dans le syndicat :**

Elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de reste membre de cette institution.

Dans ce type d'implication, on peut dire que le salarié s'implique avec son environnement de travail, pour garder la loyauté et fidélisé envers leur organisation. (Caroline, 2001p18).

**7)-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 différencier du comportement qui est, lui, une manifestation externe. On peut penser que l'implication précède logiquement le comportement : je suis impliqués 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 lieu entre l'individu et la/les cibles.

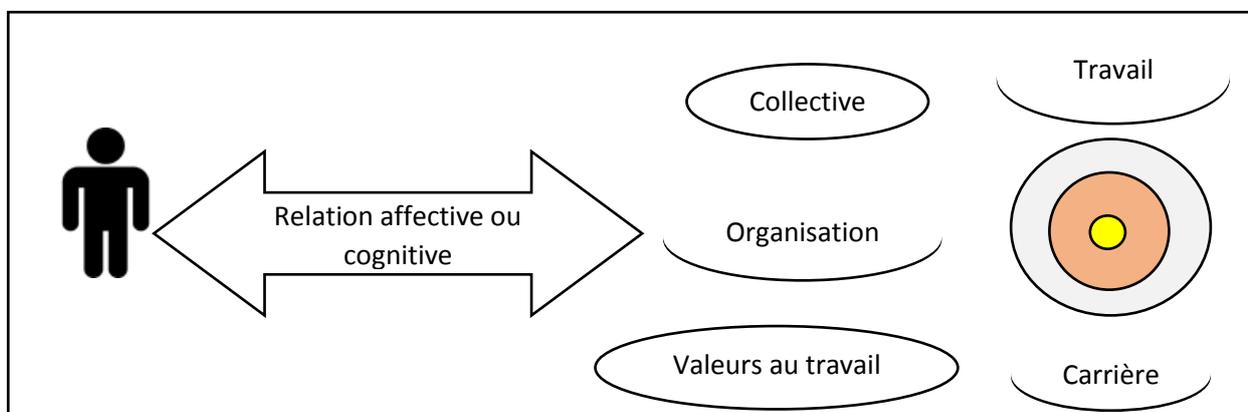


Figure N° 05 : L'individu vis-à-vis de ces cibles (Eline, 2014, P 9-10).

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 aigüe.

### **7.1)-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. (ELINE, 2014, P 9-10).

**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).

## **8)-Les déterminants de l'implication organisationnelle :**

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

### **8.1)-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 :

- 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.

### **8.2)-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.

### **8.3)-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. ([http:// l'implication organisationnelle.fr](http://l'implicationorganisationnelle.fr). consulté le 06, 04,2018).

## 9)-Les critères importants de l'implication organisationnelle :

### 9.1)-Pour la personne :

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

- **Le savoir** : 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 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.

### 9.2)-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.

(www.Google.com.Les critères importants de l'implication organisationnelle consulté le 20.03.2018)

## **10)-Les causes et les conséquences de l'implication organisationnelle :**

### **10.1)-Les causes:**

Depuis les travaux de KAAPFERER et Laurent, l'implication produit est étudiée au travers de ses causes. Selon DERBAIX (1987), l'étude des comportements par une procédure amont est 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.
- Est plus instrumentale. Depuis quelques années des questionnaires permettent de mesurer l'implication. Souvent d'origine américaines ces instruments ont été adaptés au contexte français et sont régulièrement utilisés.

### **10.2)-Les conséquences:**

L'implication organisationnelle induit ainsi trois types de comportement au travail, que nous allons développer ci-après : la rotation du personnel, l'absentéisme et les comportements productifs des employés : (Dina, 2011, p24).

- **La rotation du personnel et l'intention de quitter l'organisation :** Certaines études ont été réalisées pour comprendre, mesurer et prédire le roulement du personnel dans le but de saisir le processus décisionnel qui amène un individu à quitter ou garder son emploi. Nombreuses recherches ont montré la relation négative entre intention de départ et implication organisationnelle.

- **L'absentéisme : Mathieu et Zajac** constatent une corrélation positive, relativement fiable entre le présentéisme et l'implication organisationnelle affective. Cette faiblesse s'explique le caractère volontaire ou involontaire de l'absentéisme. L'implication affective est davantage liée à l'absentéisme volontaire qu'à l'absentéisme involontaire. L'absentéisme involontaire est celui où le salarié n'a d'autre choix que des s'absenter, en raison de maladie ou de tout autre motif l'empêchant d'être présent à son lieu de travail. Par contre, l'absentéisme volontaire est celui où le salarié choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable.
- **Les comportements productifs des salariés et la performance de l'organisation :** Pour étudier l'influence de l'implication sur la performance, nous devons distinguer la dimension de l'implication que l'on étudie, comme dans le cas de l'absentéisme. » (Sidani, 2001).

### **11)-La relation entre le contrat psychologique et l'implication des travailleurs :**

Le concept d'implication compte plus d'une trentaine de définitions (Morrow, 1983). Elles cherchent toutes à caractériser le lien entre un individu et l'organisation dans laquelle il travaille.

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

Traduction française du concept Anglo-Saxon « commitment », et parfois « involvement », l'implication correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne à son travail. Suivant cette optique, pour Mowday, Porter et Steers (1979,1982), l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre. L'implication est alors un contrat psychologique passé par l'individu avec l'organisation dont il attend de son identification des satisfactions. On le voit donc ici clairement, l'implication dépend largement de la manière dont l'individu est traité par l'organisation, puisqu'elle se développe en contrepartie des récompenses réelles ou anticipées et des investissements passés (matériels ou psychologiques). (Webmaster @mémoire online.com consulter le 7/4/2018).

### **Résumé du chapitre:**

Dans ce chapitre, nous avons parlé sur l'implication organisationnelle qui exerce un trait élevé en psychologie du travail et des organisations et en gestion des ressources humaines.

Ce chapitre porte sur l'importance de l'implication organisationnelle au sein de l'entreprise. Nous avons développé ce concept ; la Définition, Les approches, Les conditions de développement, Les conditions rendes possible l'implication, Les facteurs, Les formes, Les cibles, Les déterminants, Les causes et les conséquences de l'implication et La relation entre le contrat psychologique et l'implication des travailleurs.

# **La partie pratique**

# Chapitre IV

Présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique poursuivie

## **Préambule**

- 1)-présentation de l'organisme d'accueil
- 2)-Les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisés
  - 2.1)-La méthode utilisée
  - 2.2)-La technique utilisée
  - 2.3)-Les étapes de la recherche
  - 2.4) La population d'étude
  - 2.5)-L'échantillon et ces caractéristiques
  - 2.6)-Les outils statistiques

## **Résumé du chapitre**

### Préambule :

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

### 1)-Présentation de l'organisme d'accueil :

#### 1.1)-Naissance et évolution de la Sonatrach :

La compagnie française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.pal), ont donné naissance à la société gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à paris «France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, (SOPEG) avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de HAOUED EL HAMRA au terminal pétrolier de Bejaia. En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

En effet à Evian, les algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garantie. Mais le texte des accords prévoyait, entre autre que « .... L'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordés par la république française en application du code pétrolier saharien... ». En clair, on accordait des droits et privilège aux compagnies pétrolières étrangères qui pour la très grandes majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algero-française de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommée (Organisation technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien) \_ OTMVRS\_ qui deviendra par la suite l'organisme saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrative. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, **Société Nationale** pour la Recherche, la Production, le **Transport**, la **Transformation**, et la **Commercialisation des Hydrocarbures\_SONATRACH\_** a été créé par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1956 les « accords d'Alger » ont été signés à la capitale algérienne Alger. L'Algérie et la France décidaient de créer une association dite Association coopérative à la quelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de TOTAL, ELF, FINA)

se lançais avec des pourcentages égaux 50/50 dans l'exploration, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts.

### **1.1.2)-Rôle de SONATRACH :**

- ✓ Prospection, exploration et exploitation, développement, gestion et management de transport, stockage et moyens de chargement ;
- ✓ Transformation et raffinage, Marketing ;
- ✓ Liquéfaction du gaz naturel, traitement et valorisation des hydrocarbures gazeux
- ✓ Mise en place de toutes formes d'activités en joint-venture à l'intérieur et à l'extérieur du territoire algérien, en collaboration avec des compagnies étrangères ;
- ✓ Une fourniture constante d'hydrocarbures à usage domestique ;
- ✓ La recherche pour la promotion et la valorisation de toute forme d'énergie et source

### **1.1.3)-Les principaux objectifs de sonatrach :**

Cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'état dans le secteur pétrolier était les suivants :

- ✓ La construction des moyens terrestre ou maritime permettant de transporter les hydrocarbures liquide et gazeux ;
- ✓ Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes ;
- ✓ Vente et achat des hydrocarbures gazeux et liquides ;
- ✓ Avoir tous les autorisations nécessaires, permettant les réalisations de tous les projets relatifs aux taches ci- dessous indiquées ;
- ✓ Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles et commerciales se rapportant directement à l'objet ci-dessus défini.

Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH modifié par décret N°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Le 24 /02/1971, l'état nationalise tous les secteurs des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit à une restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi est marquée par une activité d'exploitation, le développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, les constructions de raffinerie et d'autres installations d'équipements de fabrication de produit dérivés d'hydrocarbures.

## Chapitre IV : présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique poursuivie

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC,...) et en 1985, la SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- ✓ Exploitation et recherche ;
- ✓ Exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- ✓ Exploitation des systèmes et transformation de gaz ;
- ✓ Le transport par canalisation ;
- ✓ La commercialisation.

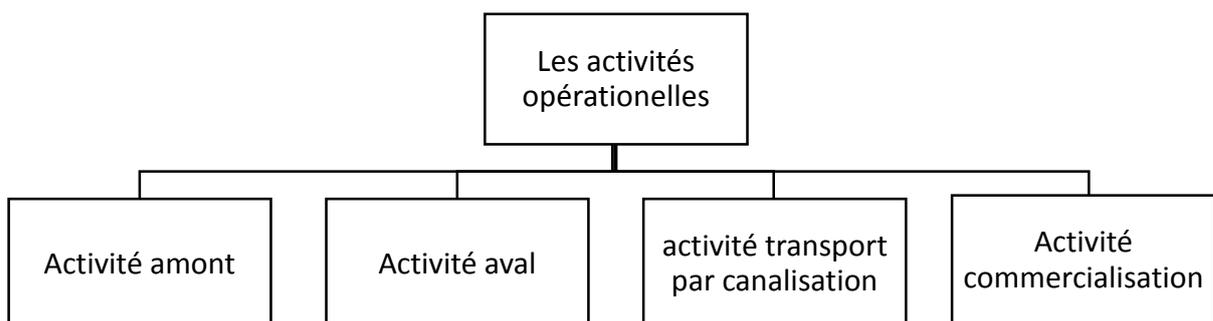
L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOTION » élevant SONATRACH au rang des groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure les missions stratégiques sur la recherche, la production le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et de la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international, en exportant ses produit en France, Italie,....

### 1.1.4)-Description des principales activités de la Sonatrach

#### a)-Direction générale du groupe SONATRACH :

Elle assurée par le président directeur générale **Abdelmoumen Ould Kaddour**. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont :



**Figure N° 06 :** Les activités du groupe Sonatrach. (Document interne de RTC)

- **Activité en amont :**

- Exploration.
- Data contrôle.
- Forage.
- Recherche et développement des hydrocarbures.

- **Activité aval :**

- Liquéfaction du gaz naturel.
- Raffinage du pétrole.
- Pétrochimies.

- **Activité transport par canalisation :**

L'activité transport est confiée à la branche RTC dont des missions essentielles sont :

- Exploration des ouvrages de transports des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenances des installations est des canalisations.
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers ».

- **Activité commercialisation :**

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

## **1.2)-Historique et la présentation de la région de Transport Centre :**

### **1.2.1)-Historique de la RTC :**

La société pétrolière de gérance-SOPEG-fut créé le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à paris (France). Un oléoduc, d'une longueur de 668 km et d'un diamètre de 24'', a été alors réalisé, pour le compte de SOPEG, par les sociétés se posent SOCMAN pour le lot nord et GREP pour le lot sud, reliant HEH au Terminal Marin de Bejaia. À partir de là, il est transporté dans des bateaux pétroliers vers la France. Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoued El Hamra (HEH) située à 25 km de Hassi messaud jusqu'au terminal du port de Bejaia, dont la première expédition du pétrole brute à partir de HEH au port de Bejaia ont été réalisées en 1959. SOPEG avait à gérer l'oléoduc, ainsi que trois stations de pompage sises sur le tronçon de pipeline, un parc de stockage au TMB (transport marin Bejaia) composé de 16 bacs ainsi un parc pétrolier avec trois postes de chargement.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donnée à L'UTC (unité de transport centre) la récupération de la part de SONATRACH a 100 % de ses savoir de l'ex pétrolier de gérance (SOPEG) gère aussi l'oléoduc, aujourd'hui SOPEG est devenue la direction régional de Bejaia surnommée actuellement La région de Transport Centre RTC. Une des entreprises étatiques, et une des sept régions composantes l'activité transport par canalisation de l'Enterprise national SONATRACH.

### **1.2.2-La présentation de la région transport centre :**

#### **a) L'implantation de la RTC :**

Le siège de la RTC est situé à 02 km au sud-ouest de la ville de Bejaia. Il est limité au nord par la voie ferré, à l'est par oued s'Ghir, et à l'ouest par oued Soummam et la RN09. Il s'entend sur une surface 571.455 m<sup>2</sup> globale qui est déterminée ainsi : (voir annexe n°.)

- Terminal clôturé : 516.135 m<sup>2</sup>
- Surface couverte : 7.832 m<sup>2</sup>
- Surface occupée par les bacs : 43.688 m<sup>2</sup>
- Surface stockage : 3.800 m<sup>2</sup>

### b) Le port pétrolier :

Le port pétrolier de Bejaia est constitué de trois poste de chargement des navires et permet à partir du parc de stockage le chargement des navires jaugeant jusqu'à 8000 tonnes une série de déballastage opérationnelle assure le traitement des eaux Ballard.

En revanche au TMB mise en service en 1959 par la société française de pétrole de gérances (SOPEG) Le TBM est constitué de deux parcs de stockage, qu'on nommé terminal Nord et terminal sud.

- **Terminal Nord** : constitue de 12 bacs de stockage à toit flottant de capacité : 35000m<sup>2</sup> chacun est à un taux fixé de capacité 29000m<sup>2</sup>.
- **Terminal sud** : constitue de 4 bacs toit flottant de capacité de 50000m<sup>2</sup> chacun. Les équipements du T.A.B sont les suivants : T.A.B (Terminale arrivé Bejaia.)
  - Un manifold d'arriver ;
  - Deux manifolds de départ (un à chaque dépôt) ;
  - Une Toure de contrôle qui est le poste centralisé des deux parcs de stockage, et qui assure la surveillance de la pression et le débit, à l'arrivée et départ du produit (pétrole brute).

### c) Les Données climatique du terminal Bejaia :

- **Vent** : vitesse normale 80km/h vitesse extrême 161 km/h ;
- **TO Min: 0°C T°MAX: 48°C Humidité: 734°** ;
- **Humidité de l'air Max** : 90° ;
- **Altitude** : Variable de 0 à 4m ;
- **Pluie annuelle** : 780 mm min -3mm ;
- **Foudre** : apprendre en considération ;
- **neige à envisager. Atmosphère** : air marin.

### 1.2.3)-Les activités et les missions de la RTC :

La nouvelle macrostructure de l'entreprise sonatrach (RTC) est constituée de 4 activités opérationnelles.

#### 2.3.1)-Ses activités :

##### ❖ **Activité Exploration-Production (E&P) :**

L'RTC sonatrach de Bejaia donne pour objectifs prioritaires, à travers l'Activité E&P, l'augmentation du niveau de la production et des réserves pour répondre à la demande nationale en hydrocarbures, pérenniser et développer ses marchés à l'international. Face à une demande domestique et mondiale en énergie sans cesse croissantes, le pétrole et le gaz demeurent les ressources nécessaires pour y répondre. Néanmoins, l'exploitation de ces ressources devra prendre en compte de nouveaux paramètres et de nouveaux défis aux plans techniques, économiques, sociétaux et environnementaux. A titre d'exemple, les produits énergétiques propres et économiques comme le gaz naturel dont les réserves restent importantes, devront désormais être recherchés de plus en plus loin, En 2015, la mise en œuvre par SONATRACH de sa stratégie d'optimisation de l'exploration et de la production, a permis une augmentation des volumes d'hydrocarbures à l'export et de la demande nationale évalué à 3 millions de TEP pour ce qui concerne le marché domestique.

##### ❖ **Activité Transport par Canalisations (TRC) :**

L'Activité Transport par Canalisations est un maillon important de la chaîne des hydrocarbures et ce d'un point de vue historique, stratégique et opérationnel, l'histoire de SONATRACH a débuté avec cette activité lorsqu'elle s'est lancée dès 1966 dans la construction du premier oléoduc algérien, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew. La longueur de son réseau de transport des hydrocarbures dépasse aujourd'hui les 19 000 Km et le nombre de pipelines est passé d'un (01) à trente-sept (37). Trois (3) gazoducs transcontinentaux la relient à l'Europe à travers les pays du Maghreb.

##### ❖ **Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) :**

Dans cette activité, maillons essentiels de la transformation et de la valorisation des hydrocarbures, SONATRACH s'est dotée de plus d'une vingtaine de complexes et d'unités industrielles depuis 1964, date de mise en production par l'Algérie du premier complexe de liquéfaction de gaz naturel au monde, dénommé GL4Z (ex CAMEL). Depuis cette date, SONATRACH s'est hissée au rang de leader de l'industrie du GNL, a développé ses

gisements gaziers et conforté son rôle de pionnière dans l'industrie internationale du gaz, notamment dans la production et la commercialisation du GNL.

❖ **Activité Commercialisation (COM)**

L'Activité Commercialisation est en charge de l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de SONATRACH en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché national et à l'international. L'Activité Commercialisation couvre les domaines suivants :

- ✓ La commercialisation sur le marché national du gaz naturel, des GPL, des produits pétroliers et dérivés, des produits pétrochimiques et les gaz industriels ;
- ✓ La commercialisation sur le marché international du gaz naturel, du GNL, des GPL, du pétrole brut, des produits raffinés et dérivés, et du condensat ;
- ✓ Le transport maritime des hydrocarbures.

**2.3.2-) Organisation et évolution des effectifs :**

**A) Catégories socioprofessionnelles :**

- Cadres
- Maitrises
- Exécutions

Ces catégories socioprofessionnelles sont plus détaillées dans le tableau suivant et selon des codes spécifiques :

**Tableau N° 05 :** Classification de l'effectif pour catégorie socio professionnelles.

CSP		INTITULE	CODE
CADRES	CS	Cadres supérieur	3,5
	ING	Ingénieur	3,4
	Cu	Cadre universitaire	3,2
	AC	Autre cadre	3,1/3,3
MAITRISES	TS	Technicien supérieur	2,3
	TECH	Technicien	2,2
	M .ADM	Maitrise administrative	2,1
EXECUTIONS	ATHQ	Agent technique hautement Qualifié	1,4
	ATQ	Agent technique qualifié	1,3
	E.ADM	Exécution administrative	1,2
	AIDES	Aide administrative	1,1

Source : document interne DRGB/SONATRACH

### b) Evolution de l'effectif à la RTC.

**Tableau N° 06 :** L'évolution de l'effectif à la RTC sur les sept dernières années, sont comme suite :

ANNEE CSP	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cadres	240	228	222	198	204	244	170
Maitrises	392	408	395	353	292	243	130
Exécutions	61	66	63	60	39	34	14
Total	693	702	680	611	535	521	314

### 2.3.3)-Les différentes Stations de pompages de la SONATRACH :

#### a)-L'oléoduc ``24/22`` oléoduc bejaia Haoued El Hamra :( OB, HEH)

Cet oléoduc est le premier pipe en Algérie par la société pétrolière ``SOPEG`` il est d'une longueur de 668 KM et d'un diamètre de 24 pouce il possède une capacité de transport 1 PMTA de pétrole, et condensat avec quatre stations de pompage il a cheminé depuis 1959 du pétrole et de condensat vers le terminale marin de Bejaia (TMB) et la raffinerie d'Alger.

#### b)-L'oléoduc Béni-Mansour Alger : ``20`` DOG 1 :(SBM)

Il est d'une longueur de 130 KM et d'un diamètre de 20 pouces, IL est piqué sur l'oléoduc Haoued El Hamra. Bejaia est alimenté depuis 1970, la raffinerie d'Alger situé à sidi Arien, il répond à la demande de la raffinerie de 2.8 MAT.

#### c)-Le gazoduc 42.991 Hassi-Armel, Bordj menaël :

Il est d'une longueur de 437 km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes villes et pôles industriels du centre du pays sa capacité est de 07 milliards de m<sup>3</sup> par an.

### 2.3.4)- Ses Missions :

La mission de la RTC est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison d'hydrocarbures, elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1, L'oléoduc OG1, Le gazoduc GG1 ;
- Le terminal Marin de Bejaia, le terminal d'Alger ;

- Le port pétrolier, Le poste de chargement en mer (SPM) ;
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis - SP3 – SBM) ;
- Le terminal de Bordj Menail GG1 une station de compression (SC3).

### Ses clients et ses fournisseurs:

- **Clients de la RTC :**
- **Nationale :** SONALGAZ.
- **Internationale :** la France, l'Italie, l'Espagne, Les USA, La Tunisie...etc.
- **Le fournisseur de la RTC :** (HEH) Haoued el Hamra Hassi Messaoued.

### 2.4)-Organisation structurelle et fonctionnelle de la RTC :

La RTC est composée de quatre sous-directions qui sont elle-même composée de départements. Les différents sous-direction et départements de la RTC sont représentés dans l'organigramme suivant :

#### 2.4.1)-Sous-Direction Exploitation:(EXL)

La sous-direction Exploitation chapeaute deux départements qui sont :

##### ❖ Département Exploitation Oléoducs (EXO) :

Ce département est chargé des missions suivantes :

- Transport de pétrole brut et du condensât de Haoud El Hamra vers les terminaux de Bejaïa et de la raffinerie de Sidi Arcine-Alger ;
- Chargement de bateaux en pétrole brut et de condensât ;
- Livraison de pétrole à la raffinerie de Sidi Arcine-Alger ;
- Stockage de pétrole brute et condensât ;
- Gestion des stations de pompage et des terminaux.

##### ❖ Département Exploitation Gazoducs (EXG) :

Ce département, crée à partir de 2004, est chargé de l'exploitation du gazoduc allant de Hassi R'mel à Bordj Menaiel. Le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centrales électriques et pour les consommations domestiques. Il gère deux stations qui sont :

- Station de compression Medjedel ;
- Terminal GG1 Bordj Menaie.

#### **2.4.2)-Sous-Direction Technique (SDT) :**

Elle se compose de sept départements :

##### **❖ Département entretien ligne et bac de stockage :**

Il est pour mission de faire les entretiens aux tuyauteries de canalisation de l'ensemble des bacs de stockage des hydrocarbures qui relié au TMB.

##### **❖ Département Approvisionnement ET Transport :(ATR)**

Il est pour mission principale de satisfaire les besoins des différentes structures notamment celles de bases (exploitation et maintenance) en équipement, matériels, pièces de rechange dans les meilleures conditions (qualité, prix et services).

Le département est organisé comme suit :

- -Services gestions des stocks ;
- -Service achats ;
- -Service gestion technique ;
- -Service transport.

##### **❖ Département méthodes :(DM)**

Il a pour mission de coordination entre les autres services. Ses fonctions principales sont :

- Suivi des approvisionnements en matière première (pièce de rechange) ;
- Etablissement deux plans de production ;
- Elaboration des rapports d'incident ;
- Analyse des dossiers techniques et historiques des équipements ;
- Etablissement des mises à jour des catalogues constituant le dossier équipement.

##### **❖ Département maintenance :(MTN)**

Le département maintenance a pour missions le maintien et le rétablissement des machines tournantes. Elle assure deux types de maintenances:

- Maintenance préventive ;
- Maintenance curative.
- IL est composé de cinq services:

1. Service mécanique ;
2. Service électricité ;
3. Service méthodes ;
4. Service instrumentation ;
5. Service télécommunication.

### ❖ **Département protection des cathodique :(PCTH)**

Ce département est chargé de la réparation des canalisations et des ouvrages de génie civil y afférent ainsi que de la protection cathodique des installations.

### ❖ **Département Travaux Neufs : (TNF)**

Le département Travaux Neufs (TNF), est chargé des études, l'assistance technique et le suivi de réalisation des projets d'investissement de la région. Il prend aussi en charge les travaux de rénovation des installations demandés par les différentes de la région. Le département travaux neufs gère environ quatre-vingt pourcent (80%) du budget global de région.

### ❖ **Département passation des marchés :**

Il est pour mission de vérification et la publication de DAO (dossier d'appel d'offre), et la transmission des dossiers pour visa de budget de lancement, l'attribution provisoire des marchés de soumission.

### **2.4.3)-Sous-Direction exploitation des installations portuaires et bouées de chargement :**

Elle chapeaute deux départements :

### ❖ **Département exploitation des installations portuaires et bouées de chargement :**

Se lui la est chargé de la **manutention** (*stevedoring en anglais*) est l'ensemble des opérations de chargement et de déchargement des navires marchands dans les ports de commerce. Portuaire comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement des marchandises.

### ❖ **Département entretien installations :**

Ce département a pour mission de s'assurer sur les installations portuaires et de veillées sur elles en sorte de prévention au court terme et au long terme avec des entretiens qui sont indispensables.

#### **2.4.4)-Sous-direction administration et finances :(SDAF)**

Elle se compose de Cinq départements :

##### **❖ Département ressource humains :(RH)**

La mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leur carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectif qu'en besoins de formation, de perfectionnement et de recyclage. Pour ses besoins, ce département dispose d'un cadre de communication qui anime une cellule de communication.

##### **❖ Département Administratif et Social :(ASL)**

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Il est aussi chargé de la gestion du personnel de RTC.

##### **❖ Département Moyen Généraux : (MOG)**

Ce département assure le soutien logistique de l'entreprise (restauration, hébergement des missionnaires, entretien des bâtiments et des espaces verts, achat de fournitures de bureau, etc.).

##### **❖ Département budget et contrôle de gestion : (BDGCG).**

Ce département a pour mission d'élaborer le plan annuel et moyen terme des besoins de fonctionnement (volet exploitation) et les projets de réalisation (nouveaux projets et projets en cours) pour le volet investissements. Le département est composé de quatre Services :

- Service budget et contrôle de gestion ;
- Service informations de gestion ;
- Service audit interne Service comptabilité analytique.

#### **2.4.5)-Autre structures de la RTC**

Les structures suivantes sont rattachées directement à la direction régionale :

##### **❖ Département HSE**

Ce département est responsable de la sauvegarde des moyens humains et matériels de la TRC et les autres de la division transport, son deuxième rôle est d'assurer le bon fonctionnement des matériels informatiques et réseaux il a pour mission de :

- Protection et sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la région ;
- Veille au respect, stricte des normes et standards en matière d'hygiène.

Le département est composé de trois Services :

- Service prévention,
- Service intervention,
- Service surveillance et contrôle.

### ❖ Centre informatique :(CI)

Ce centre a pour mission principale le développement et la maintenance d'application informatique pour la TRC et les autres régions de la division transport, son deuxième rôle est d'assurer le bon fonctionnement des matériels informatiques et réseaux, Il a pour mission de :

- Développer, installer et exploiter des applications informatiques ;
- Maintenance du parc informatique de la région.

### ❖ Sureté interne d'établissement :(SINE)

Il veille à la sécurité et à l'intégrité des installations et des personnes de la région, elle a pour mission :

- Veille à la sécurité des ouvrages de la région ;
- Assure l'inspection filtrage (contrôle d'accès, elle vérifie les effets personnels sur le tapis de la machine à rayons X).

### ❖ Département juridique :(JUR)

Ce département veille sur la légalité des transactions, lance des appels d'offre nationaux et internationaux, les litiges née entre RTC et les tiers et s'occupe aussi des assurances du patrimoine de l'entreprise, il est chargé aussi de lancer les affaires sur le Bulletin des Appels d'Offres de l'énergie et des mines il est composé de trois Services :

- Service contrat ;
- Service contentieux ;
- Service patrimoine et assurance.

**On synthétise que la RTC à l'activité TRC de SONATRACH pour but :**

- La gestion de l'exploitation des ouvrages et canalisations de transport d'hydrocarbures ;
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation ;
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des Canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements.

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

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

### **2.1)-La méthode utilisée :**

La partie pratique est très importante dans n'importe quelle recherche scientifique, puisqu'elle nous apporte des vérités et des informations sur une réalité sociale, mais pour la réalisation, il faut suivre une méthode bien précise. Car chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé. Elle englobe un ensemble des règles et procédures que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche afin d'atteindre des résultats conforme à la réalité.

Selon Angers Mauris : « la méthode est un ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat » (Angers, 1997, p09).

Notre recherche porte sur le contrat psychologique et sa relation avec l'implication organisationnelle des travailleurs, cas pratique : « RTC de Bejaia ».

Nous avons beaucoup plus basé sur l'analyse quantitative, qui est défini selon MAURICE Angers, la méthode quantitative est une méthode qui vise à mesurer le phénomène à l'étude, les mesure peuvent être ordinal du genre (plus grand ou plus petit) ou numérique avec usage de calcule. La plupart des recherches en science humains et social utilisent les mesures ; il en est ainsi quand on fait usage d'indice, de taux, de moyenne, ou plus généralement, d'outils que fournit la statistique.

Ainsi, « le principe général est de vérifier si les valeurs observées pour une variable indépendante semble être liées aux valeurs observées pour une variable dépendante » (Mongeau, 2008, P108).

Donc cette méthode décrie, exprime et analyse le phénomène d'une manière bien définie, bien argumentée et bien précisée ce qui nous aide à mesurer notre question de recherche.

Nous présentons, ci-dessous, l'ensemble des outils qui ont constitué le protocole de recherche pour l'échantillon de 68 travailleurs.

### **2.2)-Technique de recherche utilisée :**

#### **a)- Le questionnaire:**

Dans notre étude nous avons opté pour un questionnaire, qui est un mode d'investigation plus pratique le genre de recherche descriptive comme dans notre cas.

Le questionnaire est défini comme « une technique direct d'investigation scientifique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directives et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrée »

(Angers1997, p37).

Le questionnaire est l'un des outils les plus importants de la réussite d'une recherche, qui a été défini comme « une technique d'élaboration et de collecte des données chiffrées, il prend la forme d'une série de questions rédigées et préétablies et posées de façon standardisé à un échantillon d'individus, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leur pratiques, conduites ou opinions à partir de leur position dans l'espace social » (Savaresse,2006,P37).

Selon Claude Jean et une « technique direct pour la recherche scientifique qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour collecter des informations et de construire des relations méthodique et faire des comparaisons numérique » (Claude, 1982, p29).

Notre questionnaire est conçue d'une forme d'échelle qui comporte (52) questions répartis en trois principaux axes, premièrement concernent les données personnelles qui nous seront utiles ultérieurement dans l'analyse de hypothèses, deuxièmement concernent les variables de notre recherche qui se sont formulées sous forme des items et nous avons utilisé le modèle proposé par Sylvie Guerrero (2005) concernant le contrat psychologique et l'échelle de Allen et Meyer concernant l'implication organisationnelle.

Les questions de premier axe portent sur les données personnelles qui représente par suit : Age, sexe, niveau d'instruction, situation familiale, catégorie socioprofessionnelle, ancienneté.

Les questions du deuxième axe concernant le contrat psychologique, au sein de l'entreprise RTC

## Chapitre IV : présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique poursuivie

(Le climat de travail, l'évolution de carrière, la rétribution, les conditions de travail, la sécurité d'emplois, l'intérêt du travail, les responsabilités), sont des items qui sont représentés en deux tableaux de 1 jusqu'au numéro 28 sur la côté gauche et de 1 jusqu'au numéro 28 sur la côté droite.

Le premier tableau mesure le contrat psychologique dans le degré ou l'employé perçoit croit aux attentes qui doivent être réalisé dans le second tableau. Ce dernier mesure la perception de l'employé envers la rupture de son contrat, ça veut dire ce qui est attendu par rapport au ce qui trouver n'est pas réaliser.

**Tableau N°07** : présentation des items du contrat psychologique.

N° de contrat psychologique	Le contrat psychologique	N° d'item
01	Le climat de travail	03.09.11.14.15.19.20
02	L'évolution de carrière	05.16.21
03	La rétribution	01.02.22
04	Les conditions de travail	04.18.25.28.29
05	La sécurité d'emplois	24.10
06	L'intérêt du travail	06.07.08.23
07	Les responsabilités	12.17.26.27

**Source** : questionnaire de l'enquête.

- Le climat de travail : c'est les items de Sylvie Guerrero 2005 qui sont représenté par les numéros suivants : 03.09.11.14.15.19.20.
- L'évolution de carrière : c'est les items de Sylvie Guerrero 2005 qui sont représenté par les numéros suivants : 05.06.21.
- La rétribution : c'est les items de Sylvie Guerrero 2005 qui sont représenté par les numéros suivants : 01.02.22.
- Les conditions de travail : c'est les items de Sylvie Guerrero 2005 qui sont représenté par les numéros suivants : 04.18.25.28.29.
- La sécurité d'emplois : c'est les items de Sylvie Guerrero 2005 qui sont représenté par les numéros suivants : 24.10.
- L'intérêt du travail : c'est les items de Sylvie Guerrero 2005 qui sont représenté par les numéros suivants : 06.07.08.23.
- Les responsabilités : c'est les items de Sylvie Guerrero 2005 qui sont représenté par les numéros suivants : 12.17.26.27.

## Chapitre IV : présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique poursuivie

Nous avons supprimé un item parce qu'il ne parvient pas à la nature du terrain de notre recherche, car il s'agit d'une entreprise publique qui la seule Ets à l'échelle nationale dans ce secteur d'activité, donc elle n'a pas de concurrent dans son domaine.

Les questions de troisième axe concernant l'implication organisationnelle des travailleurs au sein de la RTC. C'est des questions qui sont représentées par des items de l'échelle d'Allen et Meyer. Elle représentée à partir du numéro 01 jusqu'au numéro 18.

**Tableau N°08** : présentation des items d'implication organisationnelle.

N° de l'implication	L'implication	N° d'item
<b>01</b>	L'implication affective	01.02.03.04.05.06
<b>02</b>	L'implication calculée	07.08.09.10.11.12
<b>03</b>	L'implication normative	13.14.15.16.17.18

**Source** : questionnaire de l'enquête.

- L'implication affective : c'est les items de l'échelle d'Allen Meyer 1990 qui sont représentés par les numéros suivants : 1.2.3.4.5.6.
- L'implication calculée : c'est les items de l'échelle d'Allen Meyer 1990 qui sont représentés par les numéros suivants : 7.8.9.10.11.12.
- L'implication normative : c'est les items de l'échelle d'Allen Meyer 1990 qui sont représentés par les numéros suivants : 13.14.15.16.17.18.

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

- Tout à fait en désaccord auront une note 01.
- En désaccord auront une note 02.
- Sans avis auront une note 03.
- D'accord auront une note 04.
- Tout à fait d'accord auront une note 05.

Dans le cas des questions de formes négatives les réponses seront notées inversement aux réponses positives.

**Tableau N°09:**présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtes :

Réponse	Note attribuée en cas de question positive	Note attribuée en ca de question négative
<b>Tout a fait en désaccord</b>	1	5
<b>En désaccord</b>	2	4
<b>Sans avis</b>	3	3
<b>D'accord</b>	4	2
<b>Tout a fait d'accord</b>	5	1

**b)-La validité et la fidélité des échelles :**

**a) validité**

La validité d'une recherche tient à la correspondance entre les termes ayant servie à sa définition et ce qu'on a effectivement rapporté de la réalité observée. Ainsi si on veut connaitre le degré d'intérêt qu'on observe pour une population et qu'on observe uniquement le nombre de manifestation publiques de cet intérêt, on peut critiquer parce qu'il s'agit d'une partie seulement du phénomène et qu'il faudrait d'autre types d'observation par rapport aux formulations. Plus les données recueillies rendent compte de ce qu'on voulait étudier, plus grande est la validité de la recherche (Angers, 1997, p71).

**a.1)- le contrat psychologique (CP) :**

**Tableau N°10 : présentation du coefficient de corrélation de contrat psychologique.**

Axe du continuum	N° de l'item	Coefficient de corrélation
<b>Le climat de travail</b>	QTR03.cli.trv	**,913
	QTR09.cli.trv	**,915
	QTR11.cli.trv	**,911
	QTR14.cli.trv	**,912
	QTR15.cli.trv	**,911
	QTR19.cli.trv	**,912
	QTR20.cli.trv	**,913
<b>L'évolution de carrière</b>	QTR05.cli.trv	**,917
	QTR16.cli.trv	**,911
	QTR21.cli.trv	**,910
<b>La rétribution</b>	QTR01.cli.trv	**,915
	QTR20.cli.trv	**,914
	QTR22.cli.trv	**,911
<b>Les conditions de travail</b>	QTR04.cli.trv	**,915
	QTR18.cli.trv	**,909
	QTR25.cli.trv	**,913
	QTR28.cli.trv	**,913
	QTR29.cli.trv	**,913
<b>sécurité du travail</b>	QTR20.cli.trv	**,913
	QTR20.cli.trv	**,917
<b>L'intérêt du travail</b>	QTR06.cli.trv	**,912
	QTR07.cli.trv	**,917
	QTR08.cli.trv	**,913
	QTR23.cli.trv	**,912
<b>Les responsabilités</b>	QTR12.cli.trv	**,914
	QTR17.cli.trv	**,913
	QTR26.cli.trv	**,915
	QTR27cli.trv	**,914

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

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

**a.2)- l'implication organisationnelle :** Nous avons adopté le modèle d'Allen & Meyer, qui est déjà validé par ses concepteurs, donc nous avons opté seulement de sa fidélité.

**b)-Fidélité :**

La fidélité est une qualité liée à l'instrument construit en fonction des objectifs de la recherche, qui garantit la justesse des résultats. Un instrument sera jugé fidèle, ou fiable, lorsque

utilisé auprès de sujet équivalents mais par un chercheur différent, il produit le même résultat. (ANGERS, 1997, p73)

**Tableau N°11 : présentation de la fidélité pour le contrat psychologique :**

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,932	,933	56

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la fidélité du construit «le contrat psychologique » est très élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ( $\alpha=0.932$ ).

**Tableau N°12 : présentation de la fidélité pour l'implication organisationnelle**

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,730	,720	18

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

Selon les résultats du tableau ci-dessus, nous remarquons que la fidélité du construit « implication organisationnelle » est très élevé, qui est représenté par ALPHA de Cronbach ( $\alpha=0.730$ ).

### 2.3)- les étapes de la recherche (pré-enquête et enquête) :

#### a)-pré-enquête :

Dans tout objet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'un des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le

terrain afin d'avoir des données nécessaires concernât notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode, les variables à utiliser dans les hypothèses).

Pré-enquête « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaire, analyse des documents) prévus pour effectuer l'enquête, si on a des doutes sur telle variable, ou sur le rendement de telle technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs ». (Grawitz, 2001, p55).

Notre pré-enquête consiste à vérifier sur le terrain la pertinence de données sollicitées relativement à nos hypothèses. Notre pré-enquête avait duré une semaine de 20.03.2018 au 29.03.2018 au sein de l'entreprise « RTC » à Bejaia notre pré-enquête était basée sur quelques questions ouvertes adressées aux cadres et aux agents de maîtrise et exécutants que nous avons choisies aléatoirement.

- Comment trouvez-vous votre organisme ?
- A ce que la RTC vous offre des bonnes commodités de sécurité professionnelle et sociale ?
- A ce que la RTC contribue des rémunérations liées aux performances des travailleurs ?

Ces questions ont pour objectifs de cerner le thème d'étude et de porter à l'élaboration finale de notre questionnaire.

### **b)-L'enquête :**

L'enquête est une deuxième étape de notre recherche, nous avons permis de recueillir des informations concernant notre sujet de recherche. Elle s'est déroulée du 20.03.2018 au 08.04.2018, durant laquelle nous avons distribué des questionnaires auprès des travailleurs relevant des différentes catégories socioprofessionnelles.

**2-4) populations d'étude :**

**Tableau N° 13 : la répartition de la population d'étude selon la CSP :**

Selon AKTOUF Omar, « l'ensemble d'éléments parmi lesquels seront choisis ceux qui s'effectueront les observations, appelé aussi la population mère » (AKTOUF, 1987, p27).

CSP	f	%
Cadre	170	54%
Maitrise	130	41%
Exécution	14	5%
Total	314	100%

**2.5)-L'échantillon et ces caractéristiques :**

La population visée dans notre enquête soit les travailleurs de l'entreprise RTC, le choix de l'échantillon est stratifié proportionnel.

L'effectif total de cette entreprise est de 314 salaries, nous avons pris 25% de cette population de chaque catégorie qui soit 78 individus.

**Tableau N° 14 : la répartition de l'échantillon d'étude selon la CSP :**

CSP	F	%
Cadre	42	11
Maitrise	28	09
Exécution	8	05
Total	78	25%

## Chapitre IV : présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique poursuivie

Nous avons distribué 85 questionnaires auprès de notre échantillon d'enquête. Nous avons ajouté sept copies afin d'éviter toute défaillance.

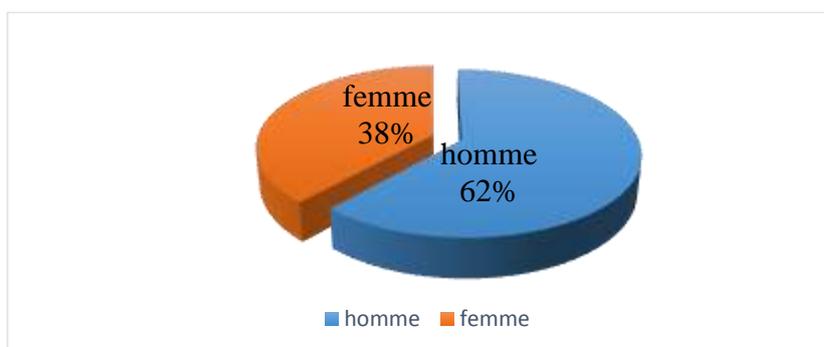
Nous avons récupéré 73 questionnaires dont 5 sont mal renseignés (faute de mauvaise présentation de réponses) ce qui nous fait 68 questionnaire répartis comme suit (06) agent d'exécution (20) agent de maitrise, et (42) cadre.

Ainsi nous allons présenter dans les tableaux ci-dessus les résultats de l'enquête à savoir les caractéristiques des membres de l'échantillon sont présentés comme suit :

**Tableau N° 15** : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre :

SEXE	Fréquence	Pourcentage
Homme	42	62%
Femme	26	38%
TOTAL	68	100%

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin représente 62% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 38% seulement de l'échantillon d'étude. Selon ces données, pendant les premier temps de l'ouverture de la RTC, le sexe masculin est majoritaire, cette répartition est dû essentiellement à la nature du travail accomplie dans cette entreprise, et que certaines taches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes. Généralement ça revient à l'offre d'emplois les candidatures que la RTC reçoit chaque année les hommes sont supérieures par rapports aux femmes On constate aussi que le sexe féminin occupe des postes qui se trouve dans les bureaux comme la GRH, le commercial, ainsi que le marketing, tandis que les hommes occupent les bureaux et le terrain.

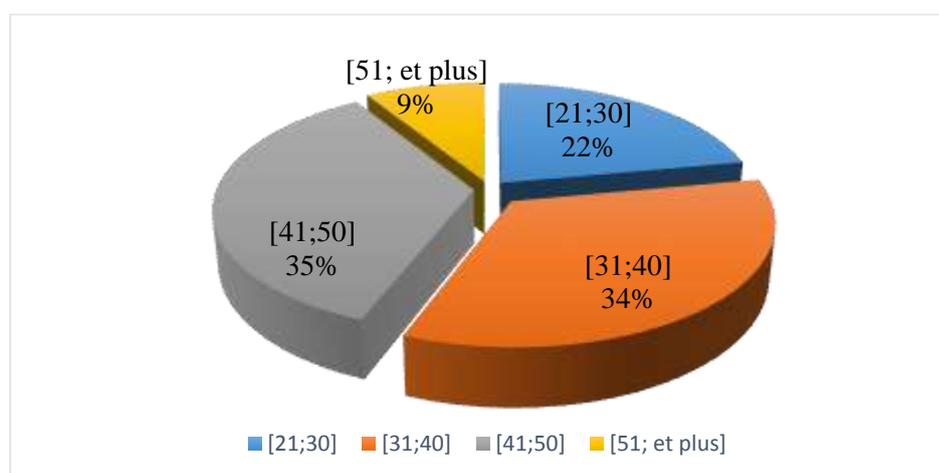


**FigureN°07** : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre.

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

AGE	fréquence	Pourcentage
[21;30]	15	22%
[31;40]	23	34%
[41;50]	24	35%
[51; et plus]	6	9%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

D'après les données chiffrées de ce tableau statistique, qui est répartie en quatre catégories d'Age, nous observons et plus dont les salariés âgé de [41- 51] ans ont un pourcentage élevé de 35%, suivit ceux qui ont âgé de [31 ; 41] avec un pourcentage de 34%, et ceux qui ont [21;30] avec un pourcentage 15% en fin les plus jeune [51 et plus [avec un pourcentage de 9%.



**Figure N° 08** : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.

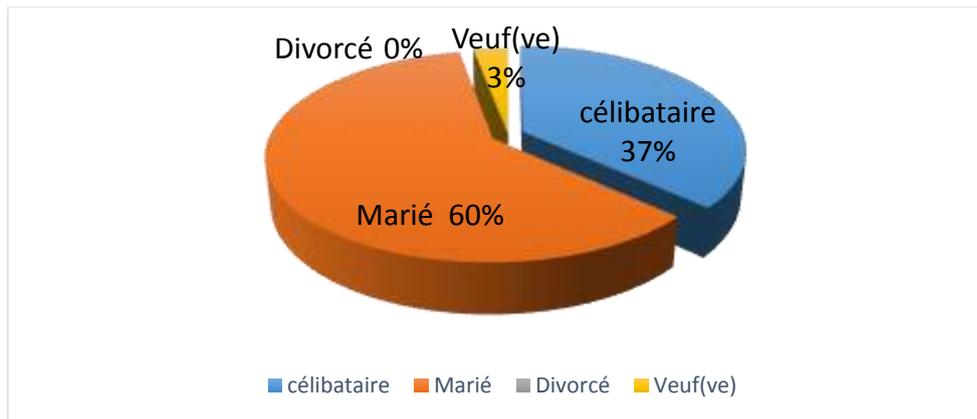
**Tableau N° 17** : La répartition des membres de l'échantillon selon la situation familiale :

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	25	37%
Marié	41	60%
Divorcé	0	0%
Veuf (Ve)	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

## Chapitre IV : présentation du lieu d'enquête et la démarche méthodologique poursuivie

Ce tableau nous montre que la situation marié à un pourcentage très élevé avec une fréquence de 41 soit 60% de l'échantillon, ensuite vient les célibataires avec une fréquence de 25 soit 37% et les veufs (Ve) ont une fréquence de 2 soit 3% tandis que les divorces avec un pourcentage nul 0% 0 fréquence.

On remarque dans ce tableau les mariés et les célibataires sont majoritaires ce que veut dire qu'il y a une certaine stabilité de l'emploi dans cette entreprise.

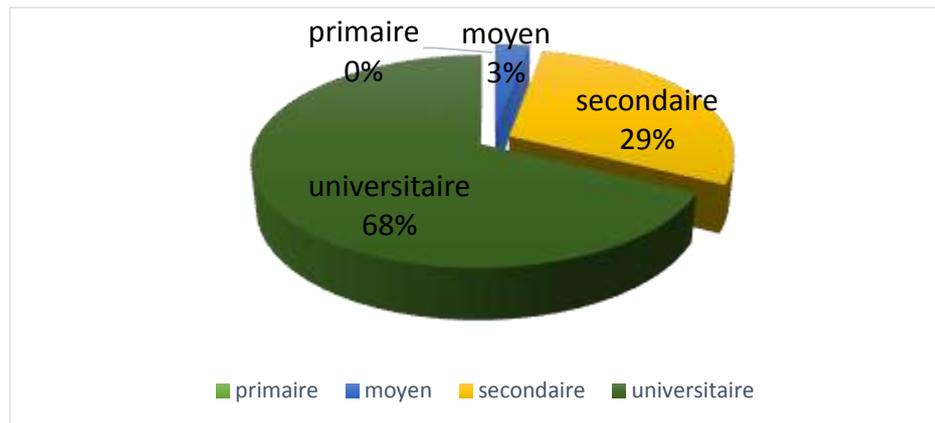


**Figure N° 09 :** La répartition des membres de l'échantillon selon la situation familiale.

**Tableau N° 18 :** La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction:

Niveau d'instruction	fréquence	pourcentage
primaire	0	0%
Moyen	2	3%
secondaire	20	29%
universitaire	46	68%
<b>TOTAL</b>	68	100%

D'après les données du tableau ci-dessus, la majorité des travailleurs interrogés au sein de l'entreprise RTC, ont un niveau d'instruction « primaire », soit un taux de 0% de notre échantillon, et le niveau « moyen » soit un taux de 3%, tandis que 29% des enquêtes ont un niveau « secondaire » en suite un taux de 68% pour le niveau universitaire.



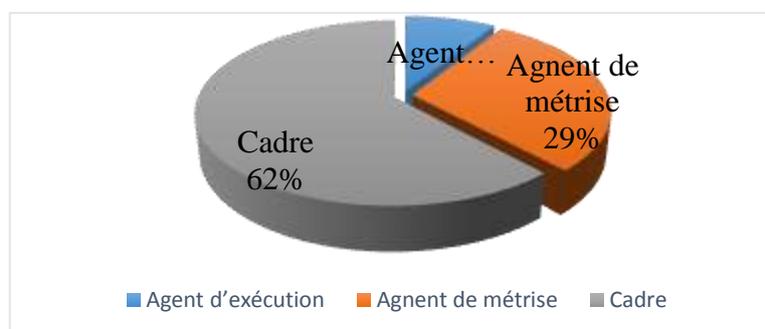
**FigureN°10:** La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

**Tableau N° 19:** La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

C, S, P	Fréquence	Pourcentage
Agent d'exécution	6	9%
Agent de maîtrise	20	29%
Cadre	42	62%
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

D'après ce tableau, nous relevons que la majorité des enquêtes sont des cadres avec un pourcentage de 62%, pour une fréquence de 42 enquêtés, suivie d'une catégorie maîtrise qui représente un pourcentage de 29% pour une fréquence de 20 enquêtés, tandis que la catégorie des agents d'exécutions ne représente qu'un pourcentage de 9% pour une fréquence de 6 enquêtés.

On peut expliquer le pourcentage des cadres par le besoin de l'entreprise RTC de ces derniers, qui due à la forte demande, pour avoir une forte gérance qui s'assure une canalisation meilleure vers la clientèle.



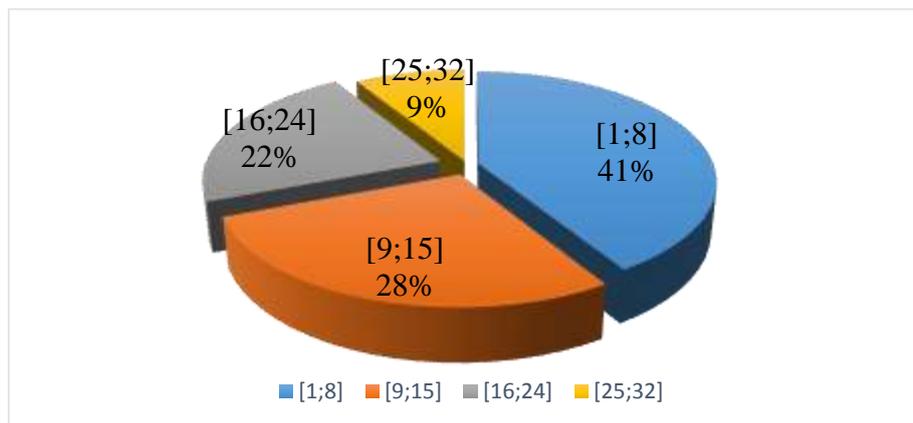
**FigureN°11 :** La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Tableau N° 20 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté:

L'ancienneté PRO	Fréquence	pourcentage
[1;8]	28	41%
[9;15]	19	28%
[16;24]	15	22%
[25;32]	6	9%
TOTAL	68	100%

Selon ce tableau, nous remarquons que le taux le plus élevé est celui des enquêtés qui ont une ancienneté entre [1;8] avec un taux de 41%, et du taux de 28% pour ce qui ont une ancienneté entre [9 ; 15], suivie par 22% pour les enquêtés qui ont une ancienneté de [16 ; 24], en fin c ceux ont une ancienneté entre [25 ; 32] avec un taux de 9%.

Ceci peut expliquer par le fait que la RTC recrute des nouveaux, la plus part des cadres ont été recrutés entre 1à 8ans.



FigureN°12 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté.

## 2.6)-Les outils statistiques utilisés :

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

- **SPSS** : (Statistique parkage for sociale sciences), c'est un logiciel pour englober, organiser et analyser les données par description d'une variable à partir d'un échantillon qui représente la population.
- **Les pourcentages et les fréquences** : c'est pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.

- **La moyenne et l'écart-type:** pour calculer le niveau du contrat psychologique et l'implication organisationnelle
- **Le pourcentage :** est les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.
- **Le T test :** C'est un test pour calculer la différence entre deux échantillons indépendants. Le contrat psychologique et le facteur sociodémographiques (genre), l'implication organisationnelle et le facteur sociodémographique (genre).
- **Le teste alpha gronbach :** permet de mesurer la cohérence (la fiabilité) interne des items d'une même dimension, sa valeur varié entre (0 et 1) et il est considéré comme acceptable à partir de (0,7). Donc en opté de calculer la fidélité des deux axes du continuum (Contrat psychologique et l'implication organisationnelle).
- **L'Anova :** permet de voir si une variable numérique a des valeurs différentes en fonction de plusieurs groupes. C'est une généralisation du test de Student permettant de comparer plus de deux groupes. On adopter ce test pour calculer les variances entre les membres de l'échantillon selon les certains variables socioprofessionnelles (âge, catégorie socioprofessionnelle).
- **Le kruskall wallis :** Le test de Kruskal-Wallis est une alternative non-paramétrique à l'ANOVA d'ordre Un (inter-groupes) comparaison multiple, permet de voir si la catégorie socioprofessionnelle a une différence significative selon la variable indépendante du contrat psychologique.

### 2.7)-Les difficultés rencontrées :

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

- Le manque de confiance de certaine enquêté, car ils évitent de répondre malgré on leur assurés l'anonymat de leur réponses.
- Nous avons perdus quelque questionnaire, on a distribué 85 et on a récupéré seulement 73, et on a confronté à des situations ou questionnaires contient des non réponses à certaines questions.

### **Résumé du chapitre:**

L'entreprise Sonatrach de Bejaia est une grande entreprise avec un effectif riche en termes de qualité et quantité. Cette entreprise a connu quelques changements au niveau structurel depuis sa création.

Nous avons abordé dans ce chapitre la méthodologie de notre recherche, celle-ci nous a permis l'enchaînement des étapes de notre recherche dont la collecte des données pour arriver à des résultats, que nous allons analyser et interpréter dans le chapitre suivant à fin d'aboutir à une confirmation ou infirmation de nos hypothèse.

# Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

## **Préambule**

1)-Présentation et analyse des résultats.

1.1)-présentation et analyse des résultats de la première hypothèse

1.2)-présentation et analyse des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse

1.2.1)- Présentation et analyse des résultats de la deuxième hypothèse

1.2.2)- Présentation et analyse des résultats de la troisième hypothèse

2)-Discussion et interprétation des résultats.

2.1)-Discussion et interprétation des résultats de la première l'hypothèse

2.2)- Discussion et interprétation de la deuxième et la troisième hypothèse

2.2.1)- Discussion et interprétation de la deuxième hypothèse

2.2.2)- Discussion et interprétation de la troisième hypothèse

**Préambule :**

Dans ce chapitre nous allons procéder à une analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de notre recherche, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées.

**1)-Présentation et analyse des résultats :**

Avant de parler sur la relation entre le contrat psychologique avec l'implication organisationnelle, il est important de parler sur le niveau du contrat psychologique et le niveau d'implication organisationnelle des travailleurs d'RTC. Afin de répondre à la question posée au départ comme suit : quel est le niveau du contrat psychologique et le niveau d'implication organisationnelle de RTC :

**Tableau N° 21 : Présentation des résultats relatifs au CP des salariés d'RTC :**

E.RP N° item	BCP - que j'at.		-Que j'at.		Com que ce j'at.		BCP que ce j'at.		BCP + que ce j'at.		Moyenne	Ecart- type $\sigma$	Rang des items	Rang des dimensions
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%				
*-Q.03	10	14.7	12	32.4	32	47.1	4	5.9	0	0	2.44	0.81	7	N° 2 cli.trv
Q.09	5	7.4	19	27.9	30	44.1	8	11.8	6	8.8	2.86	1.02	5	
*+Q.11	5	7.4	16	23.5	20	29.4	22	32.4	5	7.4	3.08	1.07	3	
*+Q.14	3	4.4	9	13.2	29	42.6	24	35.3	3	4.4	3.22	0.89	2	
Q.15	6	8.8	25	36.8	27	39.7	7	10.3	3	4.4	2.64	0.94	6	
*+Q.19	1	1.5	7	10.3	37	54.5	18	26.5	5	7.4	3.27	0.80	1	
Q.20	4	5.9	22	32.4	25	36.8	12	17.66	5	7.4	2.88	1.01	4	
											$\bar{x}=2.91$			
Q.05	12	17.6	40	58.8	10	14.7	4	5.9	2	2.9	2.47	1.01	3	N° 6 Ev.car
Q.16	6	8.8	23	33.8	29	42.6	7	10.3	3	4.4	2.72	0.94	2	
Q.21	8	11.8	15	22.1	32	47.1	11	16.2	2	2.9	2.54	1.16	1	
											$\bar{x}=2.57$			
*- Q.01	11	16.2	27	39.7	19	27.9	9	13.2	2	2.9	2.17	0.89	3	N° 7 Rétri
Q.02	10	14.7	9	13.2	42	61.8	4	5.9	3	4.4	2.67	0.93	1	
Q.22	14	20.6	22	32.4	17	25	11	16.2	4	5.9	2.76	0.96	2	
											$\bar{x}=2.53$			
Q.04	8	11.8	30	44.1	19	27.9	6	8.8	5	7.4	2.55	1.05	5	N° 4 Cond.trv
Q.18	9	13.2	15	22.1	20	29.4	20	29.4	4	5.9	2.92	1.13	3	
Q.25	10	14.7	23	33.8	24	35.3	5	7.4	6	8.8	2.61	1.10	4	
Q.28	4	5.9	17	25	30	44.1	10	14.7	7	10.3	2.98	1.02	1	
Q.29	4	5.9	17	25	29	42.6	14	20.6	4	5.9	2.95	0.96	2	
											$\bar{x}=2.80$			

<b>Q.10</b>	3	4.4	25	36.8	21	30.9	12	17.6	7	10.3	2.92	1.06	2	N° 1 Sé.emp
<b>**+Q.24</b>	3	4.4	7	10.3	22	32.4	26	38.2	10	14.7	3.48	1.01	1	
											$\bar{x}=3.20$			
<b>Q.06</b>	5	7.4	16	23.5	36	52.9	6	8.8	5	7.4	2.85	0.95	2	N° 3 Int.trv
<b>Q.07</b>	7	10.3	21	30.9	25	36.8	12	17.6	3	4.4	2.75	1.01	4	
<b>Q.08</b>	5	7.4	16	23.5	20	29.4	22	32.4	5	7.4	3.08	1.07	1	
<b>Q.23</b>	7	10.3	16	23.5	29	42.6	14	20.6	2	2.9	2.82	0.97	3	
											$\bar{x}=2.87$			
<b>Q.12</b>	2	2.9	12	17.6	31	45.6	18	26.5	5	7.4	3.17	0.91	1	N° 5 Resp
<b>Q.17</b>	4	5.9	34	50	16	23.5	10	14.7	4	5.9	2.64	1.00	3	
<b>Q.26</b>	11	16.2	33	48.5	8	11.8	11	16.2	5	7.4	2.50	1.16	4	
<b>Q.27</b>	7	10.3	25	36.8	19	27.9	11	16.2	6	8.8	2.76	1.12	2	
											$\bar{x}=2.77$			

**Source :** Output du SPSS de la présente enquête.

Selon les résultats lors de notre enquête qui concerne le contrat psychologique des travailleurs de RTC, la majorité ont réalisés leurs contrats, et ce selon la moyenne des réponses de ceux-ci : ( $\bar{x} = 5 - 1 = 4 \frac{4}{5} = 0,80$ ).

Pour la question Q24, l'échantillon sont majoritairement possèdent une sécurité d'emploi auprès de leurs entreprise et cela est confirmé par le résultat de la moyenne est ( $\bar{x}=3,48$ ) et un écart-type de ( $\sigma = 1,01$ ) Par contre dans la question Q1 les membres de l'échantillon ont pas un ensemble attractif de rémunération à cette entreprise, qui est représentée par la moyenne ( $\bar{x}=2,17$ ) et un écart-type de ( $\sigma = 0,89$ ).

Nous constatons que la majorité d'échantillon, ont un niveau de sécurité d'emplois supérieur avec une moyenne ( $\bar{x}=3.20$ ) par-rapport aux autres dimensions, ainsi vienne la seconde dimension c'est le climat du travail à une moyennes de ( $\bar{x}=2.91$ ) dans le deuxième rang des dimensions (N°2). Cette dernière montre une relation coopérative entre les travailleurs et l'entreprise, et-ce là est confirmé par les résultats des moyennes et des écarts-types : (Q19 :  $\bar{x}=3.27$ ,  $\sigma=0.80$ ) (Q14 :  $\bar{x}=3.22$ ,  $\sigma=0.89$ ) (Q11 :  $\bar{x}=3.08$ ,  $\sigma=1.07$ ) et malgré cet attachement affectif, par rapport à la Q3 les membres de l'échantillon ne sont pas traités d'une manière équitable qui est représentée par la moyenne ( $\bar{x}=2,44$ ) et l'écart-type ( $\sigma = 0,81$ ).

**Tableau N° 22 : Présentation des résultats relatifs à l'impl organ des salariés d'RTC.**

E.RP N° item	TF DESC		DESC		SA		D'AC		TF D'AC		Moyenne	Ecart- type $\sigma$	Rang des items	Rang des dimensions
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
<b>Q1</b>	5	7.4	15	22.1	26	38.2	15	22.1	7	10	3.05	1.07	5	N° 1 Im.aff
<b>Q2</b>	2	2.9	10	14.7	6	8.8	39	57.4	11	16.2	3.69	1.01	2	
<b>*+Q3</b>	1	1.5	6	8.8	16	23.5	32	47.1	13	19.1	3.73	0.92	1	
<b>*-Q4</b>	4	5.9	29	42.6	10	14.7	18	26.5	7	10.3	2.92	1.16	6	
<b>Q5</b>	7	10.3	14	20.6	12	17.6	16	38.2	8	11.8	3.16	1.26	4	
<b>Q6</b>	1	1.5	14	20.6	12	17.6	28	41.2	13	19.1	3.55	1.07	3	
											$\bar{x}=3.35$			
<b>Q7</b>	3	4.4	18	26.5	16	23.5	23	33.8	8	11.8	3.22	1.10	3	N° 3 Im.cal
<b>Q8</b>	2	2.9	14	20.6	15	22.1	29	42.6	8	11.8	3.39	1.03	1	
<b>Q9</b>	5	7.4	15	22.1	17	25	27	39.7	4	5.9	3.14	1.06	5	
<b>Q10</b>	1	1.5	11	16.2	31	45.6	22	32.4	3	4.4	3.22	0.82	2	
<b>Q11</b>	1	2.5	24	35.5	18	26.5	19	27.9	6	8.8	3.07	1.02	6	
<b>Q12</b>	2	2.9	15	22.1	26	38.2	19	27.9	6	8.8	3.17	0.97	4	
											$\bar{x}=3.20$			
<b>Q13</b>	2	2.9	19	27.9	17	25	26	38.2	4	5.9	3.11	1.00	4	N° 2 Im.nor
<b>Q14</b>	4	5.9	16	23.5	19	27.9	21	30.9	7	10.3	3.10	1.15	5	
<b>Q15</b>	1	1.5	9	13.2	13	19.1	23	33.8	22	32.4	3.05	1.07	6	
<b>*+Q16</b>	1	1.5	3	4.4	10	14.7	37	54.4	15	22.1	3.82	1.06	1	
<b>Q17</b>	4	5.9	11	16.2	10	14.7	34	50	9	13.2	3.40	1.09	3	
<b>Q18</b>	2	2.9	7	10.3	14	20.6	32	47.1	13	19.1	3.61	0.99	2	
											$\bar{x}=3.34$			

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus, que l'implication des travailleurs d'RTC majoritairement sont impliqués, et ce selon la moyenne des réponses de ceux-ci ( $\bar{x}=5-1=4 \ 4/5=0,80$ ).

Pour la question Q16, l'échantillon sont majoritairement loyaux pour l'entreprise RTC et cela est confirmé par le résultat de la moyenne est ( $\bar{x}=3,82$ ) et un écart-type de ( $\sigma=1,06$ ). Par contre dans la question Q4 les membres de l'échantillon sentent affectivement attaché à cette entreprise, qui est représentée par la moyenne ( $\bar{x}=2,92$ ) et un écart-type de ( $\sigma = 0,92$ ).

Nous constatons que la majorité d'échantillon, ont un niveau d'implication affectif supérieur à une moyenne de ( $\bar{x}=3,35$ ) par-rapport aux autres dimensions, ainsi l'implication normative qui vienne

en seconde dimension après la première, est représentée par une moyenne de ( $\bar{x}=3.34$ ), et enfin l'implication calculée a une moyenne de ( $\bar{x}=3,20$ ).

### 1.1)-Présentation et analyse des résultats de la première hypothèse:

Nous cherchons à partir des analyses de notre première hypothèse à vérifier « s'Il existe une relation significative entre le CP et les différentes démentions de l'impl organ». Avant de répondre à cette hypothèse on a opté d'analyser si il a une relation significative entre le CP et l'impl orgn (H1) si il n'est pas ces (H0).

#### Primo :

On a censé d'utiliser une méthode d'analyse bivariée il serte de croiser deux variables afin détecter l'existence d'une relation entre eux. Et par rapport à deux variable statistique quantitatifs continus nous permettent d'utiliser le (R)= le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé variant de (-1à +1), indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante et pour être significative (notée\*\* à  $r < 0.05$ ).

**Tableau N° 23 : présentation descriptive du CP et l'impl :**

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
CP tr	79,2206	16,96779	68
IMPLICATION	60,4706	8,03996	68

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

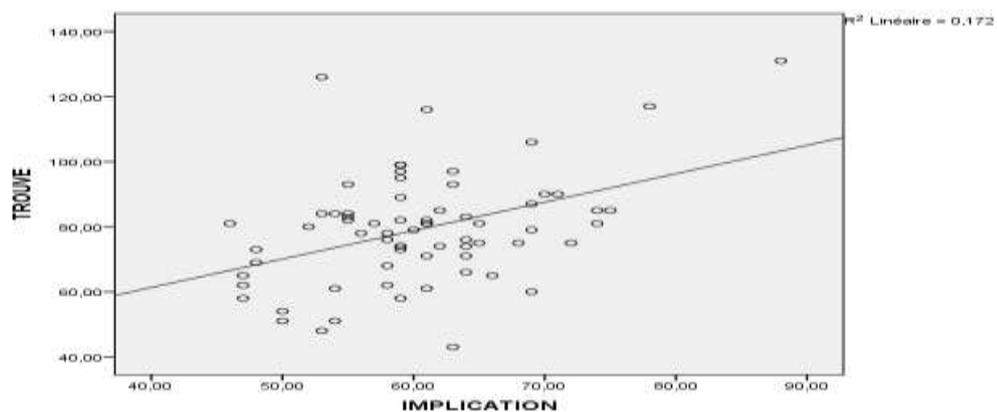
**Tableau N°24:présentation des corrélations du CP et l'impl:**

Corrélations			
		CP tr	IMPLICATION
CP tr	Corrélation de Pearson	1	,414**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	68	68
IMPLICATION	Corrélation de Pearson	,414**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	68	68

La corrélation est significative au 0.01 (bilatérale)

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

En examinant le tableau 19 nous remarquons qu'il y a une hétérogénéité qui concerne le CP et l'IMPL des travailleurs de la RTC qui est respectivement représenté avec des moyennes et un écart type ; (79.220, 60.470) (16.967, 8.039) et dans le tableau 20 on peut dire que il y'a une relation significative moyenne entre les deux variables d'après les résultats obtenus ( $r = 0.414 < 75\%$ ) et le niveau de ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ) qui est inférieure du modèle utilisé en science social ( $\alpha = 0.05$ ) ça veut dire il y'a une relation moyenne entre le niveau de CP et l'implication organisationnelle . Et cela que notre hypothèse (H1) est affirmée.



**Secundo :**

Revenant à notre première hypothèse pour vérifier « s'Il existe une relation significative entre le CP et les différentes démentions de l'impl » pour faire cette analyse est indispensable d'utiliser le teste D'ANOVA pour calculer la corrélation existent-elles entre les membres de l'échantillon selon les dimensions de l'implication de la (VD) (affective, normative, et calculé) avec la (VI) du CP.

**Tableau N°25 : présentation descriptive des trois dimensions de l'impl et le CP.**

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
AFFECTIVE	12,0294	3,66089	68
NORMATIVE	19,2353	3,29684	68
CACULEE	20,2059	4,07965	68
CP tr	79,2206	16,96779	68

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N°26 : Présentation la corrélation des trois dimensions de l'impl avec le CP:**

		Corrélations			
		AFFECTIVE	NORMATIVE	CACULEE	TROUVE
AFFECTIVE	Corrélation de Pearson	1	-,077	,573**	,439**
	Sig. (bilatérale)		,531	,000	,000
	N	68	68	68	68
NORMATIVE	Corrélation de Pearson	-,077	1	,315**	,099
	Sig. (bilatérale)	,531		,009	,423
	N	68	68	68	68
CACULEE	Corrélation de Pearson	,573**	,315**	1	,342**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,004
	N	68	68	68	68
TROUVE	Corrélation de Pearson	,439**	,099	,342**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,423	,004	
	N	68	68	68	68

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

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

Selon les tableaux 21 et 22 on peut remarquer que la relation des trois dimensions est moyennement positive par rapport au CP, suivants les résultats obtenus ci-dessus l'impl affective a un degré de corrélation moyenne ( $r=0.439$ ) et significatif a ( $\alpha=0.000$ ), après vient l'impl calculé à un degré de corrélation ( $r = 0.342$ ) et significatif a ( $\alpha = 0.004$ ) et enfin l'impl normative a un de corrélation très faible ( $r = 0.099$ ) mais n'est pas significative car le ( $\text{sig}=0.423$ ) est supérieure au seuil traditionnelle ( $\alpha = 0.05$ ), donc cette dernière n'as pas de relation significative.

Suite aux résultats obtenus du tableau (21) l'impl affective à une moyenne arithmétique de (21.02) avec un écart type de (3,66), suit l'impl calculé à une moyenne de (20.20) et un écart type de (4.07), et l'impl normative à une moyenne de (19.23) avec un écart type de (3.29), c'est la plus bas par rapport à les deux dimensions affectives et calcul.

Enfin nous pouvons dire que notre première hypothèse alternative (H1) qui stipule « s'Il existe une relation significative entre le Contrat Psychologique et les différentes démentions de l'implication organisationnelle » est confirmée.

### 1.2)-Présentation et analyse des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse :

Dans cette deuxième présentation on a élaboré des hypothèses, pour savoir si il y'aura une différence significative, de la variable indépendante du CP par rapport aux certains variables sociodémographiques et l'implication par rapport aux certains variables socioprofessionnelles (genre, Age, csp).

A cet effet, nous avons opté pour la comparaison des moyennes de ces (VI) en associant deux autres testes : T-Test pour échantillons indépendante afin de comparer les variables sociodémographique par rapport à leurs CP et impl, comme nous avons associé la comparaison des moyennes des (VI) avec ANOVA pour analyser les variances, l'lorsqu'il s'agit de plus de deux groupes.

#### 1.2.1)- Présentation et analyse des résultats de la deuxième hypothèse :

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible d'infirmer la deuxième hypothèse émise auparavant qui suppose que « il y a une différence significative de CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ».

#### H2a)-Selon le genre :

**Tableau N°27 : présentation de descriptive du genre CP.**

Statistiques de groupe					
	SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
CP tr	HOMME	42	75,1429	13,79921	2,12926
	FEMME	26	85,8077	19,65303	3,85428

**Source :** Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N° 28 : présentation des résultats de t-test pour deux échantillons indépendants du genre du CP.**

**Test d'échantillons indépendants**

		l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TROUVE	Hypothèse de variances égales	2,441	,123	-2,627	66	,011	-10,66484	4,05913	-18,76915	-2,56052
	Hypothèse de variances inégales			-2,422	40,299	,020	-10,66484	4,40332	-19,56221	-1,76746

**Source :** Output du SPSS de la présente enquête.

Selon le tableau N°24, il n'existe pas une différence significative entre les hommes et les femmes concernant la réalisation de leurs CP, et selon les résultats obtenus de t-test (-2,422) avec une valeur de F (2,441) cette différence n'est pas significative auprès du niveau de ( $\alpha = 0.05$ ) avec une valeur de ( $\alpha = 0,123$ ) et ce se renforce par les résultats des moyennes obtenus dans le tableau 23 : les femmes qui sont réalisées leur contrat que les hommes qui sont respectivement (85.807,75.142) avec un écart type (19.653,13.799) donc notre hypothèse alternative (H2a) est infirmé et on accepte l'hypothèse nulle(H0).

**H2b)-selon l'âge :**

**Tableau N°29 : présentation des descriptives de l'Age-CP :**

Cp.tr	descriptive		
Age	N	Moyenne	Ecart-type
21-30	13	83,2308	22,37988
31-40	20	81,5	14,92966
41-50	25	77,36	16,10093
51 ET PLUS	10	74,1	15,49516
Total	68	79,2206	16,96779

**Tableau N° 30 : présentation des descriptives Test d'homogénéité des variances de l'Age-CP.****Test d'homogénéité des variances**

CP tr

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,713	3	64	,548

**Source** : Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N° 31 : présentation des variances du l'Age-CP:****ANOVA à 1 facteur**

CP tr

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	661,723	3	220,574	,758	,522
Intra-groupes	18627,968	64	291,062		
Total	19289,691	67			

**Source** : Output du SPSS de la présente enquête.

En examinant le tableau 26 nous remarquons qu'il y a une homogénéité selon les statistiques de Levene ( $p = 0.54 \geq \alpha = 0.05$ ) Selon le facteur d'âge de CP, donc nous pouvons poursuivre la procédure de l'analyse.

Selon les résultats du tableau 25, la catégorie de [21-30] qui est ont réalisés le CP au travail puis la catégorie [31-40] puis la catégorie de [41-50] puis en dernier c'est la catégorie [51 et plus..], qui est respectivement représenté avec des moyennes et un écart type (83.230,81.500,77.360,74.100)(22.379 14.929 16.100 15.495).

Ces résultats sont aussi renforcés par la non signification statistique dans le tableau 27 sur un total de la moyenne (79.220). ( $F = 0.758$ ) auprès de la valeur et le niveau ( $p = 0.52 \geq \alpha = 0.05$ ), qui permettent d'accepter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et d'écarter l'hypothèse alternative ( $H_{2b}$ ) qui dit ; il y'a une différence significative selon la variable d'âge.

**H2c)-Selon CSP :****Tableau N° 32 : présentation des descriptives de CSP-CP :**

**Descriptives**

CP tr

	N	Moyenne	Ecart-type
EXEC	6	88,5000	31,57056
MAITRISE	20	75,0000	12,69480
CADRE	42	79,9048	15,88957
Total	68	79,2206	16,96779

**Source** : Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N° 33 : présentation homogénéité des variances CSP –CP :**

**Test d'homogénéité des variances**

CP tr

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
4,033	2	65	,022

**Source** : Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N° 34 : présentation récapitulatif du test hypothèse CSP-CP :**

**Récapitulatif du test hypothèse**

Hypothèse nulle	Teste	sig	Décision
La distribution de CP sur la catégorie CSP	Test de kruskal-wallis à échantillon indépendant	,324	Retenir l'hypothèse nulle

**Source** : Output du SPSS de la présente enquête.

En examinant le tableau 28, nous remarquons qu'il y a une hétérogénéité de CP selon le facteur de CSP, sur un total de moyenne (79.220), les travailleurs qui ont un statut d'exécution puis ceux qui ont un statut de cadre puis le statut de maîtrise. Ce classement est respectivement représenté avec des moyennes et un écart-type (88.500 ; 79.904 ; 75.000) (31.570 ; 15.967 ; 12.694).

Ces résultats sont aussi renforcés après avoir testé l'homogénéité de notre échantillon, nous avons remarqués que la valeur de LIVEN est inférieure au seuil traditionnel 0.05

( $p = 0.022 < \alpha = 0.05$ ) dans ce cas-là qui nous mènent à utiliser le TEST de KRUSKAL-WELLIS (voir le tableau 29) pour les comparaisons multiple, et selon l'hypothèse alternative (H2c) est infirmée par rapport aux résultats de ( $p = 0.32 \geq \alpha = 0.05$ ) donc la différence n'est pas significative selon le CSP qui permet d'accepter l'hypothèse nulle (H0).

**1.2.2)- Présentation et analyse des résultats de la troisième hypothèse :**

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la troisième hypothèse émise auparavant qui suppose que « il y a une différence significative dans l'IMP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ».

**H3a)-Selon le genre :**

**Tableau N° 35 : présentation des descriptives du genre-impl :**

Statistiques de groupe					
	SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
IMPLICATION	HOMME	42	59,3571	6,18740	,95474
	FEMME	26	62,2692	10,24718	2,00964

Source : Output du SPSS de la présente enquête

**Tableau N°36 : présentation des résultats de t-test pour deux échantillons indépendants du genre-impl:**

Test d'échantillons indépendants										
		l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
IMPLICATION	Hypothèse de variances égales	8,256	,005	-1,464	66	,148	-2,91209	1,98941	-6,88408	1,05990
	Hypothèse de variances inégales			-1,309	36,427	,199	-2,91209	2,22490	-7,42255	1,59837

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

En examinant les résultats du tableau 30 et 31, nous remarquons que il y'a une différence statistiquement significative selon le genre, et ce apparaît au niveau de valeur de signification statistique ( $p=0.005 < \alpha = 0.05$ ), et avec les moyennes obtenus nous constatons que les femmes sont plus impliqués que les hommes avec une moyenne et un écart-type respectivement présent dans

le tableau 26 (62.269 ; 59.357) (10.247 ; 6.187) cela veut dire il y'a une hétérogénéité de l'implication selon le genre, donc notre hypothèse (H3a) est confirmé.

### H3b)- Selon l'âge :

**Tableau N°37 : présentation des descriptives de l'âge-impl :**

**Descriptives**

IMPLICATION

	N	Moyenne	Ecart-type
21-30	13	61,2308	11,12919
31-40	20	59,4000	8,57413
41-50	25	59,8000	6,75771
51 ET PLUS	10	63,3000	5,05635
Total	68	60,4706	8,03996

**Source :** Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N°38 : présentation homogénéité des variances du l'Age-impl:**

**Test d'homogénéité des variances**

IMPLICATION

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,455	3	64	,235

**Source :** Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N°39 : présentation des variances du l'Age-impl:**

**ANOVA à 1 facteur**

IMPLICATION

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	121,733	3	40,578	,617	,607
Intra-groupes	4209,208	64	65,769		
Total	4330,941	67			

**Source :** Output du SPSS de la présente enquête.

A partir des résultats du tableau n°32ci-dessus, nous pouvons déduire qu'il y a une forte implication pour la catégorie [51 et plus...] puis la catégorie [21 ; 30] puis la catégorie [41 ; 50] puis en dernier c'est la catégorie [31 ; 40], qui respectivement représenté avec des moyennes et un écart type (36.300 ; 61.230 ; 59.800 ; 59.400) (5.056 ; 11.129 ; 6.757 ; 8.574) et dans le tableau n°33 de leven en remarque le niveau de signification ( $0.235 \geq \alpha = 0.05$ ) donc il y'a une homogénéité des variables selon l'âge, ces résultats sont aussi renforcés par la non signification statistique

( $p \geq \alpha = 0.05$ ) dans le tableau n°34 ( $f=0.617$ ,  $p=0.607$ ), d'après ces résultats notre hypothèse nulle est acceptée et d'écarter l'hypothèse alternative (H3b) qui dit : Il y'a pas une différence significative dans l'IMP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon facteurs d'âge.

### H3c)-Selon CSP :

**Tableau N° 40 : présentation des descriptives de catégories socioprofessionnelles-implication :**

#### Descriptives

IMPLICATION			
	N	Moyenne	Ecart-type
EXEC	6	68,1667	12,02359
MAITRISE	20	60,4000	6,88553
CADRE	42	59,4048	7,49653
Total	68	60,4706	8,03996

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

**Tableau N° 41 : présentation homogénéité des variances de catégories socioprofessionnelles-implication :**

#### Test d'homogénéité des variances

IMPLICATION			
Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,369	2	65	,102

Pour examiner les résultats de l'hypothèse (H3c) qui stipule « il y a une différence significative dans l'IMP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon le facteur CSP » nous avons procédé à l'analyse de l'homogénéité en utilisant les statistiques de LEVENE, il ressort que la valeur de la signification  $p=0.10$  est supérieure à  $\alpha=0.05$  qui nous permet de poursuivre la procédure de L'ANOVA 1facteur.

**Tableau N° 42 : présentation des variances de catégories socioprofessionnelles-implication :**

#### ANOVA à 1 facteur

IMPLICATION					
	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	403,189	2	201,594	3,336	,042
Intra-groupes	3927,752	65	60,427		
Total	4330,941	67			

Source : Output du SPSS de la présente enquête.

En examinant les tableaux 35 et 36, nous remarquons qu'il y a une homogénéité entre l'implication et le facteur de CSP et selon le test de LEVENE en remarque que ( $p = 0.102 \geq \alpha = 0.05$ ), et dans le tableau 35 on admire que le total de la moyenne est (60,470) en revanche les travailleurs qui est ont un statut d'exécution sont les plus impliqués avec une moyenne et un écart-type de ( $\bar{x} = 68.166$  ;  $\sigma = 11,12919$ ) puis la catégorie de maîtrise ( $\bar{x} = 60.400$  ;  $\sigma = 6,88553$ ) et enfin la catégorie des cadres ( $\bar{x} = 59.4048$  ;  $8,03996$ ). nous remarquons aussi dans le tableau 37 que il y'a une signification statistique sur une somme des moyenne des carrés ( $f = 3.336$ ) et ( $p = 0.042 < \alpha = 0.05$ ) donc notre hypothèse (H3c) est acceptée.

## 2)-Discussion et interprétation des résultats

### 2.1)- discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Notre première hypothèse stipule qu'«Il existe une relation significative entre le CP et les différentes démentions de l'implication organisationnelle ».

D'après l'analyse des données et les résultats obtenus, nous constatons qu'il existe une relation significative moyenne entre le contrat psychologique et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle chez les travailleurs de RTC selon les trois dimensions d'implication (affective, normative et calculé) ce que nous montre le **Tableau N° 26**.

En effet et d'après nos résultats, les employé qui ont un contrat psychologique moyenne, ont une implication organisationnelle moyenne. Plus le niveau du CP des salariés est élevé plus que leur mode d'implication est affectif, moins le niveau du CP des salariés est faibles plus que leur mode d'implication est normatif ou calculé.

Plusieurs études antérieures le confirment, comme l'étude de Sébastien Castaing & Patrice Roussel (2006) sur l'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public. Ces résultats sont aussi en accord avec la recherche de Parzefall et Hakanen, (2010), leurs résultats de l'étude ont montré que la réalisation du contrat psychologique et l'accomplissement de ses obligations ont un impact positif et sain sur le personnel et l'organisation, L'achèvement du contrat psychologique conduit à l'intégration dans le travail, ce qui entraîne à son tour une augmentation du niveau de loyauté émotionnelle, réduit le taux de roulement du travail, et réduit les réactions négatives des travailleurs, et soulève également leur moral.

## 2.2)-discussions et interprétation des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse :

### 2.2.1) discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.

Notre deuxième hypothèse suppose qu'« Il y a une différence significative dans le CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ».

- ❖ **L'hypothèse (H2a) :** stipule qu'« Il y a une différence significative dans le CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon la variable (genre) »

D'après les résultats de « T teste » montrés dans le **Tableau N° 28** nous avons déduit qu'il n'y a pas une différence statistiquement significative dans le contrat psychologique chez les employés de RTC selon le genre. Cela veut dire qu'il n'existe pas de différence dans le contrat psychologique selon le genre.

Nos résultats ne s'entendent pas avec les résultats de Béatrice Affaki (2008) sur l'influence des motifs de rupture du contrat psychologique sur le comportement des individus au travail: l'effet modérateur du genre, qui résulte qu'il existe effectivement des différences entre les hommes et les femmes quant à leur comportement face à certains motifs de rupture du contrat psychologique.

- ❖ **L'hypothèse (H2b) :** suppose qu'« Il y a une différence significative dans le CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon la variable (âge) ».

Dans le **Tableau N° 31** montre le non signification statistique du contrat psychologique des employés de RTC selon l'âge, donc on peut dire qu'il n'existe pas de différence dans le contrat psychologique selon l'âge.

D'après l'étude de Dalcourt (2006), L'effet de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel, ont perçaient un lien intéressant à faire entre les différentes attentes des générations et la perception du contrat psychologique qui lie chacune d'elles à son organisation.

- ❖ **L'hypothèse (H2c) :** porte qu'« Il y a une différence significative dans le CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon la variable (CSP) ».

D'après le **Tableau N° 34** et les résultats de « test-kruskal-wallis » nous avons constaté que il n'existe pas une signification statistique, du CP selon la variable socioprofessionnel (CSP).

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible d'infirmier la deuxième hypothèse émise auparavant qui suppose que « il y a une différence significative de CP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ».

D'après l'étude d'Ashford (2001), les nouveaux managers abordaient systématiquement leurs postes avec une représentation simplifiée et biaisée de la fonction managériale (Desmarais et Dubouloy, 2010).

### 2.2.2)-discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.

Notre troisième hypothèse suppose qu'« Il y a une différence significative dans l'impl orgn des travailleurs de la RTC de Bejaia selon certains facteurs socioprofessionnels (genre, âge, CSP) ».

- ❖ **L'hypothèse (H3a) :** stipule qu'« Il y a une différence significative dans l'implication organisationnelle des travailleurs de la RTC de Bejaia selon le facteur (genre) ».

D'après les résultats de « T teste » montrés dans le **Tableau N° 36** nous avons déduit qu'il y a une signification statistiquement significative dans l'implication organisationnelle chez les employés de RTC selon le genre. Cela veut dire qu'il existe une différence dans l'implication organisationnelle selon le genre.

Nos résultats ne s'entendent pas avec les résultats de khelifa, (2011), qui porte sur l'impact des caractéristiques personnelles (âge, ancienneté dans l'entreprise, sexe) sur l'implication organisationnelle du personnel en contact avec les clients dans les banques en Algérie, notre étude sur une population algérienne révèle une absence de relation et d'effet de l'âge, le sexe et l'expérience dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective et calculée, sauf pour le lien entre le sexe et l'implication calculée ayant connu un effet significatif.

- ❖ **L'hypothèse (H3b) :** suppose qu'« Il y a une différence significative dans l'implication organisationnelle des travailleurs de la RTC de Bejaia selon le facteur (âge) ».

Dans le **Tableau N° 38** montre le non signification statistique de l'implication organisationnelle des employés de RTC selon l'âge, donc on peut dire qu'il n'existe aucune différence dans l'implication organisationnelle selon l'âge.

Selon l'étude de khelifa, (2011), qui porte sur l'impact des caractéristiques personnelles (âge, ancienneté dans l'entreprise, sexe) sur l'implication organisationnelle du personnel en contact avec les clients dans les banques en Algérie, ont constaté que l'âge n'a pas d'influence sur l'implication organisationnelle par défaut de la signification qui n'est pas respectée.

❖ **L'hypothèse (H3c)** : porte qu' « Il y a une différence significative dans l'implication organisationnelle des travailleurs de la RTC de Bejaia selon le facteur (CSP) ».

D'après le **Tableau N°42** et les résultats de « L'ANOVA 1 facteur » nous avons constaté que il existe une signification statistique, de l'implication organisationnelle selon la variable sociodémographique (CSP).

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la troisième hypothèse émise auparavant qui suppose que « il y a une différence significative dans l'IMP des travailleurs de la RTC de Bejaia selon facteur socioprofessionnel (CSP) ».

D'après l'étude d'Ouédraogo et al (2016), sur l'implication organisationnelle du personnel d'une entreprise africain : le cas de onatel-sa burkina faso, montrent que La variable catégorie professionnelle et profession présentent des liens significatifs avec les dimensions affective et calculée de l'implication organisationnelle.

# Conclusion

## Conclusion :

La conclusion représente l'élément d'obstacle et de synthèse pour un travail de recherche, plus particulièrement un mémoire de fin d'étude, pour cela, nous allons essayer de rappeler dans cette partie les points importants auxquels on a abouti après notre étude et les limites majeures pouvant la caractériser.

Notre étude réalisée au sein de la RTC Bejaia, nous a permis d'affronter ce mode de travail, pour exploiter nos connaissances théorique acquises, et cet recherche porte sur le thème « le contrat psychologique et sa relation avec l'implication organisationnelle», où nous avons questionné 68 employés appartenant aux différentes catégories socioprofessionnelles, l'analyse des données collectées nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour la méthode quantitative qui s'avérait la plus adéquate à notre thème de recherche, car notre étude s'inscrirait dans une approche quantitative qui a pour but de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête. En s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire à l'échantillon interrogé, et en vus d'établir des corrélations entre les différentes variables.

A partir de notre étude pratique au sein de l'entreprise RTC, nous avons constaté que il y'a une relation significative moyenne, entre le contrat psychologique et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle des travailleurs, nous avons donc confirmé notre première hypothèse.

En premier lieu, cette étude est prévenus à infirmer la deuxième hypothèse, qui concerne « il y a une différence statiquement significatives de contra psychologique entre les membres de l'échantillon selon les certain variables socioprofessionnelles (genre, âge, CSP).

En deuxième lieu, cette étude est prévenus à confirmer la troisième hypothèse, qui concerne « il y a une différence statiquement significatives l'implication organisationnelle entre les membres de l'échantillon selon les certain variables socioprofessionnelles (genre, âge, CSP).

Ainsi, on a déduit que l'entreprise RTC donne une grande importance à la sécurité et le climat du travail, pour s'impliquer les travailleurs au sein de l'entreprise.

Notre échantillon d'étude est constitué d'une entreprise publique, ce qui pose la question de mener une recherche de la même thématique dans une entreprise privé, afin e généraliser les résultats obtenus.

## **Limites de la recherche :**

Pour mesure de temps à consacrer pour la réalisation de ce modeste travail et achever les résultats obtenus, cette recherche a plusieurs limites : théoriques, empiriques, méthodologiques et statistiques.

Le cadre d'analyse que nous avons utilisé – une approche basée sur l'échange de contributions dans le cadre d'un contrat psychologique – est une manière que nous avons jugée pertinente pour aborder notre sujet d'étude. Pourtant, comme tout cadre conceptuel, le cadre choisi est forcément réducteur. Eviter la dispersion conceptuelle dans la perspective d'une étude de terrain est certes une nécessité inévitable pour le chercheur, mais il convient de garder à l'esprit les compromis qui ont été effectués. D'autres approches théoriques auraient pu fournir des enseignements pertinents soit en substitution, soit en complémentarité du contrat psychologique. L'acquisition d'un mode de travail et de comportement peut en effet s'analyser autrement qu'en termes de contributions réciproques.

D'autre part, nous avons vu que le contrat psychologique possède un caractère englobant qui permet d'appréhender de manière étendue le comportement individuel à l'intérieur de l'organisation. En cela, il est possible de l'opérationnaliser de manières très diverses en fonction de l'objectif et des contraintes de la recherche (Guerrero, 2005). Or, la nécessité de restreindre au maximum la taille de notre questionnaire pour ne pas « effrayer » une population particulièrement sollicitée dans le cadre de son travail nous a imposé de limiter le nombre des variables dans notre modèle de recherche empirique. L'opérationnalisation du contrat psychologique que nous avons fait est donc elle-même réductrice. Notre approche aurait pu être enrichie par l'utilisation d'autres variables indépendantes et par l'utilisation de variables intermédiaires et / ou modératrices, permettant de mieux appréhender le lien entre l'évaluation du contrat psychologique et les modes d'implication organisationnelle.

Notre échantillon d'étude est constitué d'une entreprise publique, ce qui pose la question de mener une recherche de la même thématique dans une entreprise privée afin de généraliser les résultats obtenus. Cette question peut être abordée de plusieurs façons. Tout d'abord, nous avons vu que la RTC est constituée d'une structure hiérarchique de grades dont la socialisation et la place dans la mission de cette entreprise est spécifiques. Or, il n'existe pas une différence de perception significative entre les catégories socioprofessionnelles concernant leur réalisation du contrat psychologique, tandis que l'implication organisationnelle a une différence significative selon la catégorie socioprofessionnelle. Les résultats obtenus par rapport à leurs Contrat psychologique et ne sont pas extensibles aux autres variables socioprofessionnelles (âge, genre), tant parce que les dimensions de VI et VD sont spécifiques que parce que leur relation avec l'entreprise est

fondamentalement différente. Des facteurs externes ont pu influencer la manière d'interpréter les réponses de l'échantillon de notre étude ou la manière de répondre au questionnaire. Ceci est manifestement le cas au moins pour les réponses aléatoires, en raison des différences de réponse que nous avons constatées par rapport aux études occidentales (françaises et anglaises).

Notre questionnaire est lancé en mois de mars et avril, la manière de déposer les questionnaires et la façon de les récupérer, il est possible que les résultats recueillis par une enquête varient en fonction de sa période d'administration. Des réponses obtenues pendant la haute saison auraient peut-être été biaisées dans un sens défavorable et des réponses en été dans un sens favorable. S'il nous a semblé que la période que nous avons choisie pour le questionnaire est la « moins mauvaise » – les travailleurs sont déjà en train, mais pas surchargés, en vue d'une période des bilans annuels, qui pourrait influencer la qualité des réponses. Tout comme que cette entreprise reçoit des centaines questionnaires pour la recherche scientifique universitaire de licence et de master, ceci ennuiera les répondants à notre questionnaire, en mettant une croix dans la case qui ne correspond pas à leurs attitudes.

Dans la mesure où notre recherche est basée sur un questionnaire et sur une série unique d'entretiens, elle a un caractère transversal. Les études transversales sont limitées dans leur capacité à distinguer les causes et les effets. Elles sont également limitées pour comprendre le changement de la relation de travail dans le temps. Or, le contrat psychologique est un concept dynamique dont l'élaboration, le développement et l'évaluation s'inscrivent dans une évolution organisationnelle et individuelle. Les modalités de la relation d'emploi n'ont donc pas été appréciées dans la durée par notre travail. Pour ce faire, il aurait été nécessaire d'inscrire notre étude dans la durée en étudiant,

Si les modalités de sélection de notre échantillon pour l'enquête par questionnaire nous paraissent garantir une représentativité satisfaisante pour les résultats de notre recherche quantitative soit 25% de la population mère, ceci nous amène à mener une recherche dans une entreprise qui contient plus d'effectif. Mais aussi de mener une recherche dans la même entreprise, mais au sud du pays qui porte une différente culture organisationnelle.

Notre recherche a utilisé, dans la mesure du possible, des échelles de mesure existant dans les études anglo-saxonnes, traduites en français. Ceci peut dérailler les résultats ou les fausser, car notre culture organisationnelle n'est pas la même, en la comparant avec les entreprises occidentales. Cette combinaison d'échelles préexistantes confère à notre étude un caractère exploratoire. Ce point est confirmé par la valeur des alphas de Cronbach relevés pour nos instruments. S'ils sont, compte tenu des critères en vigueur, satisfaisants dans le cadre d'une étude exploratoire, une étude confirmatoire imposerait d'affiner leur construction.

**La liste  
bibliographique**

## La liste bibliographique :

- ❖ Angers Mauris, (1997), **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Edition casbah, Alger.
- ❖ Amandine Carrier-Vernhet. (2012), **Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources**. Gestion et management. Université de Grenoble.
- ❖ Bietry F., Laroche P. (2011), **L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ ou la carrière**, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°81, p.19-38.
- ❖ Bonardi Christine et al, (2004), **psychologie social appliquée « emploi, travail et ressources humaines « in presse éd »**, Paris.
- ❖ Bruno. H, Naulleau. M, (2001), **Le management de proximité face à la rupture du contrat psychologique**, Hal, version 1/2011, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique, université de Nantes.
- ❖ Claude Fabre, (1997), **les conséquences humaines des restructurations**, édition l'harmattan, paris.
- ❖ Castaing Sébastien & Roussel Patrice, (2006), **l'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique** : le rôle modérateur de la motivation a l'égard du service public, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- ❖ Claude Jean, (1982), **L'entretien par questionnaire**, université de bruxelle Belgique.
- ❖ Claude Louche, (2002), **Psychologie sociale des organisations**. Edition Armand Colin, Paris.
- ❖ Claude Louche, (2007), **Introduction A La Psychologie Du Travail et Des Organisations**, Armand Colin, Paris.
- ❖ Christian Prat dit Hauret, (2006), **L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ?** , Comptabilité - Contrôle - Audit 2006/1 (Tome 12).
- ❖ Delcourt Emilie, (2006), **L'effet de l'âge sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'engagement organisationnel** Mémoire de la maîtrise en relation industrielle, université du Québec à Montréal (canada). <https://papyrus.bib.umontreal>. PDF.
- ❖ Eline Nicolas, (2014), **Gestion des ressources humaines**, édition DUNOD, paris.
- ❖ Gorin Élodie, (2012), **Le contrat psychologique et l'engagement affectif dans les relations d'emploi tripartites**, Mémoire de la maîtrise en sciences de la gestion, université du Québec à Montréal (canada).<https://archipel.uqam.ca/5285/1/M12720.PDF>.

- ❖ Guillermo E., Dabos G.E., Rousseau D.M. (2013), **Psychological contracts and informal networks in organizations**: the effects of social status and local ties, Human Resource Management, vol. 52, p. 485-510.
- ❖ Guerrero Sylvie, (2005), **la théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires**, École des sciences de la gestion Université du Québec à Montréal.
- ❖ Guerrero S. (2003), **La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi, Communication** au 14eme Congrès de l'AGRH, « GRH Innovons ! », Grenoble novembre 2003.
- ❖ Grawitz Madeleine, (2001), **Méthode des sciences sociales**, 11em édition, Dalloz, paris.
- ❖ Henriet Bruno et Naulleau, Mickaël, (2011), **Le management de proximité face à la rupture du contrat psychologique**, LEMNA : Université de Nantes(France) France [www.univ-nantes.fr/iemn-iae/recherche](http://www.univ-nantes.fr/iemn-iae/recherche),PDF.
- ❖ Kheliafi Salima, (2011), **la réalité de l'implication organisationnelle du personnel en contact avec le client au sein des banque commerciales algériennes**, revus des réformes économiques et l'intégration dans l'économie mondiale, volume 11 numéros 21, page 168-186,[https://www.asjp.ceriste.dz/en/down article/14273](https://www.asjp.ceriste.dz/en/down%20article/14273), PDF, Consulté sur [www.asjp.ceriste.dz](http://www.asjp.ceriste.dz) le 25/05/2018.
- ❖ Lecrivain G, **Management des organisations et stratégies, De la motivation à l'implication**. Université du Littoral. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document>,PDF, Consulté sur [www.cloudfront.net](http://www.cloudfront.net) le 13/10/2017.
- ❖ Lemire Louise et Saba Tania, (2005), **Le Contrat Psychologique et l'engagement organisationnel**, exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée", XIVieme Conference International de Management Stratégique, Pays de La Loire, Angers.
- ❖ Lemire Luise et Gaetan Martel, (2007), **L'proche systématique de la gestion des ressources humains**, Presses de l'Université du Québec, <https://www.entrepotnumerique.com>, excerpt, PDF.
- ❖ Lourel M., Gueguen N. (2007), **L'interface « vie privée – vie au travail ». Effets sur l'implication organisationnelle et sur le stress perçu**, Les cahiers internationaux de psychologie sociale, 2007|2 n° 74, p. 49-58.
- ❖ Mache Henri de bois d'Andelle, (1998), **dictionnaire de gestion**, vocabulaire, concept et outil, economica, paris.
- ❖ Merle Karine, (2010), **Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail**, Humanisme et Entreprise Vol1 N° 296, p. 41-58, PDF, consulté sur <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-1-page-41.htm> consulter le 3/3/2018, le 13/03/2018

- ❖ Meziane Mohamed, (2003), **Le contrat psychologique**, Dar Alghareb Linacher Wa Atawzia, Alger. (edition en arabe)
- ❖ Muresanu Doina, (2014), **Etude sur les perceptions du contrat psychologique dans un contexte de contrat social en changement**, thèse de doctorat en administration, université du Québec à Montréal, <https://archipel.uqam.ca/6759/1/D2711.PDF>
- ❖ Neveu J.P. (2002), **L'implication du salarié** : du pourquoi au pour quoi, in L'implication au travail, sous la direction de Jean-Pierre Neveu et de Maurice Thévenet, p. 21-42, Vuibert, Paris, 230 pages.
- ❖ N'Ghane Pierre et YEVES de Rongé, (1996), **dictionnaire de gestion**, édition Armand colin, paris.
- ❖ Ouedraogo Rachel et al., (2016), **l'implication organisationnelle du personnel d'une entreprise africain :le cas de onatel-sa au burkina -faco**, Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion ISSN 2424-7413 : Vol.1, No1, 1-109, Edition Université Aube Nouvelle Burkina Faso, chrome-extension:// <http://u-auben.com/wp-content/uploads/2016/10/Articl-98-109.PDF>, consulté sur [www.u-auben.com](http://www.u-auben.com) le 26/05/2018.
- ❖ Parzefall et Hakanen, (2010), **Contrat psychologique et ses propriétés de motivation et d'amélioration de la santé**, Journal de psychologie managérial, vol. 25, n ° 1, pp. 4-21.
- ❖ Peretti Jean Marie, (2001), **Tous DRH**, 2 édition, paris.
- ❖ Rojot J., Roussel P., Vandenberghe C. (2009), **Comportement organisationnel**, Vol. 3. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel, Bruxelles, De Boeck, Méthodes & Recherches.
- ❖ Rouillard, C.; Lemire, L. (2003),**Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique**, *Management international/International Management/Gestion internacional*, Vol. 7, no 4, été, p. 1-17.
- ❖ Rousseau D.M. (2004),**Psychological contracts in the workplace** : Understanding the ties that motivate”, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, N° 1, Pp 120-127
- ❖ Saveress Eric, (2006), **Méthodes des sciences sociales**, édition ellipse, paris.
- ❖ Sidani Dina, (2001), **Implication organisationnelle des enseignants : comment et pourquoi ?**, in [www.fgm.usjedu.lb/files/a24.2001.PDF](http://www.fgm.usjedu.lb/files/a24.2001.PDF).
- ❖ Thevenet M. (2004), **Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes**, Paris, Éditions d'Organisation, collection de l'Institut Manpower.
- ❖ Trentzsch-Joye Sabine (2011), **Rupture du contrat psychologique, stress et souffrance au travail**, thèse de doctorat en psychologie, Université Toulouse II Le Mirail (France), soutenu le 19 septembre 2011.<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00634276.PDF>.

- ❖ Tiffany Andry, (2016), **Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle**, Communication et organisation [En ligne], 50 |. Consulté le 22/05/2018.
- ❖ Vahe-Hennequin Caroline, (2001), **L'implication organisationnelle et structure en réseaux**, in data. Over-bloc-com./xxxxyy/o/32/13/25/, implication organisationnelle- structure-en- réseaux-Vache-Henequen-PDF.
- ❖ VINCENT Cassar, ROB Briner, (2011), **La relation entre la violation de contrat psychologique et l'engagement organisationnel**, Journal du Comportement Vocationnel Vol. 78, pp. 283-289.
- ❖ Vonthon Anne-Marie and All, (2011), **Développement des identités Compétences et des pratiques professionnelles**, Edition le Harmattan, Paris.

### **Sites Internet :**

- ❖ [www.cairn.info](http://www.cairn.info).
- ❖ ([www.Google.com/les critères importants de l'implication organisationnelle](http://www.Google.com/les%20crit%C3%A8res%20importants%20de%20l%27implication%20organisationnelle)).
- ❖ [http://implicatio organisationnelle.fr](http://implicatioorganisationnelle.fr).
- ❖ <http://patrick.valeau.com>.
- ❖ <https://revolution-rh.com>.
- ❖ [www.Sndl.cerist.dz](http://www.Sndl.cerist.dz).
- ❖ (Webmaster @ [memoir online.com](http://memoironline.com)).

# Les annexes



Université Abderrahmane Mira de Bejaïa  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département des sciences sociales  
Option : Psychologie du travail et des organisations

**Thème : Le contrat psychologique et sa relation avec l'implication organisationnelle des travailleurs**

**Formulaire de Recherche**

**Nos salutations :**

Ici nous vous présentons un formulaire contenant un questionnaire concernant votre domaine d'activité (travail).

Nous tenons à vous informer que les informations que vous allez fournir ne seront utilisées que dans le cadre d'une étude psychologique qui est très utile, mais ce n'est que dans le but de recherche scientifique pour (fin d'étude) un diplôme de Master en « psychologie du travail et des organisations », L'anonymat est garanti et vos réponses seront strictement confidentielles et ne seront pas utilisées que dans la recherche scientifiques.

S'il vous plaît, essayez de répondre aux questions suivantes, puis de remplir chaque partie de formulaire, en espérant que vous ne laissiez aucune question sans réponse.

Nous vous remercions à l'avance de votre contribution à cette étude.

**Elaboré par :**

BENALI Karim

« Nous vous prions d'être précis pour la crédibilité scientifique »

## Données personnelles :

1-Genre :

Homme

Femme

2-Age : ..... ans.

3-Niveau d'instruction :

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4-Situation familiale :

Célibataire

Marié(e)

Divorcé(e)

Veuf (Ve)

5-catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

6-Ancienté : .....ans.

## Première partie

Voici le tableau suivant. Lisez les mots bien; Puis mettez une croix (X) dans chaque case

(La gauche et à droite) que Vous voyez appropriée pour chaque énoncé à votre opinion :

**Le côté gauche:** Lorsque votre emploi a été prévu, vous avez espéré un certain nombre de choses de l'institution, vos exploitations. Mettez une croix (X) dans le tableau pour répondre à un degré de votre prospect de 1 à 5:

1	2	3	4	5
Je ne m'attendais pas du tout	Rarement Qu'est-ce à quoi je m'attendais	Un peu Qu'est-ce à quoi je m'attendais	je m'attendais	je m'attendais profondément

**Le côté droit:** Pensez-vous que la Fondation a fait de Qu'est-ce à quoi je m'attendais ? Mettez un signe (X) sur du tableau pour répondre à ce reflet le degré de ce que j'ai trouvé de 1 à 5:

1	2	3	4	5
Beaucoup moins que ce j'attendais	Moins que ce j'attendais	Comme que ce j'attendais	beaucoup que ce j'attendais	beaucoup plus que ce j'attendais



**En général**, comment évaluez-vous la réalisation de vos attentes par votre entreprise ?

Très mauvais	Plutôt une mauvaise	Moyenne	Est bon	excellent

**Implication organisationnelle :**

N°	Item	Toute a fait en désaccord	En désaccord	Sans avis	D'accord	Tout a fait d'accord
1	Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.					
2	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens					
3	Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette entreprise					
4	Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise.					
5	Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.					
6	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.					
7	Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.					
8	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise.					
9	En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.					
10	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.					
11	Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solution de rechange possible.					
12	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.					
13	Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.					
14	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.					
15	J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.					
16	L'entreprise mérite ma loyauté.					
17	Je ne quitterais pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.					
18	Je dois beaucoup à mon entreprise.					

**Tableau N°07** : présentation des items du contrat psychologique.

<b>N° de contrat psychologique</b>	<b>Le contrat psychologique</b>	<b>N° d'item</b>
<b>01</b>	Le climat de travail	03.09.11.14.15.19.20
<b>02</b>	L'évolution de carrière	05.16.21
<b>03</b>	La rétribution	01.02.22
<b>04</b>	Les conditions de travail	04.18.25.28.29
<b>05</b>	La sécurité d'emplois	24.10
<b>06</b>	L'intérêt du travail	06.07.08.23
<b>07</b>	Les responsabilités	12.17.26.27

**Source** : questionnaire de l'enquête.

**Tableau N°08** : présentation des items d'implication organisationnelle.

<b>N° de l'implication</b>	<b>L'implication</b>	<b>N° d'item</b>
<b>01</b>	L'implication affective	01.02.03.04.05.06
<b>02</b>	L'implication calculée	07.08.09.10.11.12
<b>03</b>	L'implication normative	13.14.15.16.17.18

**Source** : questionnaire de l'enquête.

**Tableau N°09**:présentation des notes attribuées pour les réponses des enquêtes :

<b>Réponse</b>	<b>Note attribuée en cas de question positive</b>	<b>Note attribuée en ca de question négative</b>
<b>Tout a fait en désaccord</b>	1	5
<b>En désaccord</b>	2	4
<b>Sans avis</b>	3	3
<b>D'accord</b>	4	2
<b>Tout a fait d'accord</b>	5	1

**Tableau N°10 : présentation du coefficient de corrélation de contrat psychologique.**

Axe du continuum	N° de l'item	Coefficient de corrélation
<b>Le climat de travail</b>	QTR03.cli.trv	**,913
	QTR09.cli.trv	**,915
	QTR11.cli.trv	**,911
	QTR14.cli.trv	**,912
	QTR15.cli.trv	**,911
	QTR19.cli.trv	**,912
	QTR20.cli.trv	**,913
<b>L'évolution de carrière</b>	QTR05.cli.trv	**,917
	QTR16.cli.trv	**,911
	QTR21.cli.trv	**,910
<b>La rétribution</b>	QTR01.cli.trv	**,915
	QTR20.cli.trv	**,914
	QTR22.cli.trv	**,911
<b>Les conditions de travail</b>	QTR04.cli.trv	**,915
	QTR18.cli.trv	**,909
	QTR25.cli.trv	**,913
	QTR28.cli.trv	**,913
	QTR29.cli.trv	**,913
<b>sécurité du travail</b>	QTR20.cli.trv	**,913
	QTR20.cli.trv	**,917
<b>L'intérêt du travail</b>	QTR06.cli.trv	**,912
	QTR07.cli.trv	**,917
	QTR08.cli.trv	**,913
	QTR23.cli.trv	**,912
	QTR12.cli.trv	**,914

**Tableau N°11 : présentation de la fidélité pour le contrat psychologique :**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,932	,933	56

**Tableau N° 21 : Présentation des résultats relatifs au CP des salariés d'RTC :**

E.RP N° item	BCP - que j'at.		-Que j'at.		Com que ce j'at.		BCP que ce j'at.		BCP + que ce j'at.		Moyenne	Ecart- type $\sigma$	Rang des items	Rang des dimensions
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
<b>*-Q.03</b>	10	14.7	12	32.4	32	47.1	4	5.9	0	0	2.44	0.81	7	N° 2 cli.trv
<b>Q.09</b>	5	7.4	19	27.9	30	44.1	8	11.8	6	8.8	2.86	1.02	5	
<b>*+Q.11</b>	5	7.4	16	23.5	20	29.4	22	32.4	5	7.4	3.08	1.07	3	
<b>*+Q.14</b>	3	4.4	9	13.2	29	42.6	24	35.3	3	4.4	3.22	0.89	2	
<b>Q.15</b>	6	8.8	25	36.8	27	39.7	7	10.3	3	4.4	2.64	0.94	6	
<b>*+Q.19</b>	1	1.5	7	10.3	37	54.5	18	26.5	5	7.4	3.27	0.80	1	
<b>Q.20</b>	4	5.9	22	32.4	25	36.8	12	17.66	5	7.4	2.88	1.01	4	
											$\bar{x}=2.91$			
<b>Q.05</b>	12	17.6	40	58.8	10	14.7	4	5.9	2	2.9	2.47	1.01	3	N° 6 Ev.car
<b>Q.16</b>	6	8.8	23	33.8	29	42.6	7	10.3	3	4.4	2.72	0.94	2	
<b>Q.21</b>	8	11.8	15	22.1	32	47.1	11	16.2	2	2.9	2.54	1.16	1	
											$\bar{x}=2.57$			
<b>*- Q.01</b>	11	16.2	27	39.7	19	27.9	9	13.2	2	2.9	2.17	0.89	3	N° 7 Rétri
<b>Q.02</b>	10	14.7	9	13.2	42	61.8	4	5.9	3	4.4	2.67	0.93	1	
<b>Q.22</b>	14	20.6	22	32.4	17	25	11	16.2	4	5.9	2.76	0.96	2	
											$\bar{x}=2.53$			
<b>Q.04</b>	8	11.8	30	44.1	19	27.9	6	8.8	5	7.4	2.55	1.05	5	N° 4 Cond.trv
<b>Q.18</b>	9	13.2	15	22.1	20	29.4	20	29.4	4	5.9	2.92	1.13	3	
<b>Q.25</b>	10	14.7	23	33.8	24	35.3	5	7.4	6	8.8	2.61	1.10	4	
<b>Q.28</b>	4	5.9	17	25	30	44.1	10	14.7	7	10.3	2.98	1.02	1	
<b>Q.29</b>	4	5.9	17	25	29	42.6	14	20.6	4	5.9	2.95	0.96	2	
											$\bar{x}=2.80$			
<b>Q.10</b>	3	4.4	25	36.8	21	30.9	12	17.6	7	10.3	2.92	1.06	2	N° 1 Sé.emp
<b>**+Q.24</b>	3	4.4	7	10.3	22	32.4	26	38.2	10	14.7	3.48	1.01	1	
											$\bar{x}=3.20$			
<b>Q.06</b>	5	7.4	16	23.5	36	52.9	6	8.8	5	7.4	2.85	0.95	2	N° 3 Int.trv
<b>Q.07</b>	7	10.3	21	30.9	25	36.8	12	17.6	3	4.4	2.75	1.01	4	
<b>Q.08</b>	5	7.4	16	23.5	20	29.4	22	32.4	5	7.4	3.08	1.07	1	
<b>Q.23</b>	7	10.3	16	23.5	29	42.6	14	20.6	2	2.9	2.82	0.97	3	
											$\bar{x}=2.87$			
<b>Q.12</b>	2	2.9	12	17.6	31	45.6	18	26.5	5	7.4	3.17	0.91	1	N° 5 Resp
<b>Q.17</b>	4	5.9	34	50	16	23.5	10	14.7	4	5.9	2.64	1.00	3	
<b>Q.26</b>	11	16.2	33	48.5	8	11.8	11	16.2	5	7.4	2.50	1.16	4	
<b>Q.27</b>	7	10.3	25	36.8	19	27.9	11	16.2	6	8.8	2.76	1.12	2	
											$\bar{x}=2.77$			

**Tableau N° 22 : Présentation des résultats relatifs à l'impl organ des salariés d'RTC.**

E.RP N° item	TF DESC		DESC		SA		D'AC		TF D'AC		Moyenne	Ecart- type $\sigma$	Rang des items	Rang des dimensions
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Q1	5	7.4	15	22.1	26	38.2	15	22.1	7	10	3.05	1.07	5	N° 1 Im.aff
Q2	2	2.9	10	14.7	6	8.8	39	57.4	11	16.2	3.69	1.01	2	
*+Q3	1	1.5	6	8.8	16	23.5	32	47.1	13	19.1	3.73	0.92	1	
*-Q4	4	5.9	29	42.6	10	14.7	18	26.5	7	10.3	2.92	1.16	6	
Q5	7	10.3	14	20.6	12	17.6	16	38.2	8	11.8	3.16	1.26	4	
Q6	1	1.5	14	20.6	12	17.6	28	41.2	13	19.1	3.55	1.07	3	
											$\bar{x}=3.35$			
Q7	3	4.4	18	26.5	16	23.5	23	33.8	8	11.8	3.22	1.10	3	N° 3 Im.cal
Q8	2	2.9	14	20.6	15	22.1	29	42.6	8	11.8	3.39	1.03	1	
Q9	5	7.4	15	22.1	17	25	27	39.7	4	5.9	3.14	1.06	5	
Q10	1	1.5	11	16.2	31	45.6	22	32.4	3	4.4	3.22	0.82	2	
Q11	1	2.5	24	35.5	18	26.5	19	27.9	6	8.8	3.07	1.02	6	
Q12	2	2.9	15	22.1	26	38.2	19	27.9	6	8.8	3.17	0.97	4	
											$\bar{x}=3.20$			
Q13	2	2.9	19	27.9	17	25	26	38.2	4	5.9	3.11	1.00	4	N° 2 Im.nor
Q14	4	5.9	16	23.5	19	27.9	21	30.9	7	10.3	3.10	1.15	5	
Q15	1	1.5	9	13.2	13	19.1	23	33.8	22	32.4	3.05	1.07	6	
*+Q16	1	1.5	3	4.4	10	14.7	37	54.4	15	22.1	3.82	1.06	1	
Q17	4	5.9	11	16.2	10	14.7	34	50	9	13.2	3.40	1.09	3	
Q18	2	2.9	7	10.3	14	20.6	32	47.1	13	19.1	3.61	0.99	2	
											$\bar{x}=3.34$			

**1.1)-Présentation et analyse des résultats de l'hypothèse générale:**

**Tableau N°19 : présentation descriptive du CP et l'impl :**

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
CP tr	79,2206	16,96779	68
IMPLICATION	60,4706	8,03996	68

**Tableau N°20:présentation des corrélations du CP et l'impl:**

Corrélations			
		CP tr	IMPLICATION
CP tr	Corrélation de Pearson	1	,414**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	68	68
IMPLICATION	Corrélation de Pearson	,414**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	68	68

La corrélation est significative au 0.01 (bilatérale)

**Tableau N°21 : présentation descriptive des trois dimensions de l'impl et le CP.**

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
AFFECTIVE	21,0294	3,66089	68
NORMATIVE	19,2353	3,29684	68
CACULEE	20,2059	4,07965	68
CP tr	79,2206	16,96779	68

**Tableau N°22 : Présentation la corrélation des trois dimensions de l'impl avec le CP:**

Corrélations					
		AFFECTIVE	NORMATIVE	CACULEE	TROUVE
AFFECTIVE	Corrélation de Pearson	1	-,077	,573**	,439**
	Sig. (bilatérale)		,531	,000	,000
	N	68	68	68	68
NORMATIVE	Corrélation de Pearson	-,077	1	,315**	,099
	Sig. (bilatérale)	,531		,009	,423
	N	68	68	68	68
CACULEE	Corrélation de Pearson	,573**	,315**	1	,342**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,004
	N	68	68	68	68
TROUVE	Corrélation de Pearson	,439**	,099	,342**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,423	,004	
	N	68	68	68	68

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

## 1.2)-Présentation et analyse des résultats des sous hypothèses :

### H1a)-Selon le genre :

**Tableau N°23 : présentation de descriptive du genre CP.**

Statistiques de groupe					
	SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
CP tr	HOMME	42	75,1429	13,79921	2,12926
	FEMME	26	85,8077	19,65303	3,85428

**Tableau N°24 : présentation des résultats de t-test pour deux d'échantillons indépendantes du genre du CP.**

**Test d'échantillons indépendants**

		l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
TROUVE	Hypothèse de variances égales	2,441	,123	-2,627	66	,011	-10,66484	4,05913	-18,76915	-2,56052
	Hypothèse de variances inégales			-2,422	40,299	,020	-10,66484	4,40332	-19,56221	-1,76746

**H2)-selon l'âge**

**Tableau N°25 : présentation des descriptives de l'Age-CP :**

Cp.tr descriptive

Age	N	Moyenne	Ecart-type
21-30	13	83,2308	22,37988
31-40	20	81,5	14,92966
41-50	25	77,36	16,10093
51 ET PLUS	10	74,1	15,49516
Total	68	79,2206	16,96779

**Tableau N°26 : présentation des descriptives Test d'homogénéité des variances de l'Age-CP.**

**Test d'homogénéité des variances**

CP tr

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,713	3	64	,548

**Tableau N°27 : présentation des variances du l'Age-CP:**

**ANOVA à 1 facteur**

CP tr

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	661,723	3	220,574	,758	,522
Intra-groupes	18627,968	64	291,062		
Total	19289,691	67			

H1c)-Selon CSP :

**Tableau N°28 : présentation des descriptives de CSP-CP :**

**Descriptives**

CP tr

	N	Moyenne	Ecart-type
EXEC	6	88,5000	31,57056
MAITRISE	20	75,0000	12,69480
CADRE	42	79,9048	15,88957
Total	68	79,2206	16,96779

**Test d'homogénéité des variances**

CP tr

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
4,033	2	65	,022

**Tableau N°29 : présentation de déférence récapitulatif du test kruskal-wallis :**

**Récapitulatif du test hypothèse**

Hypothèse nulle	teste	sig	Décision
La distribution de CP sur la catégorie CSP	Test de kruskal-wallis à échantillon indépendant	,324	Retenir l'hypothèse nulle

H2a)-Selon le genre :

**Tableau N°30 : présentation de descriptive du genre-impl :**

**Statistiques de groupe**

	SEXE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
IMPLICATION	HOMME	42	59,3571	6,18740	,95474
	FEMME	26	62,2692	10,24718	2,00964

**Tableau N°31 : présentation des résultats de t-test pour deux d'échantillons indépendantes du genre-impl:**

Test d'échantillons indépendants										
		l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
IMPLICATION	Hypothèse de variances égales	8,256	,005	-1,464	66	,148	-2,91209	1,98941	-6,88408	1,05990
	Hypothèse de variances inégales			-1,309	36,427	,199	-2,91209	2,22490	-7,42255	1,59837

**H2b)- Selon l'âge :**

**Tableau N°32 : présentation de descriptive de l'âge-impl :**

**Descriptives**

IMPLICATION

	N	Moyenne	Ecart-type
21-30	13	61,2308	11,12919
31-40	20	59,4000	8,57413
41-50	25	59,8000	6,75771
51 ET PLUS	10	63,3000	5,05635
Total	68	60,4706	8,03996

**Tableau N°33 : présentation homogénéité des variances du l'Age-impl:**

**Test d'homogénéité des variances**

IMPLICATION

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,455	3	64	,235

**Tableau N°34 : présentation des variances du l'Age-impl:**

**ANOVA à 1 facteur**

IMPLICATION

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	121,733	3	40,578	,617	,607
Intra-groupes	4209,208	64	65,769		
Total	4330,941	67			

**Source :** Output du SPSS de la présente enquête.

## H2c)-Selon CSP :

**Tableau N°35 : présentation de descriptive de catégories socioprofessionnelles-implication :**

### Descriptives

IMPLICATION

	N	Moyenne	Ecart-type
EXEC	6	68,1667	12,02359
MAITRISE	20	60,4000	6,88553
CADRE	42	59,4048	7,49653
Total	68	60,4706	8,03996

**Tableau N°36 : présentation homogénéité des variances de catégories socioprofessionnelles-implication :**

### Test d'homogénéité des variances

IMPLICATION

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,369	2	65	,102

**Tableau N°37 : présentation des variances de catégories socioprofessionnelles-implication :**

### ANOVA à 1 facteur

IMPLICATION

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	403,189	2	201,594	3,336	,042
Intra-groupes	3927,752	65	60,427		
Total	4330,941	67			

# Organigramme de la direction régional transport centre / RTC

