



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



Mémoire de fin cycle sous le thème :

Le contrat psychologique et sa relation avec la fidélité des travailleurs.

Etude de cas : Sonatrach RJC de béjaïa et Ramdy

En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie
Option : Psychologie du travail et des organisations et GRH

Présenté par

Mr : ZERGOUN Djabir

KHODJA YUCEF Adel

encadreur

DJEFFAL Mokrane

président jury

CHAALAL Mokhtar

examineur

Année 2019/2020

Remerciement

Nos sincères remerciements à dieu le tout puissant pour le courage, la force, la volonté, la persévérance et la santé qu'il nous a donnée afin de réaliser ce mémoire.

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 YUCEF 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 HOUICINI Amar Responsable de la spécialité psychologie du travail et des organisations.

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

A tous les enseignants de la faculté des sciences sociales, ainsi que tous mes collègues.

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

Ainsi je remercie THEAUDIERE Audrey et son marie professeur Ewenn pour sont l'aide pour réalisation De cette mémoire malgré de la distance entre nous

Dédicace

À mes très chers parents, mon père Omar et ma mère Aziza 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 mon frère Hadj Ismaïl et ma sœur Mamma.

A tout ma famille ZERGOUN et BAKIR

Je ne saurai terminer sans citer mes amis : Hamza, Lamine, Aissa,
Ahmed, Daoud, Saïd, Mabrouk, Karima, Sylia, Siham, ...

Et à toutes personnes qui me connaissent et surtout Les résidents
Berchiche 3 et mes amis de Targua Ouzmour

Enfin par ce présent mémoire ; je dédier ce modeste travail
à mon groupe Kaswa jeux éducatif.

Je dédie aussi ce travail à la famille Hadjout

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

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

Mille mercis à tous

Résumé :

Notre recherche a pour but d'étudier la relation entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs. C'est une recherche comparée entre deux entreprises, l'une est une entreprise publique (Sonatrach) et une autre privée (Ramdy). Notre étude est de nature empirique et s'appuie sur les données provenant d'une enquête effectuée en 2020 auprès de 114 employés, qui cumule notre échantillon de RTC et Ramdy.

Pour achever les objectifs de cette recherche, nous avons adopté la méthode descriptive et nous nous sommes basés sur une approche quantitative. 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 la fidélité des travailleurs de Mak et Sockel (1999), qui ont été vérifiées sur le plan validité et fiabilité : ($\alpha = 0.921$), ($\alpha=0,878$).

Les résultats mettent en évidence la confirmation de notre première hypothèse par l'existence d'une relation significative entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs. Les résultats confirment aussi la deuxième hypothèse qui dit qu'il y a un impact de différentes dimensions du contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs, et précisent que la fidélité est influencée par la sécurité d'emploi et l'évolution de carrière. La troisième hypothèse cherche s'il y a une différence du niveau de la fidélité selon l'âge, le genre, le niveau d'instruction, la CSP, l'ancienneté ; la différence selon le niveau d'instruction et CSP est confirmé, l'hypothèse selon le genre, l'âge, l'ancienneté est infirmée. La quatrième et dernière hypothèse a aussi confirmée, que la nature de l'entreprise a un impact significatif sur la relation entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.

Les mots clés : contrat psychologique, la fidélité des travailleurs, loyauté, la nature de l'entreprise

Abstract:

Our research aims to study the relationship between the psychological contract and the loyalty of workers, this research is a comparative study between two firms; the first is public firm, and the second is private. Our study is empirical in nature and is based on data from a survey conducted in 2020 of 114 total employees in our sample of RTC and Ramdy.

By adopting the descriptive method based on a quantitative approach. To succeed. In order to verify our hypotheses, we used two scales: 1) Scale of the psychological contract of Sylvie Guerrero (2005), 2) Scale of the loyalty of workers of Mak and Sockel (1999), which were verified on the validity and reliability plan, that is to say their reliability respectively: ($\alpha = 0.921$), ($\alpha = 0.878$).

The results highlight the confirmation of our first hypothesis by the existence of a significant relationship between the psychological contract and the loyalty of workers. And confirmation the second hypothesis which says there is an impact of different dimensions of the psychological contract on the loyalty of workers, and more precisely the loyalty influenced by job security and career development. The third that she is looking for if there is a difference in the level of loyalty according to age, gender, education level, CSP, seniority, the difference according to education level and CSP is confirmed, according to gender, age, seniority is invalidated. The fourth and final hypothesis is confirm that the nature of the company has a significant effect on the relationship between the psychological contract and the loyalty of workers.

The key word: psychology contract, fidelity of the worker's, loyalty, nature of company

Liste des abréviations :

abréviation	Signification
CSP	Catégorie socio-professionnelle
GRH	Gestion ressource humain
PME	P'tit et moyen entreprise
CP	Contrat psychologique
CFPA	Compagnie française de pétrole en Algérie
TRC	Transport par canalisation
HSE	Hygiène et sécurité d'environnement
DRGB	Direction région groupe béjaïa
SARL	une société à responsabilité limitée
GRS	Grammes
PLV	Publicité sur lieu de vent
SIG	Signification

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Résumé	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction.....	01

Partie théorique

Chapitre 1 : le cadre générale de la problématique

La problématique.....	05
Les questions à poser	09
Les hypothèses.....	09
Les objectifs de choix du thème.....	10
Les raisons de choix du thème.....	10
Analyse conceptuelle.....	10
Les études antérieures	12

Chapitre 2 : contrat psychologique

Préambule	15
Evolution du concept de contrat psychologique.....	15
Définition de contrat psychologique.....	15
Les typologies de contrat psychologique.....	16
Les théories de contrat psychologique.....	17
La rupture du contrat psychologique.....	19
Les schémas cognitifs.....	22

Chapitre 3 : la fidélité des travailleurs

Préambule	38
Définition de fidélité des travailleurs.....	38

Les bases théoriques de la fidélité des travailleurs.....	39
L'importance de la fidélité des travailleurs.....	45
La motivation et la fidélité des travailleurs.....	46
Motivation latente et son effet sur la rétention	51
La construction de rétention	52

Partie pratique

Chapitre 5 : présentation du lieu de l'enquête et la démarche méthodologique

Section I : présentation des entreprises

1) organisme d'accueil de RTC.....	61
2) organisme d'accueil de Ramdy.....	70

Section II : étape méthodologique de la recherche

1) méthode utiliser dans cette recherche	80
2) les étapes et les techniques de recherche utilisée.....	81
a) entretien	81
b) questionnaire.....	82
3) population d'étude.....	87
4) les difficultés rencontrées.....	94

Chapitre 6 : analyse et interprétation des résultats de la recherche

1) Présentation et interprétation des résultats.....	96
2) analyse et discussion des résultats.....	112
3) limites de recherche	115
4) les recommandations.....	116
Conclusion	119
Liste bibliographie.....	122
Les annexes.....	127

Liste des tableaux :

N°	Les titres des tableaux
1	Classification de l'effectif pour catégorie socioprofessionnelle
2	Evolution de l'effectif à la DRGB
3	Les activités de la SONATRACH
4	présentation des items du contrat psychologique selon les dimensions
5	présentation des items la fidélité des travailleurs
6	présentation de codification des questionne relative aux donné personnelles
7	présentation des notes attribuée pour les réponses de contrat psychologique (partie gauche)
8	présentation des notes attribuée pour les réponses de contrat psychologique (partie droite)
9	présentation des notes attribuées pour les réponses de la fidélité des travailleurs
10	présentation de la fiabilité pour le contrat psychologique
11	présentation de la fiabilité pour la fidélité des travailleurs
12	la répartition de la population d'étude selon la CSP
13	la répartition de l'échantillon selon CSP
14	la répartition de l'échantillon selon le genre
15	la répartition de l'échantillon selon l'âge
16	la répartition de l'échantillon selon niveau instruction
17	la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté
18	présentation des résultats relatifs à l'indice du contrat psychologique
19	présentation des résultats relatifs au niveau de la fidélité des travailleurs
20	présentation de la corrélation entre CP et la fidélité de travailleurs

21	présentation de la variance de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs
22	présentation de l'impact de différentes dimensions de CP sur la fidélité des travailleurs
23	présentation des statistiques descriptives de la variance genre-fidélité
24	présentation des résultats de t-test pour deux échantillons indépendants du genre-fidélité
25	teste de normalité
26	Test de Kruskal-Wallis pour l'âge
27	teste de normalité
28	Test de Kruskal-Wallis pour niveau instruction
29	tableau de description des moyens
30	teste Mann-Whitney pour niveau moyenne et secondaire
31	tableau de description des moyens
32	teste Mann-Whitney
33	Tableau des statistiques descriptives des moyens secondaire-universitaire
34	Test Mann-Whitney secondaire - universitaire
35	teste de normalité pour catégorie socioprofessionnel
36	description des moyennes catégories socioprofessionnel-fidélité
37	test de Kruskal-Wallis de catégorie socioprofessionnel-fidélité
38	test de normalité situation familial-fidélité
39	test de Kruskal-Wallis de situation familial-fidélité
40	Description des moyennes ancienneté-fidélité
41	test de Kruskal-Wallis d'ancienneté-fidélité
42	test de Mahalanobis

43	test des effets inter sujets MANOVA
44	moyenne contrat psychologique*nature d'entreprise

Liste des figures

N°	Titre de figure
1	Organisation du contenu d'un schéma cognitif et exemple
2	Organigramme de département Ressources Humaines
3	La répartition des membres de l'échantillon selon CSP
4	La répartition des membres de l'échantillon selon le genre
5	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge
6	La répartition des membres de l'échantillon selon niveau d'instruction
7	La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté
8	présentation de la variance de l'impact de CP sur la fidélité des travailleurs

Introduction

Introduction

Devant l'émigration et la migration des cerveaux vers des pays ou d'autres entreprises qui offrent de meilleures conditions de travail, de nombreuses entreprises se voient obligées de déployer des efforts majeurs pour susciter l'engagement et rétablir la loyauté de leur personnel compétent. Ce phénomène qui commence à prendre de plus en plus d'ampleur touchait auparavant certains secteurs d'activités spécifiques, par exemple, la technologie de l'information.

Le problème du départ volontaire devient de plus en plus préoccupant. On constate un accroissement accru de la part des chercheurs en gestion pour l'étude de ce problème. Aujourd'hui, une simple recherche sur Internet nous donne une multitude d'articles, de séances de formation sur la question, tandis que d'autres sites vont jusqu'à fournir des stratégies pour contrer cette problématique. En reprenant les données d'une étude américaine réalisée par Gordon et Lowe (2002), on établit que 33 % des travailleurs interviewés avaient l'intention de quitter leur emploi au cours des deux prochaines années. Nous devons tout de même mentionner qu'il y a eu de très grands changements dans la façon de penser de la main d'œuvre, en particulier dans celle de la nouvelle génération.

C'est le contrat qui formalise les engagements des parties prenantes et qui prévoit des sanctions en cas de non-respect de celui-ci. Les termes d'échange sont ainsi précisés. Dans le contexte actuel, la plupart des relations d'emploi en Algérie sont encadrées par un contrat de travail ou une convention collective qui explicitent et formalisent les obligations mutuelles. Les procédures écrites par l'organisation peuvent venir compléter ce cadre. Cependant, tout n'est pas écrit, et au rythme auquel évoluent les organisations, les mises à jour formelles ne peuvent se faire aussi vite que les changements organisationnels. De plus, toute relation contractuelle engendre aussi des attentes non définies, implicites et subjectives.

Rousseau (1995 et 2014) a défini ce phénomène, nommé contrat psychologique : « le contrat psychologique consiste en des croyances individuelles, modelées par l'organisation, concernant les termes d'un accord sur ce qu'échangent les individus et leur organisation » (Rousseau et al. 2014). Ainsi, chaque contractant a ses propres perceptions quant à des attentes et des obligations mutuelles.

Mises à l'épreuve des faits, il y a des chances que ces perceptions ne reflètent pas toujours la réalité de la relation qu'entretiennent les contractants. Il est possible que l'employeur et l'employé se sentent déçus, voire trahis. En effet, le bris du contrat psychologique est la norme et non une exception (Rousseau et Robinson, 1994). Néanmoins, ce bris peut être négatif lorsque les attentes ne sont pas respectées ou, positif, lorsque les attentes sont dépassées (Delobbe et al. 2005). Le bris, qui est un écart entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé, ne peut se départir des conséquences qui lui sont associées. Ainsi, le bris du contrat psychologique est associé à des réactions affectives et à une variation des attitudes et des comportements. C'est le cas des attitudes telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ou l'intention de quitter (Zhao et al. 2007). Ces conséquences répondent aux enjeux de motivation et de rétention et ont des répercussions sur la performance organisationnelle (Le Louarn, 2008), ce qui donne toute son importance à l'étude de ce concept.

L'objet de notre recherche port principalement sur le contrat psychologique et sa relation avec la fidélité de travailleurs. Plus précisément, nous choisissons d'étudier la population des travailleurs de RTC comme entreprise publique et de Ramdy comme entreprise privée, pour avoir la différence entre les deux natures de l'entreprise. 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 nous 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 que la rareté des recherches sur ce thème.

Pour toutes ces raisons, nous nous sommes demandé si le contrat psychologique exerce une relation sur la fidélité des travailleurs

Dans le premier chapitre, nous tenterons de clarifier le concept de contrat psychologique : son historique à nos jours, la définition et typologie, les théories et la rupture et violation du contrat psychologique, enfin les schémas cognitifs.

Dans le deuxième chapitre, nous tenterons de clarifier le concept de la fidélité des travailleurs : sa définition, les théories, concept de déloyauté, son importance, la motivation et la fidélité des travailleurs, la rétention.

Dans le troisième chapitre, initiative personnel qui présente un essai personnel sur le tableau de bord de la fidélité : calcule le taux de fidélité, les images de tableau de bord.

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

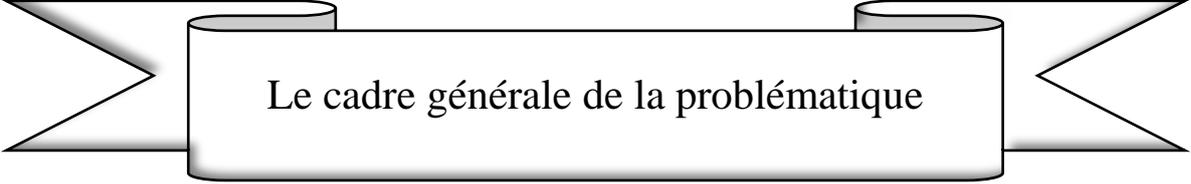
Le chapitre intitulé : « la méthodologie de la recherche » va être un exposé des méthodes et des techniques utilisées dans notre étude, la présentation des lieux de recherche ainsi que notre échantillon et le déroulement de notre enquête.

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

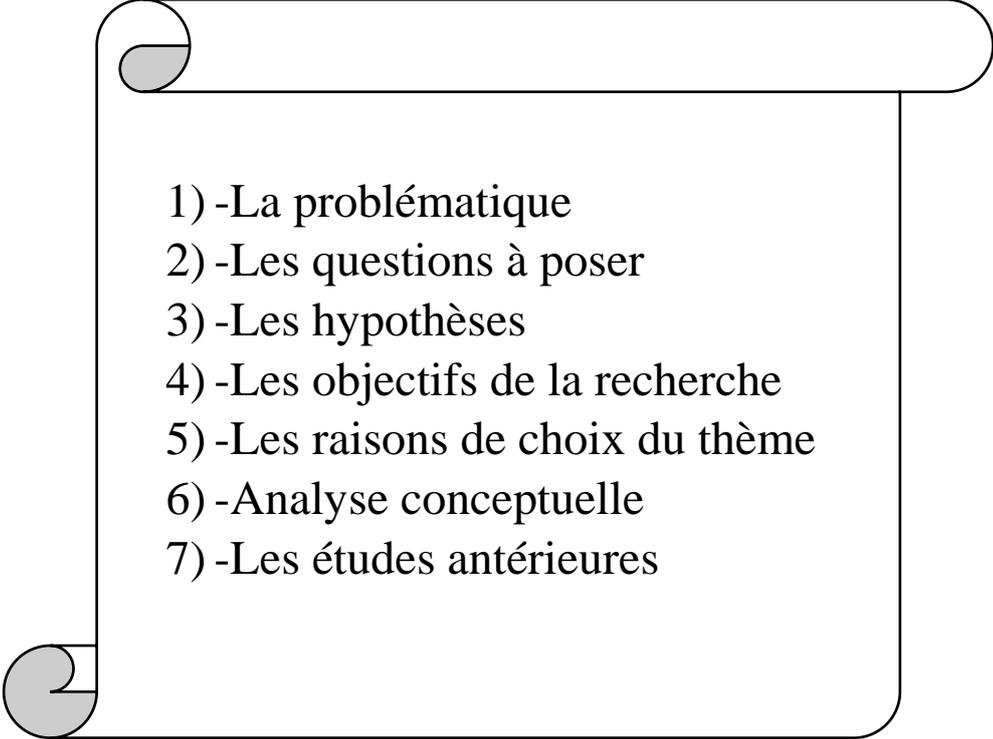
En fin, nous proposons une conclusion récapitulative, dans laquelle nous rappellerons les résultats auxquels nous avons abouti.

La partie théorique

Chapitre I



Le cadre générale de la problématique

- 
- 1) -La problématique
 - 2) -Les questions à poser
 - 3) -Les hypothèses
 - 4) -Les objectifs de la recherche
 - 5) -Les raisons de choix du thème
 - 6) -Analyse conceptuelle
 - 7) -Les études antérieures

La problématique :

Depuis le début des années 1980, les organisations subissent divers changements résultant de facteurs, tels que les tendances à la restructuration, le développement de l'économie mondiale, les vagues de restructurations financières, le recours à de nouvelles technologies et l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail (**Kissler, 1994, p 336**). Les organisations font face à une compétition de plus en plus vive, que ce soit au niveau des produits, de la main d'œuvre ou de l'augmentation des investissements effectués par les entreprises étrangères. Les pressions pour réduire les coûts, devenir plus compétitives, créer de nouvelles opportunités et effectuer des changements organisationnels se font de plus en plus fortes. Dans ce nouvel environnement changeant, plusieurs organisations doivent effectuer des restructurations. C'est l'ère des fusions et des acquisitions, des mises à pied massives, des fermetures d'usines, de l'apparition de la main d'œuvre contingente et de la réingénierie (**Cappelli, 1997, p 45**).

Sont apparues et se sont consolidées au cours des dernières années des idées nouvelles ayant trait à la gestion des organisations, notamment des pratiques de rémunération basée sur la performance, des programmes de qualité de vie au travail, l'autonomisation des systèmes de gestion et de contrôle informatisés, des cercles de qualité, la décentralisation et le développement d'équipes de travail (**Ehrlich, 1994, p 495**). De même, la gestion stratégique des ressources humaines s'est imposée au profit du modèle traditionnel essentiellement réactif aux exigences de la stratégie externe. Les facteurs ayant exercé des pressions sur les organisations ne se sont pas limités au secteur privé. Les changements démographiques, la mondialisation la réingénierie, les nouvelles technologies et les compressions budgétaires n'ont pas épargné la Fonction publique du Canada depuis les années 1980. La décennie des années 1990 est une période marquée par l'ambiguïté, des transformations et une réduction substantielle des effets pour une deuxième fois en vingt ans. En ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, elle doit faire face à des défis de taille, notamment les départs massifs à la retraite, la sous-représentation des jeunes au sein de sa main-d'œuvre, la concurrence accrue des entreprises privées pour les employés qualifiés et des changements dans l'organisation du travail comme l'impartition et le recours à la sous-traitance. Les préceptes du mouvement du nouveau management public tentent de s'imposer de plus en plus. Ce mouvement, qui remonte aux années 1980, vise à substituer les principes d'organisation bureaucratiques qui caractérisent la gestion de l'administration publique par les enseignements issus des entreprises privées (**Lemire & Rouillarde, 2005, p 101**). Ne s'est concrétisé par la mise en œuvre de divers mécanismes, notamment la privatisation la création d'agences autonomes, l'impartition des services et la déréglementation (**Kubina Boileau, 2005, p 210**). Plusieurs initiatives lui sont associées parmi lesquelles se trouvent (Fonction publique 2000, l'Examen des programmes, La Relève, et la Loi sur la modernisation de la fonction publique). L'objectif principal consiste à tenter de changer l'orientation dictée par les procédés et l'aversion pour le risque au profit de l'innovation, de la qualité et des résultats. L'atteinte de cet objectif réside dans la mise en place d'une organisation plus décentralisée avec une délégation des pouvoirs et axée davantage sur le perfectionnement des compétences et du potentiel de la main-d'œuvre, notamment par l'adoption d'une culture d'apprentissage continue, la planification de carrière et la mobilité. Malgré les efforts de la dernière décennie, la modernisation de la gestion reste incomplète et se

heurte encore à des difficultés, notamment par rapport à certaines pratiques de gestion des ressources humaines visant principalement à attirer et à garder les employés (Bureau du vérificateur général du Canada, 2001 ; Comité consultatif sur la fonction publique, 2007, 2008).

Aujourd'hui, les conditions du marché externe exercent de plus en plus de pouvoir sur le choix des pratiques internes de gestion des organisations, qui font appel à davantage de créativité par rapport à la tendance qui prévalait dans les années 1980 et 1990 et ce, au rythme de l'évolution de la relation d'emploi. Cette logique du marché qui domine entraîne une remise en question des principes de gestion du contrat psychologique traditionnel de réciprocité, d'engagement à long terme et d'équité, de promotion interne et de développement des carrières des employés (**Hiltrop, 1995, p 288**). Le concept de contrat psychologique est connu depuis plusieurs décennies grâce aux travaux de pionniers, tels que Barnard (1938), Argyris (1960), Levinson, Price, Munden, Mandl, et Solley (1962), ainsi que Schein (1965, 1970, 1980) pour expliquer les relations d'emploi. Sous l'influence marquée des travaux de Rousseau depuis les années 1980, ce concept s'est taillé une place de choix comme théorie explicative en relations industrielles. Il s'agit, rappelons-le, de l'ensemble des promesses et des obligations réciproques entre l'employé et son employeur. Diverses raisons justifient l'importance de s'attarder au contrat psychologique émergent des écrits. La relation d'emploi que définit le concept du contrat psychologique, est au cœur de plusieurs activités de gestion des ressources humaines (**Hiltrop, 1995, p 290**). Sa gestion est donc essentielle au bon fonctionnement de l'organisation. Les organisations qui auront du succès dans l'environnement changeant actuel sont celles qui vont réussir à identifier et à mettre en place les stratégies de gestion concernant l'engagement des employés, les compétences nécessaires à leur bon fonctionnement, ainsi que la rétention des employés clés. Le concept de contrat psychologique permet de comprendre les difficultés et les changements qui se sont récemment manifestés dans la relation d'emploi, ainsi que des façons de les régler, tout comme il permet de comprendre le comportement des individus et des organisations.

Dans un contexte marqué par des restructurations renouvelées, le développement de la flexibilité, des nouvelles formes du travail et de l'individualisation des pratiques a généré des modifications dans la nature et le contenu de l'échange entre l'individu et l'organisation. L'accent est donc davantage mis sur l'examen des effets de la transgression perçue des termes du contrat communément désignée par l'expression de rupture du contrat psychologique. Elle est définie par (**Morrison et Robinson 1997, p.230**) comme suit : « La rupture perçue est relative à la cognition qu'une organisation a échoué dans la réalisation d'une ou plusieurs obligations faisant partie du contrat psychologique d'une manière commensurable avec ses contributions ». Il s'agit donc d'un état cognitif qui reflète une divergence perçue entre ce qui a été promis et ce qui a été donné par l'organisation (Morrison et Robinson, 1997). La rupture peut être de différents types selon le degré d'intentionnalité des décideurs et leur niveau de contrôle des contraintes. Elle peut être intentionnelle et délibérée de la part des responsables organisationnels, due à des circonstances économiques ou financières particulières ou à une attitude opportuniste de la part des dirigeants, comme elle peut être non intentionnelle et dans ce cas due à la non-congruence des perceptions relatives à l'existence ou au degré de la réalisation d'une ou plusieurs obligations organisationnelles.

A partir de cette notion de rupture de contrat psychologique, le contexte organisationnel actuel caractérisé par l'instabilité et la turbulence, a fragilisé le lien de confiance entre l'employeur et l'employé et a entraîné des occasions de perception de rupture des promesses plus fréquentes. Ainsi, lorsque les employés perçoivent que leurs employeurs ont manqué à leurs obligations il y a rupture du contrat psychologique (Tumley et Feldman, 1999). La typologie de EVLN (exit, voix, loyalty, néglige) que nous avons vue précédemment présente les quatre réactions possibles que les employés peuvent manifester face à la perception d'une rupture du contrat psychologique. Lorsqu'un employé perçoit que son employeur n'a pas tenu ses promesses, l'employé peut réagir en ayant l'intention de quitter l'entreprise, en démissionnant, en se faisant transférer, en cherchant un autre emploi ou en ayant l'intention de chercher un autre emploi. L'employé peut également réagir en utilisant la voix et essayer de manière constructive d'améliorer la situation. Il peut réagir également en maintenant un certain niveau d'engagement affectif et en attendant de manière optimiste que les conditions s'améliorent (Rusbult, Farrell, Rogers et Mainous, 1988). À l'opposé, l'employé peut se comporter de manière négligente en diminuant son niveau d'engagement, en augmentant son taux d'absentéisme et en négligeant la qualité de son travail.

Les entreprises sont confrontées à une nouvelle réalité. Tout d'abord, l'instabilité du contexte économique et son caractère hautement compétitif entraînent d'énormes contraintes organisationnelles. L'ouverture des marchés sur le monde ainsi que l'évolution technologique ne sont que deux exemples qui ont poussé les entreprises à rester compétitives afin d'assurer leur survie. L'instabilité du contexte économique et de l'environnement est à l'origine de plusieurs changements importants dans la relation d'emploi. L'un des changements les plus significatifs est la perte de sécurité d'emploi. Les entreprises recherchent désormais la flexibilité, l'enrichissement des responsabilités, l'élargissement des tâches, et exigent également le développement de compétences multiples. Ces changements, survenus dans la relation d'emploi, ont entraînés l'émergence d'un nouveau contrat psychologique caractérisé par une dynamique plus transactionnelle (Lemire, 2005, Sharp, 2003). Ainsi, les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions de travail que dans le passé et leurs attentes envers les employés se sont transformées.

Ainsi, afin de demeurer compétitives sur le plan international, les organisations doivent s'assurer de maintenir une main d'œuvre compétente et motivée. Cependant, la diversité démographique représente également un enjeu auquel doivent faire face les entreprises. Le vieillissement de la main d'œuvre, la hausse du niveau de scolarité des travailleurs, le ralentissement de la croissance de la population, les minorités ethniques et la décroissance du nombre de jeunes travailleurs sont tous des exemples de changements ayant affectés les entreprises depuis ces dernières années.

Cette rupture a entraîné de nombreux comportements de travail négatifs, notamment la méfiance, l'absentéisme, le relâchement, une faible satisfaction et l'intention de roulement. Bal et al. (2007), utilisant également une méta-analyse, a montré que la relation entre la rupture de contrat et l'engagement ou la loyauté des employés envers l'organisation était en fait plus forte pour les jeunes travailleurs. Cela implique qu'il est particulièrement important que les managers soient conscients des attentes psychologiques contractuelles des nouveaux embauchés.

Il existe une certaine controverse dans la littérature quant à ce qui se passe avec ces travailleurs insatisfaits après la rupture du contrat. Dans certains cas, la recherche suggère qu'ils arrêtent tout simplement. Dans l'étude longitudinale de deux ans de Robinson et Rousseau (1994) sur les récents diplômés en gestion, les ruptures de contrat perçues prédisaient de manière significative les intentions des travailleurs de quitter l'entreprise. Parmi ceux qui avaient quitté leur premier emploi, 76% avaient connu une rupture de contrat psychologique et avaient initialement l'intention de rester au travail aussi longtemps que ceux qui n'étaient pas partis. De plus grands degrés de violation ont augmenté la probabilité que les employés partent. Cependant, Robinson et Rousseau ont également suggéré qu'il pourrait y avoir une érosion de la relation employeur-employé si le travailleur subissait une rupture de contrat (52% de ceux qui sont restés l'ont fait malgré une violation perçue). Cette idée est plus difficile à mesurer, mais elle est appuyée par des recherches supplémentaires. Zhao et al. (2007) ont signalé que l'intention de rotation (intention de quitter l'entreprise) n'était pas liée à la rotation réelle. Cette constatation suggère qu'il pourrait y avoir beaucoup plus d'effets à long terme à la rupture de contrat que la perte de l'employé - ils deviennent de pires travailleurs, mais ne partent pas. Compte tenu de la difficulté potentielle de licencier quelqu'un, cela pourrait en fait être un effet négatif pire que le départ de l'employé.

La problématique de fidélisation est une préoccupation majeure d'un nombre croissant d'entreprise algérienne. Leurs défis aujourd'hui, reposent sur la capacité d'attraction, de mobilisation des employés et sur l'adhésion de ceux-ci à la mission de l'entreprise, afin de fidéliser des nouveaux employés et leur permettre de développer un sentiment d'appartenance.

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (Cheminade, 2004), cette relation d'attachement durable et constat qui lie le salarié à son entreprise est basée sur des valeurs partagées.

La fidélisation des salariés est un thème qui serait l'ensemble des mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés (**PAILLE Pascal, 2004, p : 05**).

La volonté affichée et surtout les besoins des organisations de garder durablement le personnel à fortes compétences, passent par une bonne compréhension de la relation d'implication. Certains salariés sont attachés pour différentes raisons à l'entreprise qui les emploie, ils ont tendance à rejeter les opportunités externes et peuvent accepter des risques et des sacrifices à court terme au bénéfice d'une relation à long terme.

Dans la définition générale, la fidélité semble ainsi être en partie liée à la notion de sentiment, d'affection ressentie envers l'objet suscitant ou non la fidélité de l'individu. C'est donc une notion qui semble être individuelle, propre à chaque personne, et à situation égale, qui pourra différer en fonction de la personne concernée. La fidélité n'est pas une science exacte et on ne pourra être capable de calculer précisément le degré de fidélité qu'une personne attachera à une autre personne, à un concept ou encore à une organisation...

Actuellement, l'attention des entreprises se porte beaucoup sur la façon de forger un type de contrat nouveau avec les salariés, transcendant l'échange transactionnel et sollicitant un pacte de type relationnel, voire même explicitement, à assumer le rôle de protecteur a fait long

feu. Afin de surmonter ce défi et gagner la fidélité des travailleurs sensibles pour l'avenir de l'entreprise dans une perspective de fidélisation (OUYAHIA.Z, p : 80)

Avant de poser le problème spécifique de cette recherche, il convient de résumer la méthode générale, la variable dépendante qui est l'objet de la présente recherche fait référence à la fidélité des travailleurs, sera basée sur la théorie de satisfaction et loyauté et sur échange sociale a fin de mesuré le degré de la fidélité chez les travailleurs.

La variable indépendant, quant à elle fait référence à la rupture du contrat psychologique à base des approches relationnelles et transactionnel en référence à la typologie de Rousseau (1998) et de Morrison et Robinson (1997).

En conséquence aux écrits précédents, deux objectifs sont formulés afin d'explicitier les principaux objectifs de cette recherche : premièrement, l'étude de la corrélation entre la rupture du contrat psychologique, et la fidélité des travailleurs envers leurs entreprises par l'utilisation d'un questionnaire par lequel, nous avons mesuré le contrat psychologique et le niveau de la fidélité chez les travailleurs, et le deuxième vérifier s'il existe une corrélation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs en regard l'environnement de travail. Le troisième objectif permet de vérifier les différences individuelles des scores sur la mesure de la fidélité des travailleurs selon les variables socioprofessionnelles. Enfin c'est de voir s'il y a une différence entre les entreprises privées et publiques dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité.

Donc, le problème de recherche s'énonce comme suit : Y a-t-il une relation statistiquement significative entre la perception de la rupture contrat psychologique et la fidélité de travailleurs ?

Les questions à poser :

- Quel est le niveau de le perception de la rupture du contrat psychologique et le niveau de la fidélité des les travailleurs de la RTC et Ramdy ?
- Quels sont les dimensions de contrat psychologique qui influence le plus sur la fidélité des travailleurs ?
- Y a-t-il une différence de la fidélité des travailleurs selon les variables socioprofessionnelles ?
- Y a-t-il une différence entre les entreprises privées et publiques dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs ?

Les hypothèses :

- Il y a une corrélation positive entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.
- Il y a un impact significatif de différence dimension de contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs
- Il y a une différence dans le niveau de la fidélité selon les variables l'âge – genre – CSP- niveau instruction- ancienneté

- Il y a une différence statistiquement significative entre les entreprises privée et publiques dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.

Les objectifs de la recherche :

- Déterminer la nature de la relation entre la rupture de contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.
- Examiner les dimensions de contrat psychologique qui influence le plus sur la fidélité des travailleurs.
- Vérifier la différence entre les entreprises algérienne privée et publique dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.

Les raisons de choix du thème :

- Le concept du contrat psychologique reste une grande problématique mondiale surtout dans les sociétés algérienne.
- La fidélisation des travailleurs est l'un des objectifs très essentiels et sensibles dans les pratiques de la GRH.
- Mettre en pratique nos connaissances théoriques sur terrain, afin de voir de plus près la maillons les plus solides dans la GRH, pour les exploiter dans l'avenir.
- En raison de manque de ce genre d'études dans les différents centres de documentations au sein de nos universités, nous a poussés davantage de prendre ce défi.

Analyse conceptuelle :

Nous avons travaillé à la réalisation d'un modèle conceptuel qui permet de répondre à notre question de recherche : « quelle est la différence entre les types d'entreprise dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs ? ». Ce modèle comprend trois groupes de variable : indépendant, dépendant. Notre démarche vise à comprendre la relation entre la rupture du contrat psychologique (variables indépendantes) et la fidélité organisationnelle des travailleurs (variable dépendante). D'une part, nous avons opté pour une démarche comparative entre deux entreprises : privée et publique

I) clarification du concept de contrat psychologique :

1) définition théorique : 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 (MCDONALD, D. J. MAKIN, P. J. 2000, p 85). Particulièrement influente au sein de la littérature spécialisée (Flood et al. 2001, McDonald et Makin, 2000), Rousseau (1989, 1990, 1995) 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. (**ROUSSEAU, D. M. 1990, p 390**).

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)

2) définition opérationnel : Les recherches explorent plusieurs voies. On peut ainsi distinguer d'une part des travaux qui vont porter sur la description du contrat psychologique et d'autre part des travaux qui portent sur la dynamique, le processus, sur la vie du contrat psychologique. Les premiers travaux s'intéressent au contenu des contrats psychologiques, ou plus largement à leurs caractéristiques, tandis que les seconds s'intéressent à sa formation, sa mise en œuvre, son évaluation, ses effets et, le cas échéant, aux brèches et violations du contrat psychologique.

II) clarification du concept de fidélité des travailleurs :

L'un des premiers travaux sur la fidélisation des employés le définit comme une forme «d'attachement spécial» que les employés ressentent pour leur organisation (**Hirschman, 1970, p 12**).

Le modèle de sortie, de voix et de loyauté de Hirschman représente la première conceptualisation de la loyauté (Graham et Keeley, 1992) qui a caractérisé la loyauté comme une attitude, ce qui influence considérablement la décision des employés d'utiliser la voix ou la sortie. Il convient de noter que l'objet de référence de Hirschman est l'organisation et non le superviseur ou l'équipe. (**Graham, J. & Keeley, M. 1992, p195**)

La fidélité des employés, de nombreuses définitions soulignent également la pertinence de l'identification avec plusieurs foyers, c'est-à-dire les objets de référence (Boroff et Lewin, 1997) ainsi que la congruence avec leurs valeurs et objectifs (**Chen, 2001, p 261**). Par exemple, Ali et al. (1997) soulignent que la fidélité est caractérisée par «une affiliation pour soutenir des valeurs partagées». De plus, selon Chen et al. (2002), la définition de la fidélité des employés inclut explicitement l'identification avec le superviseur respectif, l'internalisation des valeurs et la volonté de déployer des efforts supplémentaires.

Bien que la littérature sur la fidélisation des employés mentionne parfois des justifications coûts-avantages, elle est cependant principalement utilisée pour souligner que les employés fidèles renoncent à leur intérêt personnel (Chen et al., 2002; Dooley & Fryxell, 1999) et donnent la priorité aux besoins et aux intérêts de l'employeur (Alvesson, 2000). Dans le même ordre d'idées, on soutient que les employés fidèles ont une tendance moindre à l'opportunisme (Alvesson, 2000; Dooley & Fryxell, 1999) et resteront par exemple chez leur employeur malgré de fortes incitations économiques à partir (Logan, 1984; Reichheld, 1996) . De plus, les employés fidèles promettent explicitement ou implicitement de «ne pas nuire» à leur entreprise, à leurs dirigeants ou à leurs pairs (Butler, 1991: 646). Par conséquent, il est peu probable que des employés fidèles se plaignent des changements dans l'organisation (Niehoff et al., 2001) et

la défendront contre les critiques exprimées par des étrangers (Turnley et Feldman, 1999). Les employés fidèles ont tendance à être fiers de l'organisation et à formuler des recommandations positives de bouche à oreille au sujet de l'entreprise même dans des situations où ils ne sont pas personnellement convaincus de la qualité des services et des produits de leur employeur (Ali et al., 1993; Niehoff et al., 2001). (MICHAEL NIPPA, 2014, p 13-15).

Les études antérieures :

I) Contrat psychologique :

1- Etude de (El Bedoui Tlik, M. 2010) :

Cette étude fait sous-titre : La rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire. L'objectif de cette étude est de valider empiriquement l'effet de la rupture et la violation du contrat psychologique sur les comportements et les attitudes de citoyenneté organisationnelle, après avoir déposé 600 questionnaires contenant 104 items pour les employés cadres moyens et supérieurs des PME tunisiennes du secteur privé, il arrive aux résultats suivant :

- La rupture et l'intention de départ : il y a une influence positive, en d'autres termes, la rupture augmente l'intention de quitter l'organisation ($\gamma = 0.27$ et $T = 5.24$).
- La rupture et satisfaction au travail : les résultats montrent que l'effet négatif de la rupture générale sur la satisfaction extrinsèque est intense ($\gamma = -0.42$) et très significatif ($T = -9.61$) et ainsi que la satisfaction intrinsèque ($\gamma = -0.18$, $T = -5.57$).
- Effets de la satisfaction au travail sur les OCBs et l'intention de départ : Les résultats suggèrent que la satisfaction extrinsèque augmente la réalisation de OCB-O ($\beta = 0.23$, $T = 5.00$), aucun lien avec l'OCB-I, ni avec l'intention de départ. Quant à la satisfaction intrinsèque, elle s'avère plus influente et affecte les différentes variables dépendantes considérées. Elle réduit l'intention de départ ($\beta = -0.21$, $T = -2.96$), augmente la réalisation des OCB-O ($\beta = 0.18$, $T = 3.48$) ainsi que des OCB-I ($\beta = 0.24$, $T = 4.12$). (Moufida El Bedoui Tlik, 2010, p 105/112).

2- Etude de (Yi Feng Wang et al, 2017) :

Dans cette recherche, la théorie de la conservation des ressources est introduite pour explorer l'influence du contrat psychologique sur l'intention de rotation des employés, et le mécanisme de médiation de l'engagement organisationnel est testé. Grâce à l'enquête par 240 questionnaires auprès des employés des entreprises de haute technologie de la ville de Xi'an, nous utilisons le modèle d'équation structurelle pour la recherche empirique, les résultats montrent que :

- le contrat psychologique transactionnel et relationnel a un impact significatif sur l'intention de rotation.
- l'engagement organisationnel joue pleinement un rôle de médiation dans la relation entre le contrat psychologique transactionnel et l'intention de rotation, et joue un rôle de médiation partiel dans la relation entre le contrat psychologique relationnel et l'intention de rotation.

3- Étude de (William H, Daniel. H, 1999) :

Cette étude examine les relations entre les violations des contrats psychologiques des employés et leurs comportements de sortie, de voix, de loyauté et de négligence. En utilisant un échantillon de plus de 800 gestionnaires, cette recherche a révélé que les violations psychologiques des contrats entraînent une augmentation des niveaux de sortie, de la voix et des comportements de négligence et une baisse du niveau de loyauté envers l'organisation. De plus, cette recherche examine les effets modérateurs des facteurs situationnels (tels que la disponibilité d'alternatives d'emploi attrayantes) sur les relations entre les violations psychologiques des contrats et les comportements des managers. Les résultats suggèrent que ces facteurs situationnels modèrent la relation entre les violations psychologiques des contrats et la sortie, mais pas les relations entre les violations psychologiques des contrats et la voix, la loyauté ou la négligence. Enfin, cette recherche examine également les différences dans la nature des violations psychologiques des contrats rencontrées dans trois catégories de travailleurs :

- les nouveaux managers entrant sur le marché du travail.
- les expatriés et les managers dans le commerce international.
- les managers travaillant dans des entreprises de dimensionnement ou de restructuration.

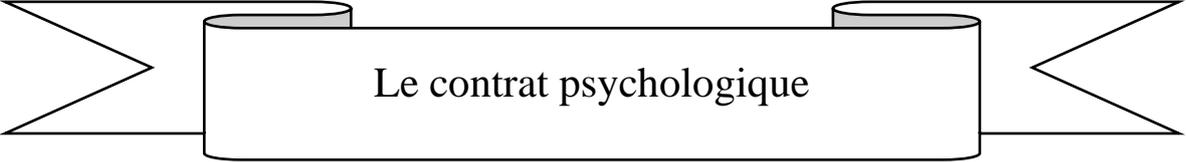
Les violations de contrats sont à la fois plus fréquentes et plus intenses chez les managers travaillant dans des entreprises de réduction ou de restructuration des effectifs, notamment en termes de sécurité d'emploi, de rémunération et d'opportunités d'avancement.

4- étude de (Lemire Louise, Saba Tania, 2005) :

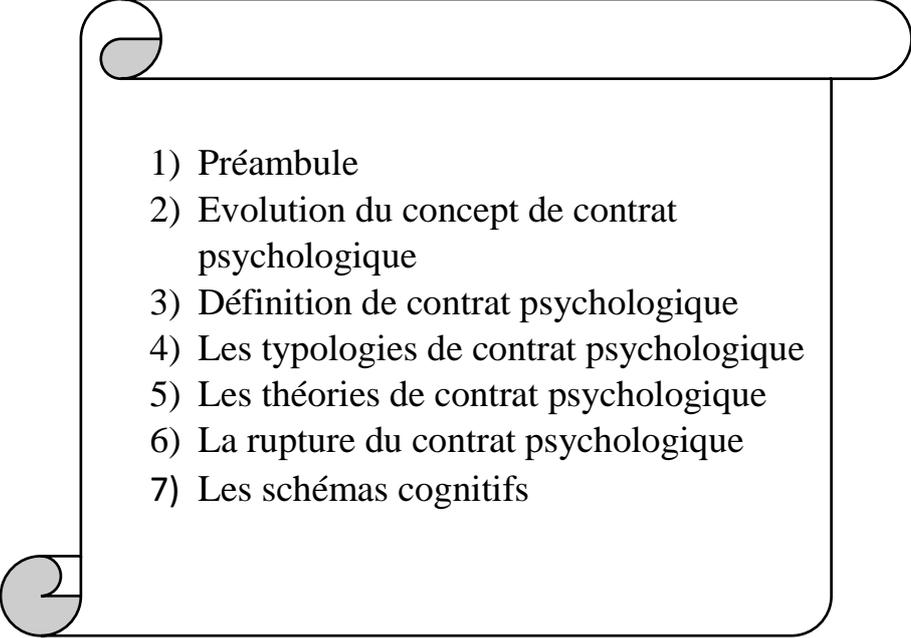
L'objectif de cette recherche est d'expliquer, à travers une démarche d'analyse quantitative comparée, les effets de la violation du contrat psychologique sur l'engagement organisationnel individuel dans une organisation publique fédérale canadienne et une firme privée situées au Québec, à la lumière des caractéristiques individuelles, organisationnelles et situationnelles. Les résultats révèlent que :

- la différence significative entre l'organisation publique et la firme privée en ce qui concerne la violation du contrat psychologique est faible ($p \leq 0,05$).
- Les résultats des régressions multivariées suggèrent que la violation du contrat psychologique explique une partie importante de la variation de l'engagement organisationnel de types affectif et moral, et que des variables individuelles comme des ancrs de carrière, l'orientation de carrière et le *locus* de contrôle exercent le plus d'influence sur l'engagement organisationnel.
- L'importance de la contribution des caractéristiques individuelles, organisationnelles et situationnelles est confirmée par les régressions hiérarchiques alors que le pouvoir explicatif de la violation du contrat psychologique devient quasi inexistant

Chapitre II



Le contrat psychologique

- 
- 1) Préambule
 - 2) Evolution du concept de contrat psychologique
 - 3) Définition de contrat psychologique
 - 4) Les typologies de contrat psychologique
 - 5) Les théories de contrat psychologique
 - 6) La rupture du contrat psychologique
 - 7) Les schémas cognitifs

I) Processus de la rupture du contrat psychologique

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, de nos jours, la théorie du contrat psychologique offre un cadre explicatif de la relation d'emploi, Son intérêt repose tant sur la compréhension des composantes de la relation d'emploi. Que sur l'inclusion de divers facteurs individuels et contextuels pour mieux nuancer les circonstances de sa rupture et de ses effets sur les individus et les organisations.

1) Evolution du concept de contrat psychologique :

Le concept de contrat psychologique n'est pas nouveau et est d'origine multiple. Son fondement remonterait au concept de contrat social des anciens philosophes grecs, ainsi qu'à la théorie de l'équilibre de Barnard (1938), qui présente une perspective d'échange décrivant les conditions sous lesquelles une organisation est en mesure d'obtenir une participation continue de ses membres. Le terme de «contrat psychologique» en lui-même a été introduit dans les travaux en gestion au début des années 1960 par Argyris (1960) qui l'a utilisé pour décrire la compréhension implicite qui se manifeste entre un groupe d'employés et leur contremaître. Levinson, Price, Munden, Mandl, et Solley (1962) ont été les premiers à considérer que le contrat psychologique est constitué d'attentes mutuelles qui gouvernent les relations unissant les employés et l'employeur. Cette tendance a été reprise par les auteurs subséquents dont Schein (1980). (Marie-Eve. D, 2008, p7)

Kotter (1973) ajoute que les employés doivent percevoir une concordance entre leurs attentes et celles de leur organisation pour que se manifeste un contrat psychologique efficace. Quelques années plus tard, MacNeil (1985) a créé la première catégorisation des types de contrats psychologiques sous forme d'un continuum allant des contrats psychologiques transactionnels aux contrats psychologiques relationnels. Ce sont les travaux de Rousseau, depuis les années 1980, qui ont marqué un point tournant dans le concept de contrat psychologique qu'elle décrit comme étant des perceptions individuelles à propos des termes et des conditions d'une entente réciproque avec une autre partie. Depuis Rousseau, plusieurs recherches se sont attardées aux différents aspects du concept de contrat psychologique. (Marie-Eve D, 2008, p8)

2) Définition de contrat psychologique :

La notion de contrat psychologique est développée par Denise Rousseau dans ses travaux. Pour elle, le Contrat Psychologique repose explicitement sur des promesses (c'est-à-dire des intentions d'actions futures), et non sur des attentes comme le considéraient, et selon Rousseau Le contrat psychologique est composé par définition de croyances selon lesquelles

des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange qui lie l'employé à son organisation.

H. Levinson et E. Schein, leur définition du Contrat Psychologique le démontre clairement : « *Analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur* » (« New hire perceptions of their own and their employer's obligations : à study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behavior*, vol 11 p 389-400 – 1990)

Ainsi selon Rousseau, le Contrat Psychologique dépend des perceptions subjectives que les employés ont des promesses qu'on leur a faites, perceptions qui détermineront leurs obligations envers l'entreprise. Elle situe donc le Contrat Psychologique au niveau de l'individu, alors que ses prédécesseurs le situaient au niveau relationnel. Ainsi, les salariés semblent extrêmement attentifs au comportement du manager, et à sa capacité à tenir parole. D'ailleurs au cours de la relation d'emploi, le Contrat psychologique est sans cesse évalué par les individus qui s'interrogent : « La promesse que l'on m'a faite a-t-elle été tenue, ai-je reçu ce que l'on m'a promis ? ». La réponse à ces questions sera déterminante. Si elle est positive, la confiance entre le salarié et son supérieur en sera d'autant plus renforcée. Nous pouvons par exemple imaginer que l'investissement personnel, le dévouement et la bonne volonté du salarié augmenteront, ou du moins ne se détérioreront pas.

3) Les typologies de contrat psychologie :

Les employés développent des contrats psychologiques qui diffèrent les uns des autres. Ainsi, il existe plusieurs types de contrats psychologiques. Dans cette section nous présentons la typologie de Mac Neil et nous abordons ensuite celle identifiée par Rousseau.

3.1) la typologie de Mac Neil

Si l'on se base sur le travail effectué par Mac Neil (1985), nous pouvons constater que 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 :

3.1.1) *Le contrat transactionnel* : est généralement un contrat de courte durée. Il est composé d'obligations spécifiques et de nature économique. Dans ce type de contrat, le niveau d'engagement à long terme des employés est souvent très faible. Cela signifie que l'employé ne développe pas un fort sentiment de loyauté envers l'organisation. Ce type de contrat entraîne souvent un taux de roulement d'employés très élevé.

3.1.2) *Le contrat relationnel* : est quant à lui basé sur un échange à caractère social impliquant des obligations diffuses (obligations moins spécifiques, qui « renvoient à des obligations socio-émotionnelles de longue durée »).

La relation entre l'employé et son employeur est basée sur un lien de confiance plus fort et il y a présence d'un engagement réciproque de chacune des parties. (Béatrice. A, 2008, p 7)

3.2) la typologie de Rousseau :

Rousseau (1995) a repris la typologie de Mac Neil (1985) et a rajouté deux types de contrat psychologique : les contrats transitionnels et balancés.

3.2.1) *Le contrat transitionnel* : est un contrat qui contient des exigences de performance non spécifiques. Le contrat transitionnel est caractérisé par un taux de roulement élevé, un niveau élevé d'instabilité (observé dans des circonstances instables, comme lors de changements radicaux, de compressions ou de fusions, soit dans des situations où l'engagement s'effrite ou n'existe pas), d'ambiguïté et d'incertitude.

3.2.2) *Le contrat balancé ou équilibré* : le contrat équilibré est un contrat qui est de plus longue durée, c'est-à-dire lié à une relation ouverte à long terme et lié à des récompenses définies et contingentes à la performance de l'employé, ce type de contrat implique un échange basé sur la performance et est assez spécifique à ce niveau et dont le niveau d'engagement est très élevé, et aussi privilégie un salaire lié à la performance de l'employé et dont l'idée centrale est le développement de l'employé et ce qui s'y relie, (exemple : les possibilités d'avancement et le réseautage). (Béatrice. A, 2008, p 8)

4) Les théories de contrat psychologique :

Essentiellement trois approches théoriques permettent de cerner les composantes de la relation d'emploi et en constituent les bases, soit la théorie de l'échange social de Blau (1964), la théorie des attentes de Vroom (1964), et la théorie de l'équité d'Adams (1965). Nous nous attardons à ces théories pour deux raisons, l'une résidant dans le fait que le concept de contrat psychologique s'inspire de ces trois approches, et l'autre se référant à l'importance de montrer que la théorie du contrat psychologique offre une voie plus , intégrative pour comprendre la relation d'emploi. Nous débuterons donc par une présentation des trois approches théoriques à travers leur description, leurs fondements, ainsi que leur utilité en recherche. Suite à ces présentations, nous expliquerons de quelle façon la théorie du contrat psychologique puise à même ces approches, tout en se distinguant, pour être une théorie plus adaptée à l'étude de la relation d'emploi et de l'effet de sa rupture.

4.1) la théorie d'échange sociale du Blau :

Comme nous l'avons déjà évoqué, la théorie du contrat psychologique prend racine dans la théorie de l'échange sociale et dans la norme de réciprocité. Nous allons à présent donner un aperçu des principaux éléments de ce cadre théorique avant d'examiner comment la recherche sur le contrat psychologique a prêté attention à ses racines

4.1.1) l'échange social en générale

La théorie de l'échange social doit beaucoup aux travaux de Blau(1964). Selon Blau l'échange social inclut des obligations non spécifiées, qu'il définit 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 ». (Nathalie. D ; Olivier. H, 2005, p 27)

Puisque la relation d'échange social inclut des obligations non spécifiées, la confiance joue un rôle important dans le processus de l'échange. Dès les étapes initiales de l'échange, chaque partie a besoin d'avoir confiance dans le fait que l'autre partie remplira ses futures obligations et fera preuve de réciprocité. Dans le cours de l'échange, c'est la satisfaction régulière des obligations qui entretiendra la confiance dans la relation. Selon Blau, le cadre temporel de ces manifestations de réciprocité a toute son importance : « faire preuve hâtivement de réciprocité, ce qui suppose un refus de rester temporairement redevable et dès lors une insistance mise sur une relation à caractère plus commercial, est considéré comme indécent ». Le raisonnement sous-jacent consiste à considérer que rester redevable envers une autre partie pendant un certain laps de temps renforcer l'échange social. De surcroît, le processus d'échange social prend du temps pour se développer et débute par des transactions mineures pour lesquelles peu de confiance est requise. Si le destinataire retourne les petits bénéfices reçus, il démontre qu'il est digne de confiance, ce qui facilite la poursuite de ce processus d'octroi d'avantages et d'acquiescement d'obligations. Par conséquent, ce qui distingue l'échange social, c'est précisément cette norme de réciprocité et l'importance accordée à la confiance dans le fait que le partenaire de l'échange fera preuve de réciprocité. De la sorte, l'échange social se caractérise par un investissement dans une relation qui comporte un risque d'absence de retour sur l'investissement consenti.

D'un autre côté réside dans l'orientation temporelle de la relation d'échange social, il existe une orientation à long terme donnant à l'échange un caractère continu et illimité. Cet horizon à long terme est indispensable au développement de la confiance et à la mise en place d'un schéma prévisible de don et de contre-don entre les partenaires de l'échange. Le caractère non spécifié des obligations, la norme de réciprocité, la confiance et la vision à long terme de la relation constituent donc les éléments clés qui distinguent l'échange social (Nathalie. D ; Olivier. H ; et al, 2005, p 28)

4.2) la théorie des attentes de Vroom :

Selon la théorie des attentes de Vroom (1964), un individu va choisir rationnellement, parmi un ensemble de comportements possibles, celui qui lui semble le plus approprié et qui va lui permettre d'obtenir les récompenses auxquelles il attache une certaine importance ou une certaine valeur. Les efforts individuels ne sont ainsi pas fournis de façon routinière, mais plutôt dans une perspective coûts/bénéfices.

Cette théorie dit aussi modèle VIE pour (Valence, Instrumentalité, Expectation), a longtemps dominé les approches cognitives de la motivation. Elle considère la motivation comme une série d'attentes, résultant d'une évaluation subjective, ce qui confère au modèle un caractère probabiliste. La motivation Y est calculé comme suit : $M=V \times I \times E$. (Laurent. T ; Anne. D, 2016, p101)

- Valence : est la force de préférence d'une personne pour obtenir un résultat particulier. La valence est positive, si l'individu préfère atteindre un résultat plutôt que de ne pas l'atteindre. Si l'individu est indifférent, la valence est nulle. Une forte valence renforce la motivation de l'employé pour atteindre un résultat donné, ce qui fait qu'il est important pour les gestionnaires et les employeurs de découvrir ce qui est valorisé par les employés.
- Instrumentalité : correspond à la probabilité que tel comportement permettra d'accéder à telle récompense ; pour ce là, l'entreprise doit mettre en place un système associant une récompense valorisé par l'individu à la réalisation d'une activité.
- L'expectation : correspond aux attentes qu'a l'individu par rapport à ses efforts et à l'hypothèse qu'il fait d'avoir les ressources nécessaires à l'atteinte d'une performance ou à la réalisation d'une activité. Pour cela, l'entreprise doit identifier les attentes des individus afin d'y répondre de manière appropriée.

L'individu évalue ainsi ses chances d'atteindre une performance et d'en tirer une récompense conforme à ses attentes. La motivation étant un produit, l'absence de l'un des trois éléments conduit à un résultat nul. (Laurent. T ; Anne. D, 2016, p102)

Tout comme la théorie de l'échange social, la théorie des attentes est encore utilisée aujourd'hui en recherche dans plusieurs domaines. Il s'agit d'une des théories explicatives principales de la motivation et de la satisfaction au travail. En relations industrielles, on l'utilise comme cadre explicatif à différents sujets de recherche, dont la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement, ainsi que la sélection. Elle a évolué vers le modèle des attentes rencontrées qui, selon Porter et Steers, et Wanous, suggère que la confirmation des attentes que les travailleurs entretenaient antérieurement à l'emploi conduit à des niveaux plus élevés de satisfaction en emploi, d'engagement organisationnel, et à des niveaux plus faibles de roulement volontaire. (Marie-Eve, 2008, p12)

5) la rupture du contrat psychologie :

Dans les années 1990, le passage d'une relation d'emploi paternaliste caractérisée par la prévisibilité et la stabilité d'emploi à une relation d'emploi caractérisée par l'incertitude, la turbulence, la recherche de flexibilité et l'enrichissement des responsabilités a eu un impact important sur le contrat psychologique ainsi que sur le lien de confiance entre les employés et leur employeur. Le contexte économique et la recherche d'une plus grande productivité rendent

plus difficile pour l'organisation de remplir les promesses faites à ses employés. La section suivante a pour but de définir le concept de rupture du contrat psychologique, d'expliquer les causes qui mènent à la perception d'une rupture du contrat psychologique, et enfin, de présenter les conséquences de cette rupture sur le comportement des employés au travail.

5.1) La définition de la rupture du contrat psychologique

La rupture du contrat psychologique se réfère à la perception qu'ont les employés du non-respect par les organisations des obligations du contrat psychologique. Rousseau a estimé que lorsqu'une partie des organisations et des employés ne peut pas remplir ses obligations, le contrat psychologique sera rompu. Bien que les employeurs et les employés percevront la rupture du contrat psychologique, cette étude examine la définition de la rupture du contrat psychologique comme la plupart des chercheurs l'ont proposé, c'est-à-dire que la rupture du contrat psychologique est la perception unilatérale des employés que les organisations sont incapables de remplir leurs obligations. Cette perception est individuelle et subjective, ce qui reflète le calcul psychologique des employés envers leurs engagements respectés. En d'autres termes, la rupture psychologique du contrat est déterminée de manière subjective plutôt que factuelle. (Kuang-Man, 2013, p 305)

5.2) le processus de rupture du contrat psychologique :

Étant donné que l'une des principales applications de la théorie du sens est de faire progresser la compréhension de la vie organisationnelle du point de vue des employés, elle est particulièrement bien adaptée à l'étude des contrats psychologiques. La recherche de sens concerne la manière dont les individus comprennent, interprètent et créent du sens sur la base des informations dont ils disposent. La théorie du bon sens postule que lorsque quelque chose hors de l'ordinaire se produit, une explication est nécessaire. Par conséquent, les événements divergents déclenchent la création de sens à travers laquelle les interprétations sont développées. Comme la violation représente un événement inattendu qui perturbe la relation d'échange, elle nécessitera probablement des processus de création de sens.

Weick identifie sept propriétés clés de la création de sens qui sont utiles pour illustrer comment les employés peuvent vivre et expliquer le manquement d'un employeur à ses obligations. (Marjo-riitta. P ; Jacqueline. A-M, 2011, p14)

- Premièrement, les individus tentent de maintenir une identité de soi cohérente en créant des sens. La rupture de contrat est susceptible de constituer une menace pour l'identité d'une personne en tant qu'employé et les tentatives de donner un sens au comportement de l'employeur sont susceptibles de servir à protéger l'identité de l'employé.
- Deuxièmement, la création de sens est rétrospective et est influencée par ce que les gens remarquent, jusqu'où ils regardent en arrière et ce dont ils se souviennent. Lorsqu'une violation se produit, les employés se tournent vers les événements déclencheurs potentiels, essayer de comprendre ce qui s'est passé et pourquoi.

- Troisièmement, la création de sens implique la mise en œuvre par laquelle les individus donnent un sens à leur environnement par l'action. En cas de violation, les employés peuvent essayer de comprendre l'événement par l'action - que ce soit par une réciprocité négative ou en posant des questions dans afin de trouver une explication.
- Quatrièmement, le sens est social et les explications sensées sont généralement celles pour lesquelles il existe un soutien social. Les employés sont ainsi susceptibles d'observer les autres, de faire des comparaisons et de discuter de la violation avec les autres personnes concernées afin de comprendre ce qui s'est passé.
- Cinquièmement, la création de sens à lieu au milieu du flux continu d'événements et l'interruption du flux offre la possibilité de ressentir le flux précédent. À cet égard, la violation peut être considérée comme une interruption de la réalisation continue des promesses, ce qui incite à la prise de sens qui influence par la suite le comportement futur.
- Sixièmement, le faiseur de sens sélectionne les indices du flux précédent d'événements précédents qui peuvent inclure des informations pertinentes pour aider à former des histoires cohérentes sur ce qui s'est passé. Lorsqu'un individu subit une rupture de contrat, les indices deviennent contradictoires, ce qui rend difficile le maintien d'une image cohérente de la relation de travail. Par conséquent, une violation peut activer la recherche d'informations consciente des employés.
- Enfin, la recherche de sens concerne davantage la construction d'un compte rendu d'événements qui servent l'intérêt du faiseur de sens, sont pragmatiques et persuasifs plutôt que nécessairement exacts. Pour le salarié, la clé est donc de maintenir une compréhension cohérente de la relation de travail - même si cette compréhension n'est que partielle ou en contradiction avec celle de l'employeur.

La réaction à la rupture du contrat psychologique :

Les ruptures du contrat psychologique sont considérées comme des événements émotionnels (Bal et Smit 2012). Atkinson (2007) a constaté que les réactions à la perception de rupture du contrat psychologique incluent la colère, le ressentiment, le sentiment d'injustice, l'insatisfaction et la possibilité d'une relation dissolvante. Robinson et al. (1994) ont constaté que les réactions aux ruptures variaient selon la nature perçue du contrat. Lorsqu'un contrat psychologique était plus transactionnel que relationnel, les réactions des individus à la perception d'une rupture du contrat étaient moins sévères. De plus, la recherche a révélé que si l'employé décide de continuer à travailler pour l'organisation après avoir perçu une violation de son contrat psychologique, le contrat devient plus transactionnel (Atkinson 2007, Herriot et Pemberton 1997, Pate et al.2003).

L'étude de Bal et Smith (2012) sur les réactions émotionnelles des employés aux ruptures du contrat psychologique a montré que ces réactions influençaient leurs attitudes et comportements à l'égard du travail. Ainsi, les émotions négatives telles que la colère ou la frustration à propos d'un contrat rompu rendent également les opinions cognitives des employés sur leur travail plus négatives, réduisant leur niveau de motivation et diminuant leurs efforts et leur activation au travail (Parzefall et Coyle-Shapiro 2011).

6) Les schémas cognitifs :

L'origine du concept de schéma anticipatoire dans cette étude s'appuie sur la littérature abordant les schémas cognitifs, celle concernant la phase anticipatoire de la socialisation organisationnelle et celle sur la phase anticipatoire du contrat psychologique. Les schémas cognitifs regroupent tout modèle mental à propos d'un construit peu connu ou dont les informations sont incomplètes. Le schéma anticipatoire du contrat psychologique est donc une forme de schéma cognitif, par conséquent, il se comporte comme tel. Partant de cette observation, les écrits concernant les schémas cognitifs nous en apprennent beaucoup sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique.

Le concept de schéma est véhiculé depuis longtemps par la psychologie. Déjà, dans les années 30, Piaget proposait l'idée d'un schéma chez l'enfant lui permettant de comprendre l'environnement et ainsi, de coordonner son interaction avec celui-ci (Stein, 1992). Toutefois, c'est lors de la révolution cognitive en psychologie sociale que le concept de schéma cognitif prend réellement son envol, pour devenir un incontournable dans l'explication du processus de la pensée. En gestion, il est d'abord introduit dans la littérature sur la socialisation organisationnelle puis, par rapport au contrat psychologique.

6.1) Explication d'un schéma : définitions et conceptualisations

De manière générale, le schéma correspond à des attentes et à leurs effets : c'est un réseau de présupposés concernant une personne ou une situation. Il nous offre le confort du sens, ce qui signifie qu'il permet la compréhension de la réalité. Selon Rousseau, « les gens utilisent des schémas pour distinguer des tendances et créer un sens à cela, leur permettant ensuite d'interpréter leurs expériences actuelles et guider leurs comportements ». (**Rousseau 2003, p. 234**),

Plus précisément, Stein définit le schéma cognitif comme : « une organisation d'éléments conceptuellement reliés, représentant le prototype d'un concept complexe ; un schéma se développe à partir d'expériences antérieures ; et il guide l'organisation de l'information nouvelle ». Bien qu'elle soit parfois énoncée en d'autres termes, cette définition reflète parfaitement la conceptualisation d'un schéma qu'utilisent les chercheurs s'intéressant au concept. (**Stein 1992, p. 47**)

6.2) Organisation d'un schéma

Stein (1992) suggère que les schémas cognitifs comprennent deux types d'éléments : les éléments architecturaux et les éléments propositionnels. Les éléments architecturaux réfèrent à ce qui structure un schéma alors que les éléments propositionnels constituent le contenu propre au schéma donné. En parallèle, Rousseau (2001) souligne qu'un schéma d'emploi (dont le SACP) serait structuré à partir des présupposés associés à cet emploi, d'expérience de travail antérieures et d'autres influences personnelles et sociétales. À cela s'ajoutent les croyances reliées à l'emploi en particulier (par exemple pour un médecin, un avocat, un programmeur, etc...). Jusqu'alors, aucune étude ne mentionne les éléments de contenu du schéma anticipatoire du contrat psychologique, seuls Garavan et

Morley (1997) offrent une piste à ce sujet. Ces auteurs proposent que le jeu de quatre types d'influence ; soit les expériences de l'enfance, les stéréotypes sociaux, le processus de formation professionnelle et les processus de sélection et de recrutement organisationnel, créeraient des attentes à propos du contenu de l'emploi, du contexte de l'emploi et des perspectives de carrière. Dans ces attentes résident le potentiel pour former des catégories de bases du contenu du schéma anticipatoire, toutefois aucune étude n'a examiné ce constat.

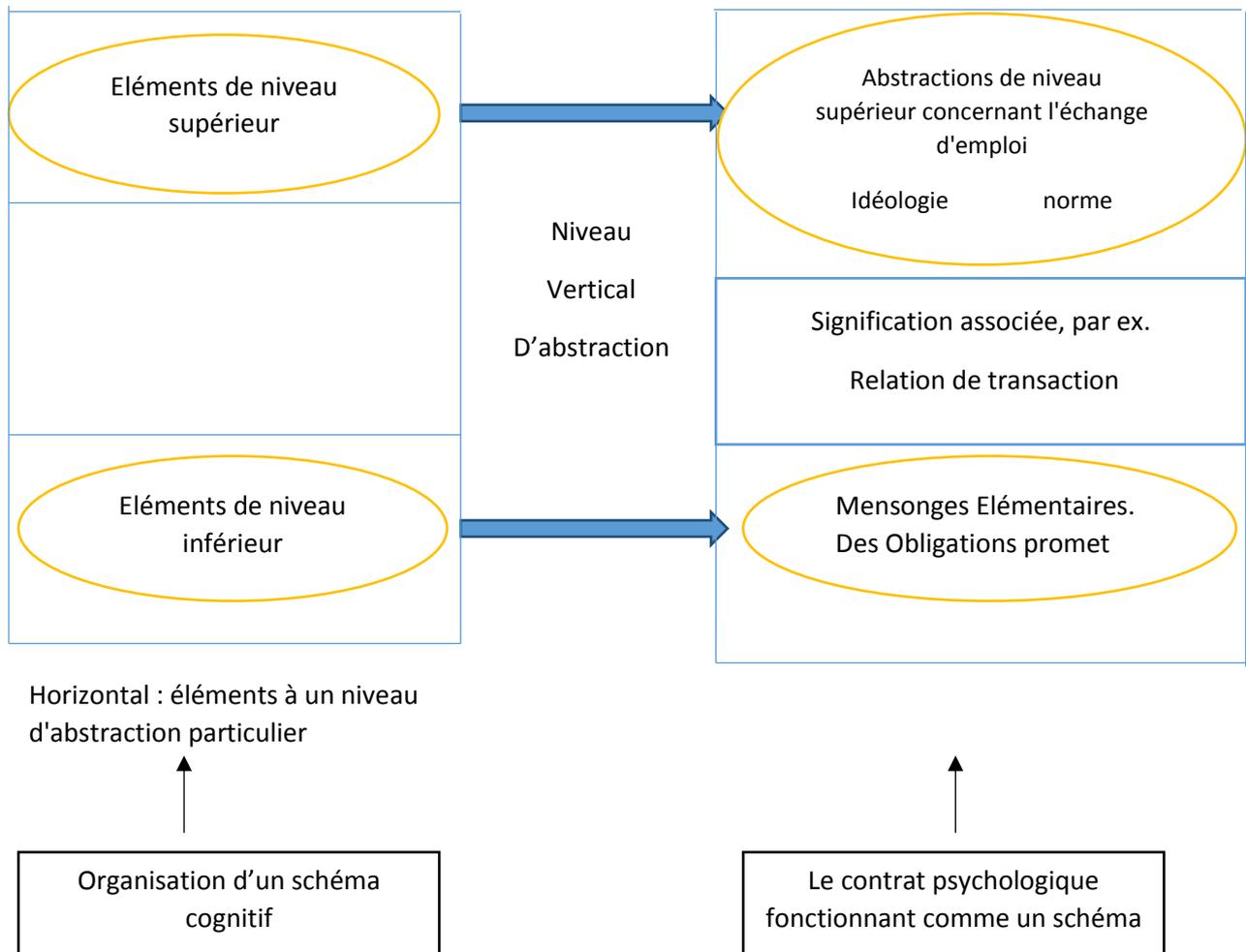
Rousseau (2001) propose d'illustrer la manière dont le contenu d'un schéma est organisé. Selon elle, un schéma comporte différents niveaux suivant le degré d'abstraction des éléments qu'il contient. La figure 2.2 qui suit, illustre les propos de Rousseau. On y voit deux figures tirées de son article de 2001 réunies pour représenter les niveaux d'abstraction. La première figure montre l'organisation d'un schéma de manière générale, s'appliquant à tous schémas cognitifs et la deuxième est un exemple d'éléments d'un schéma, celui du contrat psychologique.

Les niveaux d'abstraction d'un schéma s'appuient sur la nature des éléments qu'il contient. Par exemple, les éléments de base sont plus concrets et directement reliés au concept pour lequel le schéma existe, il s'agit du niveau d'abstraction le plus faible. Ces éléments se positionnent à la surface du schéma, ils sont plus conscients et accessibles pour l'individu que les éléments des niveaux d'abstraction supérieur. C'est le cas des croyances et des obligations élémentaires du contrat psychologique. Ces éléments sont illustrés en bleu sur la figure 2.2. Selon Rousseau (2001), les catégories utilisées pour interpréter les éléments du niveau d'abstraction le plus faible créent un niveau supérieur de sens au schéma. Pour le contrat psychologique, la typologie (transactionnelle, relationnel, balancé) sert à interpréter les promesses et les obligations associées (voir la figure 1). La typologie du contrat psychologique constitue donc un niveau d'abstraction intermédiaire. Dans le cas du contrat psychologique, Rousseau (2001) propose un troisième niveau d'abstraction, supérieur à la typologie. Cette catégorie contient des idéologies et des normes reliées à la relation d'emploi et elle permet d'interpréter les types de contrat psychologique. Les idéologies et les normes correspondent aux éléments de niveau supérieur dans le fonctionnement d'un schéma. Cela est illustré en rouge sur la figure 1.

Il s'agit d'idées plus ou moins claires et larges il propos de la généralité du concept auquel le schéma se rapporte. Dans l'exemple de Rousseau, les idéologies et les normes sont des lignes directrices, des idées plutôt floues tenues à propos de l'échange en emploi, ce qui renvoie de manière très globale au contrat psychologique (qui représente la relation d'échange en emploi). Ici, les termes sont larges et englobants, ils ne renvoient pas directement à une image ou un cas précis, mais s'appliquent à plusieurs situations du concept complexe que le schéma essaie d'expliquer. Bref, le niveau d'abstraction le plus élevé correspond à des éléments profondément ancrés, sans réalité concrète.

Il faut savoir qu'un schéma varie en complexité, c'est-à-dire que le nombre de croyances qu'ils comprennent, les niveaux d'abstraction caractéristiques de ces croyances et le nombre de liens qu'elles partagent peuvent différer d'une personne à l'autre (Rousseau, 2001). Plus un schéma est complexe, plus il est composé de nombreuses croyances inter reliées.

Figure 1 : Organisation du contenu d'un schéma cognitif et exemple



Tirées de Rousseau, D. (2001). *Journal of Occupational and Organizational /anal Psychology* vol.74, no.4, p. 514.

6.3) Utilité et rôle d'un schéma

Bien qu'à la suite des définitions du schéma et de la présentation de son organisation, l'utilité conférée à un schéma soit manifeste, il est important de la préciser. De manière générale, les schémas sont souvent médiateurs du traitement, ou de l'analyse des informations chez l'individu (Aro11Son et Reilly, 2006) ils ont pour but de permettre de comprendre un discours

ou de résoudre un problème par exemple. Donc, les schémas facilitent les processus mentaux du rappel et de la reconnaissance. Ils influencent également la rapidité du traitement de l'information et de la résolution de problème (Stein, 1992) En effet, selon Fiske et Linville, le « processus schématique peut être relativement rapide, lorsque les données sont bien organisées et ainsi, plus accessibles~ alternativement, le processus schématique peut être relativement lent si la quantité de matériel relié est large ». (Fiske et Linville, 1980, p. 546).

Suivant la même perspective, Rousseau souligne que « les schémas servent une fonction interprétative et d'inférence, pour aider les individus à remplir les blancs créés par le manque d'informations ou par la non-disponibilité des données » (Rousseau, 2001, p. 519).

En résumé, les schémas permettent de regrouper des informations en un tout plus sensé qui à son tour permet d'inférer des données manquantes et de fournir une base pour la prédiction et le processus décisionnel. D'ailleurs, selon Stein (1992), comme les schémas dirigent les comportements, les cognitions et les émotions d'une manière particulière, il en résulte des patrons répétitifs de comportements, pensées et sentiments. Il ajoute que « les schémas se développent dans le but de s'adapter à la vie et donc ne doivent pas être vus seulement comme étant constrictifs (ou défensifs), mais aussi comme étant créatifs (ou stratégiques » (Stein, 1992, p.58).

En ce qui a trait plus précisément au schéma anticipatoire du contrat psychologique, celui-ci serait utile à travers les différents mécanismes expliqués ultérieurement, c'est à dire qu'il servirait à comprendre et appréhender la relation d'emploi à venir. Partant du fait que les schémas sont acquis à travers le processus de socialisation, le schéma anticipatoire, s'édifie et se fortifie alors durant la phase anticipatoire discutée dans la théorie de la socialisation organisationnelle. La socialisation anticipatoire renvoie à tout l'apprentissage prenant place avant le premier jour à l'emploi (Garavan et Morley, 1997). Concrètement, un schéma se développe grâce au résultat combiné de facteurs constitutionnel et de facteurs environnementaux (Stein, 1992). En d'autres termes, c'est l'alliage des caractéristiques personnelles et des expériences de vie qui donnent naissance à un schéma pour un concept complexe, dans le cas présent, la relation d'emploi.

6.4) Schéma anticipatoire du contrat psychologique

Dans la littérature sur le contrat psychologique, on aborde également le concept de schéma. D'abord, il faut savoir que le contrat psychologique, expliquant une relation, n'est pas statique, c'est davantage un processus. En effet, le contrat psychologique se forme, se stabilise dans une certaine mesure, puis évolue au cours du temps (Delobbe *et al.* 2005) Selon Rousseau (2001), le contrat psychologique agit comme un schéma, qui évolue de croyances discrètes vers un état organisé et élaboré composé de plusieurs croyances inter reliées. À cet égard, la figure de droite de la figure 2.2 renvoie aux propos de Rousseau et illustre le contrat psychologique en tant que schéma. Le contrat psychologique se forme à travers un processus continu d'adaptation, qui, selon De Vos *et al.* (2003) passe par la socialisation organisationnelle.

D'abord, avant l'entrée organisationnelle, l'employé posséderait un schéma anticipatoire du contrat psychologique. Jusqu'à maintenant, aucune définition claire n'a été proposée pour ce

concept. Les travaux qui abordent le schéma anticipatoire du contrat psychologique, bifurquent vers la définition de schéma cognitif qui englobe tous schémas propres à un concept complexe donné, comme le concept de soi par exemple. Le schéma anticipatoire du contrat psychologique s'applique spécifiquement à la relation d'emploi en termes de promesses et d'obligations. Une définition claire du schéma anticipatoire doit s'appuyer sur la définition du contrat psychologique ainsi qu'aux éléments fondamentaux attribués aux schémas cognitifs. Suivant cette perspective, je propose cette définition pour le concept dans le cadre de ma recherche : le schéma anticipatoire du contrat psychologique est *un modèle mental de la future relation d'emploi, en termes de promesses mutuelles et d'obligations réciproques qui guident l'organisation de l'information nouvelle lui étant reliée.*

Le schéma anticipatoire du contrat psychologique évolue pour devenir un contrat psychologique lorsque les deux parties, l'individu et l'organisation, s'associent. Le contrat psychologique se forme suivant différentes phases. La première phase a lieu avant l'entrer dans une nouvelle organisation. Déjà à ce moment, l'individu possède un schéma anticipatoire du contrat psychologique (Delobbe *et al.* 2005). Conway et Briner parlent d'attentes chez l'employé et ajoutent que « même avant les premières expériences d'emploi, les gens ont des attentes à propos de ce qu'est un emploi, de ce que l'employeur est susceptible d'attendre d'eux et ce qu'ils peuvent s'attendre de leur employeur ». Ce schéma est incomplet puisqu'il repose principalement sur des présupposés et des croyances basés sur les expériences antérieures et les caractéristiques personnelles de l'individu et n'inclut aucun élément propre à la nouvelle organisation. (Conway et Briner, 2005, p 48)

Lors de la phase de rencontre avec l'organisation, le schéma anticipatoire du CP se développe et se solidifie. Autrement dit, de nouvelles croyances, basées sur un aperçu réel de l'organisation avec laquelle se créera la relation d'emploi, s'ajoutent au schéma existant. Selon Delobbe *et al.* (2005), à cette étape, le schéma anticipatoire est confronté à la réalité organisationnelle à travers les interactions avec les autres membres de l'entreprise et il s'ajuste, se modifie et s'affine. Cette observation est soutenue par Stein (1992) qui parle du rôle de filtre que joue un schéma cognitif par rapport à l'information concernée. En fin de compte, le schéma deviendra plus stable.

La dernière phase de formation du contrat psychologique renvoie au moment où le schéma atteint « un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance entre les expériences organisationnelles et les croyances individuelles par rapport à la relation d'emploi» (Delobbe *et al.*, 2005, p. 78). Une fois que le schéma est complètement formé, il s'agit maintenant d'un contrat psychologique, il devient très résistant aux changements. Notons tout de même que le contrat psychologique n'est pas entièrement immuable, il évolue et se soumet à une révision selon les événements qui se présentent dans l'entreprise et les expériences qui en sont tirées (Schalk, 2004).

On attribue aux schémas un caractère stable, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas sujets à des changements rapides et drastiques, ainsi qu'un caractère durable. Ce qui signifie qu'ils perdurent dans le temps, qu'ils ne sont pas éphémères (Stein, 1992 : Rousseau. 2001). De plus, un schéma (cognitif) engendre souvent des biais perceptifs puisque l'individu a

tendance à rechercher l'information qui confirme et solidifie son schéma (Lester *et al.* 2007 ; Stein, 1992). Partant de ce constat, il est fort plausible de croire que le schéma anticipatoire du contrat psychologique aurait un impact sur la relation entre le contrat psychologique offert par une entreprise et les réactions attendues, puisqu'il constitue non seulement les fondements de la relation d'emploi à venir, mais il détient également un pouvoir énorme sur le processus d'évaluation des informations propres à cette relation.

Par contre, il est à noter, qu'aussi stable soit-il, il reste qu'un schéma peut se modifier. À cet effet, Fiske et Taylor (1991) affirment que plus les coûts associés au fait d'être dans l'erreur sont élevés, plus la consistance du schéma tend à s'effriter, poussant l'individu à chercher de l'information nouvelle afin de rétablir l'équilibre de ses structures cognitives et lui permettre de restructurer son schéma.

6.5) Antécédents du schéma

Tel qu'énoncé par Stein (1992), c'est le jeu d'éléments constitutifs et environnementaux qui crée un schéma. Autrement dit, les schémas sont acquis grâce à l'effet contigu des caractéristiques personnelles et de l'interaction de l'individu avec son environnement (ou ses expériences de vie). Précisément, les caractéristiques individuelles et les expériences de travail antérieures comptent parmi les antécédents les plus pertinents au schéma anticipatoire du contrat psychologique. D'une part, les caractéristiques individuelles sont des éléments idiosyncrasiques relativement stables, ce qui contribue à décupler les possibilités de prédiction. D'autre part, ces éléments font l'objet d'un vaste nombre d'études, notamment en sciences organisationnelles et cette riche littérature permet des parallèles intéressants. Les caractéristiques individuelles qui influencent le schéma anticipatoire du contrat psychologique sont la personnalité et les valeurs. Pour ce qui est des expériences de travail antérieures, elles figurent parmi les antécédents importants parce qu'elles sont directement reliées au sujet traité par un schéma d'emploi et qu'elles agissent certainement sur le schéma anticipatoire du contrat psychologique.

Dans la même veine, Rousseau (2001) stipule que les sources qui influencent les schémas sont diverses : les caractéristiques individuelles, la société, les expériences antérieures figurent parmi celles-ci. Elles soulignent que, dans le cas de schémas d'emploi (dont le schéma anticipatoire fait partie), la socialisation des emplois précédents joue un rôle important dans la création du schéma. Ces propos appuient ceux d'Aronson et Reilly (2006). De Garavan et Morley (1997) et de Stein (1992) qui discutent, respectivement, de l'influence de la personnalité, de celle des expériences reliées au travail (expériences antérieures d'emploi, processus de sélection et de recrutement, etc.) et de l'effet combiné de ces deux types d'influences (facteurs constitutifs et environnementaux).

Plus précisément, en ce qui concerne le schéma anticipatoire du contrat psychologique, une étude menée par De Vos (2005) a mis en lumière l'importance de certains antécédents. Les résultats de son étude montrent que les perceptions de contrat psychologique initial des nouveaux entrants peuvent être expliquées par leurs valeurs de travail, leurs stratégies de carrière, le lieu de contrôle (LOC) qu'ils adoptent et l'orientation d'échange qu'ils prônent. Les éléments mentionnés par De Vos (2005) renvoient aux trois types d'antécédents qui seront

discutés : la personnalité, (le lieu de contrôle et l'orientation d'échange dans son cas), les valeurs de travail et les expériences antérieures de travail (où les stratégies de carrière seront abordées en termes d'expériences des processus de sélection et de recrutement).

6.5.1) *Personnalité*

La personnalité est un concept central à la compréhension de la nature de l'être humain. L'explication de ce concept se partage entre une vision nomothétique et idiographique lui conférant un statut complexe et rendant la recherche sur le sujet hétéroclite. En effet. Si certains auteurs abordent la personnalité dans une perspective de découverte de points communs entre les individus, d'autres tentent davantage d'en percevoir les différences qui rendent l'individu unique. Partant de cela, il est juste de dire que la personnalité comporte deux aspects fondamentaux : les similitudes et les particularités des individus (Morin et Bouchard, 1997). De manière générale, la personnalité est « l'ensemble organisé, et non simplement aggloméré, des caractéristiques psychiques de chaque être humain, perçu comme une totalité » (Morin et Bouchard, 1997, p. 3). Bien qu'utile, cette définition n'est pas unanime. En fait. Les théories et approches de la personnalité sont multiples et chacune présente une définition du concept qui diffère des autres.

Les origines les plus marquantes du concept de personnalité se sont profilées à travers la médecine d'abord, puis la pensée positiviste et existentialiste et finalement la psychométrie. La médecine de la Grèce antique a proposé l'idée de tempéraments pour souligner l'existence de distinction au niveau du caractère entre les individus. Cette vision a inspiré les psychanalystes tels que Freud, Adler et Jung dans l'édification de leur propre théorie de la personnalité (Morin et Bouchard, 1997). La pensée positiviste est mère du béhaviorisme contemporain à laquelle on associe Watson et Skinner entre autres.

La principale contribution de ce courant découle de l'étude du développement de la personnalité et des comportements reliés (Schultz et Schultz, 2000). Le courant de la pensée existentialiste a mis l'accent sur la subjectivité de la réalité individuelle, on reconnaît ici les prémisses de la théorie des besoins de Maslow ainsi que la philosophie humaniste de Rogers. Ces derniers ont une vision de la personnalité axée sur le soi et le vécu ou l'expérience de la vie (Schultz et Schultz, 2000). Enfin, la psychométrie est l'influence la plus récente et porte principalement sur la mesure de personnalité.

Si la plupart des grands courants en psychologie ont avancé une théorie de la personnalité qui leur est propre, souvent dans le but de pallier un manque dans la théorie voisine, elle ne s'exclut pas nécessairement. Il est possible de combiner certains aspects provenant de différentes théories. En sciences organisationnelles, certaines théories, approches ou traits ont été plus populaires et ont montré des résultats intéressants. On peut croire que ces derniers ont un potentiel significatif par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique. Dans le cadre de l'étude exploratoire, les théories, approches ou traits retenus sont : le modèle à cinq facteurs (*Big Five*), le centre de l'évaluation de soi (*core self evaluation* ; CSE), les besoins dont le besoin de réalisation de soi (*need for achievement*) et les comportements de type A et B (*type A and B behavior*).

6.5.1.1) Le modèle à cinq facteurs (*Big Five*)

Le *Big Five* se niche en psychologie dans l'approche par traits et est issu des travaux d'Allport, de Cattell et plus récemment, de Goldberg. Dans les années 30, Allport définit la personnalité comme : « une organisation dynamique propre à l'individu et qui regroupe l'ensemble des systèmes psychophysiques qui déterminent ses pensées et ses actions, lesquelles sont les caractéristiques de son adaptation particulière à son milieu » (Morin et Bouchard, 1997, p.210). Cette définition fait ressortir un élément fondamental : d'abord, la primauté des traits de personnalité sur les comportements. Plus tard, Cattell marquera l'approche par traits non pas par sa conceptualisation, mais plutôt par son travail de taxonomie des traits de personnalité. À partir d'une liste d'environ 4500 termes ou qualificatifs établie par Allport, Cattell regroupe les termes en 16 dimensions plus robustes mesurés grâce à un questionnaire qu'il a construit (Matthews et Déry, 1998). Plus récemment, les travaux de Goldberg (1990) ont marqué un tournant majeur de l'approche par traits, en proposant un modèle à cinq facteurs : le *Big Five*. Le *Big Five* regroupe les traits de personnalité en cinq grands facteurs qui capturent l'ensemble des variances dans l'expression de la personnalité (Touzé et Steiner, 2002). Le modèle à cinq facteurs s'appuie sur le même lexique des traits de la personnalité que les travaux de son prédécesseur Cattell, la différence ici, réside dans l'organisation structurelle de la personnalité proposée par Goldberg. Chacune des cinq dimensions de la personnalité se positionne à l'extrémité de son continuum alors que l'ensemble des traits inverses se situe à l'autre extrémité. Les cinq grands facteurs de ce modèle sont : (1) la stabilité émotionnelle (*emotional stability vs neuroticism*), (2) l'extraversion (*extraversion vs introversion*), (3) l'ouverture d'esprit (*openness*), (4) l'accommodement ou l'amabilité (*agreeableness*) et (5) la conscience (*conscientiousness*).

La première dimension (la stabilité émotionnelle) se réfère à la capacité d'ajustement psychologique face à une situation. L'extraversion est caractérisée par un vif intérêt pour les autres et les événements ainsi que par la capacité d'aller de l'avant avec confiance. L'ouverture d'esprit se rapporte au degré d'ouverture aux expériences nouvelles d'un individu. L'accommodement se réfère à la capacité d'être avec les autres et d'agir convenablement. Finalement, la conscience décrit les comportements socialement acceptables qui facilitent les tâches et les objectifs, comme le fait de penser avant d'agir, de suivre les règles et les normes, de planifier, d'organiser.

Nombreuses sont les recherches qui font usage du modèle *Big Five* ou d'une partie de celui-ci. En ce qui concerne le contrat psychologique, deux études récentes ont examiné les relations entre certaines dimensions du *Big Five* et ce concept. D'abord, la recherche menée par Raja *et al.* (2004) s'intéresse principalement aux types de contrat psychologique et à la perception de brèche. Les résultats suggèrent que les individus extravertis et ceux dit « conscients » sont plus susceptibles de former des contrats psychologiques de type relationnel. Ajoutons que les individus « conscients » sont plus enclins à percevoir une brèche dans leur contrat alors qu'aucun résultat n'a supporté cette même hypothèse auprès des extravertis (Raja *et al.* 2004). De leur côté, les individus pour qui le névrosisme est fort tendent à former un contrat psychologique de type transactionnel

et seraient également plus susceptibles de percevoir une brèche dans leur contrat (Raja *et al.* 2004) La seconde étude, celle d'Ho *et al.* (2004) explore plus en profondeur la perception de brèche dans le contrat psychologique et les réactions qu'elle engendre. Les résultats suggèrent que les individus « accommodants » ont une faible émotion négative face à une brèche. Aussi, la relation positive entre la dimension d'accommodement et des réponses cognitives est plus faible lorsqu'il s'agit d'une brèche de type social que lorsqu'il s'agit d'une brèche de type économique (Ho *et al.*, 2004). Les individus qui ont des résultats élevés sur la dimension de névrosisme seraient plus enclins à réagir par une forte émotion négative dans l'éventualité où une promesse n'a pas été tenue. Ajoutons que cette réaction est plus intense lorsque "il s'agit d'une brèche de type social plutôt qu'économique (Ho *et al.* 2004, p 470).

Finalement, deux autres résultats d'études sont intéressants à considérer lorsque l'on explore les influences du *Big Five* en milieu organisationnel, il s'agit de l'étude de Truxillo, Bauer, Campion et Paronto (2006) qui souligne que la dimension d'ouverture d'esprit serait reliée à l'attraction d'emploi. Ainsi que l'étude de Stems, Alexander, Barrett et Dambrot (1983) qui s'est penchée sur les préférences en emploi. Cette recherche conclut que les extravertis préfèrent un environnement de travail où il y a un haut niveau de stimulation et d'implication cognitive (par exemple un travail complexe et varié) et c'est la situation inverse qui prédomine pour les individus plus névrotiques (Stems *et al.*, 1983).

Ces études suggèrent que le *Big Five* aurait un rôle à jouer par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique. D'une part, elles démontrent que certaines dimensions agissent comme modérateur sur les relations entre le contrat psychologique et des résultats organisationnelles. D'autre part, elles concluent à un effet des dimensions sur l'attraction organisationnelle et les attentes en emploi, ce qui touche directement la nature du schéma.

6.5.1.2) Le centre de l'évaluation de soi

L'approche du centre de l'évaluation de soi (CSE) s'intéresse principalement à l'évaluation durable de soi qu'un individu s'est créée et maintient (Bono et Colbert, 2005). Selon cette approche, les individus ont un ensemble de croyances à propos d'eux-mêmes et de leurs capacités à fonctionner dans le monde environnant, et cela influence leurs réactions aux différentes situations rencontrées (Judge, Locke et Durham, 1997). Le CSE est constitué de quatre concepts reliés : l'estime de soi (self-esteem), le sentiment d'efficacité personnelle (*generalized self-efficacy*), le lieu de contrôle (*locus of control*) et la stabilité émotionnelle.

Ces quatre traits sont indépendants, mais lorsqu'ils sont combinés en un construit plus large (le CSE), ils ont une valeur prédictive importante sur plusieurs variables organisationnelles, tels que la performance et la satisfaction au travail (Luthans et Youssef, 2007). Bref, ces quatre traits sont hautement corrélés entre eux et présentent des tendances analogues en milieu organisationnel (Bono et Colbert, 2005, p 185).

L'estime de soi réfère à la valeur qu'un individu se porte à lui-même. Plus précisément, (Rosenberg, 1979 cité dans Judge *et al.* 1997, p. 160) définit l'estime de soi comme : «

l'ensemble des pensées et des sentiments à propos de soi en tant qu'objet». Elle renvoie au fait de s'accepter soi-même, de s'aimer et de se respecter. Selon Judge et Bono (2001, p. 80) ce trait est considéré comme « la manifestation la plus fondamentale du CSE». À cet égard, notons que l'estime de soi fait partie des besoins fondamentaux de l'être humain. Le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme : « la conviction (ou la confiance) d'un individu à propos de ses habilités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et le cours d'une action nécessaire pour exécuter avec succès une tâche spécifique dans un contexte donné» (Luthans et Youssef, 2007, p. 328). Le lieu de contrôle se rapporte à la croyance d'un individu du niveau de son contrôle sur sa destinée.

Précisément, les individus ayant un locus interne croient être maîtres de leur destin, sont souvent confiants, alertes et directifs dans leurs efforts de contrôle de l'environnement externe, ils perçoivent généralement un fort lien entre leurs actions et les conséquences (Ng *et al.*, 2006). À l'opposé, les individus ayant un lieu de contrôle externe nourrissent la croyance qu'ils n'ont pas de contrôle direct sur leur destin, ils sont davantage passifs par rapport à l'environnement externe puisqu'ils ne voient pas la nécessité d'agir en ce sens. Ces individus sont plus enclins à attribuer leurs réussites personnelles à des éléments extérieurs (Ng *et al.*, 2006). Finalement, la stabilité émotionnelle est l'une des dimensions du modèle *Big Five* (l'opposé du névrosisme) et renvoie à la capacité d'ajustement psychologique face à une situation.

En d'autres termes, la stabilité émotionnelle se reflète par la tendance à être en confiance, se sentir en sécurité et dégager de l'assurance (Judge et Bono, 2001). Toutefois, il est important de noter que c'est grâce à une mesure inversée que l'on accède à ce construit, en fait, c'est plutôt le névrosisme qui est mesuré. Le névrosisme se définit comme : « la tendance à avoir un style cognitif/ exploratoire négatif et à focaliser sur les aspects négatifs de soi » (Judge, Errez, Bono et Thoresen, 2003, p. 303).

L'approche du CSE représente une variable intéressante de la personnalité dans un contexte organisationnel puisque l'image qu'un individu a de lui-même joue très certainement un rôle important dans son emploi. Luthans et Youssef (2007) rapportent justement, dans leur étude sur les comportements organisationnels positifs, que le CSE permet entre autres de prédire la motivation, la performance, la satisfaction au travail et dans la vie. Jusqu'alors ni le contrat psychologique, ni le schéma anticipatoire n'ont été étudiés en relation avec le CSE bien que cela soit fort pertinent. En effet, sachant que les schémas de soi sont parmi les schémas cognitifs les plus étudiés en psychologie et ceux-ci ayant démontrés une grande influence en général, les possibilités d'un lien entre le CSE et le schéma anticipatoire sont élevées. Quant au contrat psychologique, trois des quatre traits composant le CSE ont été mis en relation avec le concept : le lieu de contrôle, le névrosisme et l'estime de soi. Chacun d'entre eux s'est avéré exercer une influence sur la perception du contrat psychologique.

6.5.1.3) Les besoins : importance du besoin de réalisation de soi

Les théories humanistes considèrent que l'être humain aspire fondamentalement à atteindre son plein épanouissement (Morin et Bouchard, 1997). Conséquemment, ils avancent que les besoins jouent un rôle important dans la construction de la personnalité. La satisfaction des besoins durant l'enfance serait à l'origine d'une personnalité forte et

saine. La théorie de Maslow est sans doute la plus connue lorsqu'il s'agit de considérer les besoins. Maslow suggère cinq types de besoins lesquels possèdent une structure hiérarchique et dont la satisfaction motive l'individu à agir. Les besoins de Maslow sont les suivants, partant des plus fondamentaux et allant vers les plus poussées (souvent associées au développement personnel) : (1) les besoins physiologiques, (2) les besoins de sécurité et de protection, (3) les besoins d'amour et d'appartenance, (4) les besoins d'estime de soi et (5) les besoins d'accomplissement personnel. D'ordre général, les besoins de bas niveau doivent être satisfaits avant ceux de haut niveau. La théorie d'Alderfer, également fort utilisée en gestion, postule l'existence de trois types de besoins : (1) les besoins d'existence, (2) les besoins d'appartenance et (3) les besoins de développement. Cette typologie se rapproche beaucoup de la conceptualisation de Maslow. D'ailleurs, Schneider et Alderfer (1973) ont mis en parallèle les deux théories dans la figure présentée à l'annexe C.

Bien que les théories des besoins, telles que celles de Maslow ou d'Alderfer, diffèrent un peu, elles semblent toutes postuler l'existence d'un besoin qui pousse l'individu à se dépasser figurant parmi les besoins de haut niveau. Le besoin de réalisation de soi renferme cette idée de se dépasser, d'aller plus loin. Selon **Loon et Casimir**, le besoin de réalisation de soi « est relativement stable et subséquent, fait partie de la personnalité d'un individu ». Sommairement, le besoin de réalisation de soi constitue un désir de surpasser ses propres standards personnels d'excellence. Aussi, comme les besoins sont à l'origine de la motivation d'un individu vers un objectif plus ou moins précis, dans le cas du besoin de réalisation de soi, il s'agit d'une motivation inconsciente qui pousse l'individu à bien performer et à améliorer constamment cette performance (**Loon et Casimir, 2008, p. 92**).

De manière plus détaillée, les individus ayant un fort besoin de réalisation de soi s'efforcent de bien faire les choses et ils désirent utiliser pleinement leurs capacités dans le but de réussir. Le jugement par eux-mêmes, mais aussi par les autres de leurs succès est important dans le processus de satisfaction du besoin de réalisation de soi de ces individus. En regard à la satisfaction du besoin de réalisation de soi, **Yamaguchi** va plus loin disant que celui-ci peut être satisfait « lorsque les gens sont capables d'atteindre et d'actualiser leurs propres buts et d'obtenir certains avantages quelle que soit la situation des autres ». Un bémol doit être pris en compte ici et c'est le fait que le besoin de réalisation de soi est fonction des attentes d'un individu, lesquelles sont basées sur ses propres standards d'excellence. En outre, la performance d'un individu est donc évaluée à partir de ses propres attentes qui se doivent d'être atteintes ou dépassées afin de produire l'affect positif associé à la satisfaction d'un besoin (**Yamaguchi 2003, p. 328**).

Le besoin de réalisation de soi a été étudié en sciences administratives et compte parmi les traits de personnalité ayant un impact important sur les comportements au travail.

Sans surprise, la performance, la motivation à atteindre un objectif et l'apprentissage au travail sont des variables organisationnelles sur lesquelles le besoin de réalisation de soi a démontré avoir une influence. Jusqu'à présent, aucune étude n'a fait intervenir ce trait de personnalité dans l'étude du contrat psychologique ou encore, dans celle du schéma anticipatoire. Pourtant, nul doute que le besoin de réalisation de soi joue probablement un rôle dans la détermination des attentes en emploi chez un individu.

6.5.1.4) *Le comportement de type A et B*

La typologie A et B pour la personnalité est issue principalement de la médecine. En fait celle-ci a été créée à partir d'observations récurrentes de patrons de comportements ou de ce que l'on appelle un complexe émotion-action chez des individus ayant des troubles cardiaques. La typologie est simple, d'un côté il y a le type A qui semble fortement relié au stress et aux maladies de cœur et de l'autre, il y a le type B, qui englobe tous les gens qui n'ont pas les caractéristiques du type A.

La personnalité de type A est caractérisée par un comportement de lutte excessive. Les individus se retrouvant dans cette catégorie sont compétitifs, ambitieux et impatient. Ils ont tendance à s'engager dans des conflits avec leur entourage (**Howard *et al*, 1977, p 831**).

Également, la relation avec le temps semble être particulière pour les individus de type A. À cet égard, la majorité des auteurs travaillant avec ce concept dénote un sens extrême de l'urgence et la perception de délais serrés chez les individus de type A (Howard *et al*. 1977 ; Tang, Kim et Tang, 2002) À cela s'ajoute le fait que les individus de type A ont un fort besoin de réalisation de soi.

Lee, Jamieson et Earley (1996) proposent de réunir les principales caractéristiques du type A selon trois axes. Ces axes rassemblent les éléments importants discutés par les chercheurs sur la typologie et se rapprochent ainsi d'un consensus au niveau de la définition du comportement de type A.

- Le premier axe regroupe les dispositions comportementales telles que l'ambition, l'agressivité et la compétitivité. Les manifestations spécifiques ou observables forment.
- Le deuxième axe, elles réfèrent à la tension musculaire, la vigilance, un discours rapide et énergique ainsi qu'un rythme effréné dans la plupart des activités.
- Finalement, le troisième axe renvoie aux réponses émotionnelles comme l'hostilité et la colère.

Si le comportement de type A est aussi clairement défini, en contraste, le comportement de type B n'est pas vraiment circonscrit, il regarde plutôt l'ensemble des individus qui n'ont aucun ou pas suffisamment de caractéristiques pour s'attribuer le titre de type A.

Howard *et al*. (1977) notent que les individus de type B ont significativement moins de risque de maladie du cœur. Ils sont relativement libre du sentiment d'urgence et de l'hostilité qu'on associe au type A Aussi, les individus de type B n'ont pas tendance au conflit que ce soit par rapport au temps ou aux autres individus les entourant (Howard *et al*, 1977).

En résumé, le comportement de type A et B est un construit de personnalité qui est multidimensionnel (Lee *et al*, 1996). D'ailleurs, Spence *et al*. (1987) ont révélé l'existence de deux facteurs relativement indépendants à l'intérieur du concept du comportement de type A. Ils ont nommé ces facteurs l'effort d'accomplissement et l'impatience-irritabilité de manière générale, les résultats obtenus dans leur étude suggèrent que ces facteurs agissent différemment sur la performance et sur la santé. En fait, la dimension appelée impatience-irritabilité aurait une plus grande valeur prédictive des maladies cardiaque et autres conséquences négatives associées au comportement de type A (Spence *et al*. 1987).

Outre le fait que le comportement de type A est associé aux maladies du cœur, un lien entre celui-ci et la santé physique et mentale en général a également été trouvée.

Concernant l'impact plus spécifique à l'organisation, le comportement de type A est associé à de l'insatisfaction dans l'emploi et du stress au travail.

Howard *et al.* (1977) émettent l'hypothèse que la typologie du comportement A et B serait davantage présente dans les pays occidentaux, ce qui, somme toute, paraît assez logique sachant que le niveau de stress est plus élevé dans ces pays.

Tang *et al.* (2002) ajoutent que les individus de type A travaillent un plus grand nombre d'heures, voyagent plus dans le cadre de leur travail, passent plus de leur temps libre sur des projets associés à leur emploi et présentent une forte implication dans l'emploi (*job involvement*). Ces éléments sont importants à considérer lorsqu'un individu de type A se retrouve face à une diversité d'offres d'emploi. En effet, le nombre d'heures, les défis, les voyages sont des caractéristiques pris en compte différemment selon les types de contrat psychologique. Dans cette perspective, force est de constater que le comportement de type A peut jouer un rôle par rapport à la perception de contrat psychologique.

Dans le même ordre d'idées, Lee *et al.* (1996) soulignent que les individus de type A interprètent et répondent différemment aux situations qu'ils rencontrent. Donc, en termes d'emploi, il est possible que cela se fasse par l'entremise d'un schéma anticipatoire teinté par une dominance des caractéristiques du type A. À cet égard, il semble que l'étude de la relation entre le comportement de type A et B et les concepts de schéma anticipatoire et de contrat psychologique présente un intérêt notable. (Lee *et al.* 1996, p 153)

6.5.2) Valeurs de travail

Les valeurs, tout comme la personnalité, ont reçu l'attention de plusieurs chercheurs provenant de différentes disciplines et font l'objet de nombreuses conceptualisations par conséquent. Notons néanmoins que le concept de valeur se différencie généralement de celui de personnalité et de celui d'attitude. En fait, la personnalité tend à déterminer les valeurs d'un individu et serait donc antérieure à celles-ci.

Selon Dose (1997), la plupart des chercheurs suggèrent que les valeurs se développent à travers les influences de la culture, de la société et de la personnalité. Aussi, on reconnaît généralement qu'une valeur est plus consistante dans le temps et à travers les circonstances qu'une attitude, mais que les deux peuvent être apprises par l'expérience et découler de fortes influences, dont, par exemple, la socialisation organisationnelle (Dose, 1997, p 219)

Les valeurs ont été définies, par différents chercheurs, en termes de croyances, de besoins, de buts, de critères pour déterminer des buts et parfois même d'attitudes (Fields, 2002). Bien que ceux-ci ne s'entendent pas sur une conceptualisation commune, la majorité s'accorde pour dire que les valeurs sont des standards ou des critères pour préciser un but ou guider une action (Dose, 1997). C'est le cas de Schwartz et Bilsky (1987) qui définissent les valeurs comme étant « des conceptions d'un désir qui

influencent la manière dont les individus choisissent d'entreprendre une action et évaluent les événements» (Schwartz et Bilsky, 1987, p 550).

À travers cette définition, Schwartz et Bilsky (1987) postulent que les valeurs peuvent motiver une action ainsi que donner la direction et l'intensité d'une émotion et qu'elles fonctionnent comme des standards pour justifier ou juger une action. Cette conceptualisation s'arrime à celle du schéma anticipatoire, au sens où toutes deux confèrent un rôle de guide pour l'organisation de l'information nouvelle à la notion qu'elles définissent. Dans la perspective de la relation d'emploi, cela suggère que les valeurs ont un fort potentiel d'influences sur les perceptions en général, mais principalement sur les perceptions de brèche et de violation du contrat psychologique et sur les comportements subséquents.

Le modèle développé par Schwartz (1994) regroupe les valeurs sous 10 catégories : le pouvoir (*power*), l'accomplissement (*achievement*), l'hédonisme (*hedonism*), la stimulation, l'auto-direction (*self-direction*), l'universalisme (*universalism*), la bienveillance (*benevolence*), la tradition, la conformité (*conformity*) et la sécurité (*security*). Ces catégories et les valeurs qui les composent sont présentées à la figure 2D de l'annexe D. Également, le modèle tente d'établir la dynamique des relations entre ces catégories afin de créer un potentiel prédictif. En fait, les types des valeurs de Schwartz sont positionnés sur deux dimensions bipolaires. La première dimension oppose l'ouverture au changement et la conservation et la deuxième dimension oppose le rehaussement de soi (*self-enhancement*) et la transcendance de soi. Ces relations sont présentées à la figure 2D de l'annexe D. La force de ce modèle tient au fait qu'il s'appuie sur des études empiriques réalisées à travers différentes cultures. Les catégories de valeurs ainsi que les dimensions du modèle ont été testées sur 97 échantillons provenant de 44 pays et se sont montrées fiables (Schwartz, 1994 ; Fields 2002).

D'ailleurs Schwartz (1994) conclut que l'organisation du système de valeur est, à de rares près, universelles.

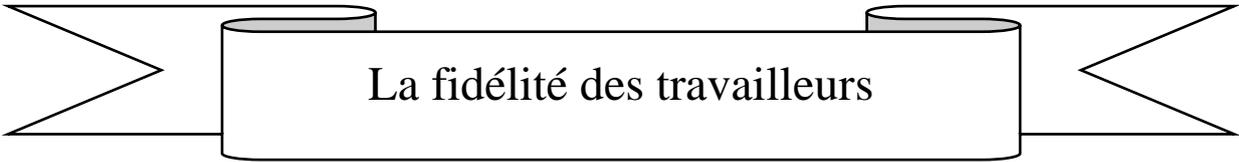
À partir des résultats de ses travaux, Schwartz (1994) suggère que la perception d'une différence au niveau d'un ensemble de valeurs entre l'individu et son groupe peut être à l'origine d'un conflit et d'une attitude agressive. Il ajoute que des recherches futures devraient investiguer en ce sens et examiner s'il y a des types de valeurs où la perception de différence est particulièrement cruciale (Schwartz, 1994). Appliquée au contrat psychologique, cette logique est intéressante et reste inexplorée dans la littérature. D'une part, cette logique rejoint les phénomènes de brèche et de violation du contrat psychologique et d'autre part, elle sous-entend l'importance d'une harmonie entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation.

À cet effet, des études ont mis en évidence la relation entre la compatibilité organisationnelle des valeurs et le potentiel d'attraction d'une organisation. La même relation a également été trouvée en ce qui concerne la personnalité, toutefois, certains doutes persistent concernant la pertinence des modèles utilisés pour mesurer la personnalité d'une organisation.

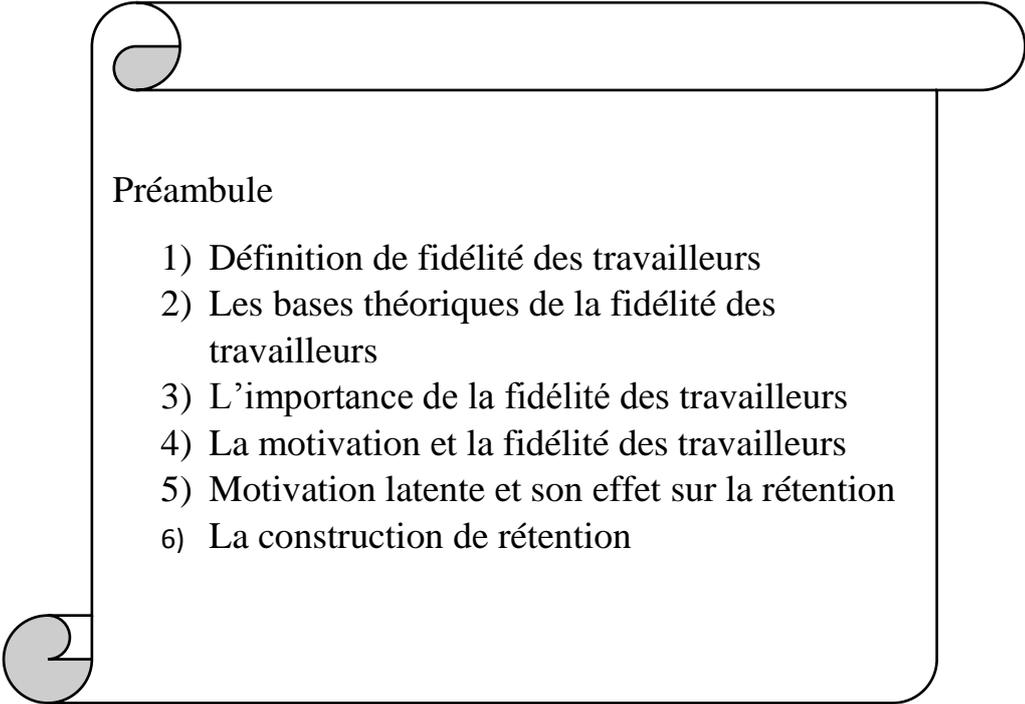
À titre d'exemple, l'étude de Chatman conclut que les nouveaux employés dont les valeurs correspondent à celles de l'organisation s'ajustent plus rapidement, sont plus satisfaits et sont moins nombreux à avoir l'intention de quitter que les nouveaux employés dont les valeurs ne correspondent pas à celles de l'organisation. Ces résultats appuient la présente

recherche puisqu'ils stipulent qu'à la fois les valeurs de travail et la personnalité sont importantes à considérer dans une optique d'attraction et de rétention du personnel. Toutefois, la question n'est pas explorée sous l'angle du schéma anticipatoire, ni du contrat psychologique, bien que cela représente une voie d'intérêt pour de futures études. En outre, la recherche menée par De Vos *et al.*, (2005) donne une piste à ce sujet, car elle met en relation le contrat psychologique et les valeurs de travail. Les résultats de cette recherche suggèrent que les valeurs de travail ont un impact significatif lors du processus de socialisation. Plus précisément. Les individus sont davantage motivés à chercher les informations qui sont compatibles avec leurs objectifs personnels (leurs valeurs de travail) durant la période d'ajustement ou de mise à l'épreuve du schéma (De Vos *et al.*, 2005). En d'autres termes, les valeurs de travail semblent jouer un rôle important par rapport au schéma anticipatoire du contrat psychologique. **(De Vos *et al.*, 2005, p 3**

Chapitre III



La fidélité des travailleurs



Préambule

- 1) Définition de fidélité des travailleurs
- 2) Les bases théoriques de la fidélité des travailleurs
- 3) L'importance de la fidélité des travailleurs
- 4) La motivation et la fidélité des travailleurs
- 5) Motivation latente et son effet sur la rétention
- 6) La construction de rétention

II) la fidélité des travailleurs :

Préambule :

La fidélisation est l'une des principales finalités de la gestion de relation de personnel, et lorsqu'elle est réussie, elle constitue pour le personnel un fort levier de satisfaction voire même de dépassement des attentes et pour l'entreprise un facteur important de rentabilité à court, moyen et long terme, ainsi qu'une avance concurrentielle réelle et durable.

La théorie de fidélisation suscite un grand intérêt pour les organisations, mais pose encore de nos jours un problème de définition.

Dans les lignes qui suivent nous allons essayer de montrer quelques définitions de la fidélisation.

1) définition de fidélité des travailleurs :

En général, la fidélité des employés peut être définie comme un attachement ou un engagement psychologique envers l'organisation et se développe en conséquence d'une satisfaction accrue.

La satisfaction résulte d'un processus d'évaluation interne, et si le niveau d'attente d'un employé est atteint ou dépassé, la satisfaction augmente. La fidélité des employés se développe alors en une attitude émotionnelle généralisée envers l'organisation. En d'autres termes, plus un employé est satisfait de son environnement de travail, plus il ou elle développera un sentiment d'engagement envers l'organisation en général.

L'attitude des employés envers l'organisation donne alors naissance à la composante comportementale de la fidélité. Un employé qui a développé une affection pour l'organisation est plus susceptible de démontrer des comportements loyaux et de travailler vers les objectifs généraux de l'organisation, tels qu'une amélioration de la productivité, une plus grande efficacité et une orientation de service de haute qualité vers les clients.

Les composantes attitudinales et comportementales de la fidélité des employés peuvent être mesurées en agrégeant quatre indicateurs en une seule métrique qui peut être surveillée au fil du temps à l'aide de l'indice de fidélité des employés de Satmetrix Systems. Ces indicateurs comprennent la satisfaction générale à l'égard du gestionnaire, mérite ma fidélité, la probabilité de continuer à travailler dans l'organisation et la probabilité de fournir des références pour l'organisation.

Les deux premiers indicateurs mesurent la composante attitudinale de la fidélité des employés et d'autres mesurent la composante comportementale de la fidélisation des employés. En utilisant l'ELI, non seulement les niveaux de fidélité globale des employés peuvent être mesurés et suivis dans le temps comme indicateurs de performance avancés, des analyses des conducteurs peuvent également être menées pour déterminer quels attributs spécifiques de l'environnement de travail ont le plus d'impact sur la fidélité des employés. En effet, des

données empiriques ont montré que les entreprises qui maintiennent des scores de fidélité des employés élevés bénéficient également de niveaux élevés de fidélisation de la clientèle et de rentabilité des entreprises. Par exemple, dans une étude historique menée par le géant de la vente au détail, les chercheurs ont montré qu'une amélioration de 5 points de la fidélité des employés peut entraîner une amélioration de 1,3 point de la fidélité des clients, ce qui entraîne une amélioration de 0,5% de la croissance des revenus. (Hooi Lia Wan, p2)

Cependant, les organisations sont souvent confrontées au fait que la définition actuelle de la fidélité des employés est intrinsèquement complexe. La notion traditionnelle de loyauté des employés - autrefois définie comme une relation à vie avec un employeur particulier - n'est plus appropriée dans le marché actuel des licenciements, des fusions et des guerres de talents. En d'autres termes, un employé de longue date n'indique pas nécessairement et suffisamment une grande fidélité envers une organisation. La section suivante analysera la fidélité des employés sur le lieu de travail. (Hooi Lia Wan, p3)

2) les bases théoriques de la fidélité des travailleurs :

2.1) théorie de identité social :

La théorie de l'identité sociale (SIT) a été développée pour la première fois par Henri Tajfel et John Turner dans les années 1970 et 80 (Turner & Oakes, 1986, p. 240) et est une analyse psychologique sociale du rôle de la conception de soi dans les processus de groupe, l'appartenance et relations intergroupes (Hogg, 2006, p. 111). L'identité sociale d'une personne est basée sur sa conception de son appartenance à un (des) groupe (s) social (aux) ainsi que sur l'importance émotionnelle qu'elle attribue à cette appartenance (Tajfel, 1974, p. 69). Lorsque les gens se donnent une identité sociale, des groupes internes et externes sont créés. C'est-à-dire que certaines personnes s'inscrivent dans l'identité sociale à laquelle une personne se sent liée, ce qui fait qu'elles font partie du groupe, tandis que certaines personnes ne font pas partie du groupe extérieur et, par conséquent, n'en font pas partie. Les individus qu'une personne affecte au groupe partagent souvent les intentions, le système de croyances, les attitudes ou les actions de la personne. Ce processus de division des personnes en différents groupes s'appelle la catégorisation sociale et est l'un des concepts liés au SIT (Tajfel, 1974, p. 69). La raison pour laquelle les gens mènent ce processus d'affectation des autres et d'eux-mêmes à différents groupes sociaux est de créer un système qui simplifie l'environnement dans lequel ils vivent (Tajfel, 1974, p. 69). L'hypothèse liée au SIT est que les gens ont tendance à rechercher une identité sociale positive au sein du groupe plutôt qu'à l'extérieur (Turner et Oakes, 1986, p. 240). La théorie est souvent utilisée pour expliquer les cas de discrimination, les conflits intergroupes, le comportement organisationnel, les préjugés et le leadership (Hogg, 2006, p. 111) car elle tente d'expliquer pourquoi certains groupes se forment et les comportements qui sont communs au sein des groupes. Étant donné que la loyauté des employés doit être considérée comme un comportement organisationnel et est considérée comme telle, la théorie est incluse dans cette étude. En outre, comme indiqué dans la section de recherche précédente, la théorie a été utilisée dans des études antérieures de (Tseng & Wu 2017). L'identité sociale est différente de l'identité personnelle d'un individu en ce que l'identité personnelle d'une personne a à voir avec les traits

distinctifs de cette personne, comme les capacités, les attributs corporels et les intérêts. L'identité sociale, en revanche, a trait au sentiment d'appartenance à un certain groupe (Ashforth et Mael, 1989, p. 21), par exemple en se classant comme suédois ou comme universitaire. Les groupes sociaux ne sont donc pas seulement un groupe de personnes qui partagent la même identité sociale, mais des personnes qui s'identifient les unes aux autres dans le sens où elles s'évaluent de la même manière en termes de qui elles sont, quelles qualités elles possèdent et comment elles, ensemble, diffèrent des autres groupes (Hogg, 2006, p. 115).

Tajfel (1974, p. 69-70) décrit un certain nombre de conséquences de trouver son identité dans des termes socialement définis. L'une de ces conséquences est que l'on peut supposer que les individus recherchent de nouveaux groupes pour devenir membres s'ils croient que ce groupe contribuera avec des propriétés positives à leur identité. Cependant, si une personne n'est pas satisfaite de la quantité d'aspects positifs que le groupe social contribue à son identité, elle a tendance à le quitter - si elle n'est pas en conflit avec ses valeurs essentielles ou s'il est impossible de quitter pour une raison quelconque. . S'il s'avère que l'individu pour ces raisons ne peut pas ou ne pense pas qu'il soit viable de quitter le groupe, l'individu choisit généralement l'une des deux solutions. Soit ils acceptent la situation telle qu'elle est et essaient de la changer de manière souhaitable, soit ils essaient de changer leur propre interprétation de ce que le groupe contribue à l'identité afin qu'elle soit acceptable pour eux (Tajfel, 1974, p. 69-70). C'est intéressant en termes de fidélité des employés, cela peut être interprété comme le fait que le niveau de saillance de l'identité sociale à l'égard de l'organisation pourrait et / ou devrait affecter la loyauté d'un employé. Comme cela a été dit précédemment, selon (Schrag 2001, p. 45), lorsqu'un individu s'identifie à quelque chose, il est plus probable qu'il lui soit également fidèle. En outre, cela implique que si une personne n'a pas le sentiment d'avoir une option viable pour changer son lieu de travail, elle peut rester «fidèle» à l'organisation même si elle n'est pas satisfaite.

2.1.1) la théorie de l'identité social et organisation :

Le plus souvent, un individu n'a pas seulement un groupe social auquel il s'identifie, une personne s'identifie souvent avec un certain nombre de groupes sociaux comme la nationalité, les groupes d'amis et l'organisation pour laquelle il / elle travaille. Selon (Ashford et Mael, 1989, p. 22-23), l'identité organisationnelle est une forme spécifique d'identité sociale et peut prendre plusieurs formes. Une personne peut s'identifier à l'organisation elle-même, au service au sein duquel la personne travaille, à un syndicat ou à ses collègues. Ceci est important pour une organisation d'être au courant afin de pouvoir gérer l'organisation de la bonne manière.

Afin par exemple de mettre en œuvre le changement au sein d'une organisation, il est essentiel que les employés s'identifient à l'organisation dans son ensemble et pas seulement à leur département pour que le changement soit mis en œuvre avec succès. Dans le cas contraire, cela pourrait être considéré comme quelque chose qui menace le groupe social auquel les employés se sentent appartenir (Van Vugt & Hart, 2004, p. 594-595).

La théorie de l'identité sociale est également souvent utilisée pour expliquer la motivation au sein des organisations. Selon la théorie, les facteurs de motivations sont internes, et ce sont l'attitude et les valeurs de l'individu qui affectent le degré de satisfaction et de performance (Tyler, 2001, p. 152). Cela signifie que les avantages physiques ne sont pas ce qui motive les gens, c'est lorsque les valeurs de l'organisation s'alignent sur les leurs, selon la théorie, qu'ils s'engageront à performer pour l'organisation. Lorsque les organisations fournissent à leurs employés une identité sociale qui améliore leur sentiment d'estime de soi et respect de soi, le sentiment d'attributs positifs de cette identité sociale rendra les employés plus motivés à s'engager à faire du bon travail pour leur organisation (Tyler, 2001, p. 154-155).

Un phénomène dangereux dans les organisations qui peut affecter la performance organisationnelle à un haut degré est lorsque des conflits, notamment basés sur la discrimination ou les préjugés, surviennent. Ce phénomène est appelé préjugé (ou discrimination) intergroupe et le SIT est souvent utilisé pour l'expliquer et apporter des solutions pour le résoudre (Brickson & Brewer, 2001, p. 49). Ces situations peuvent survenir s'il y a deux groupes sociaux différents au sein d'une organisation qui sont très saillants, par exemple s'il y a un groupe social avec des femmes et un groupe social avec uniquement des hommes. Si deux groupes d'identité sociale deviennent très saillants et qu'il y a des préjugés entre eux, il est essentiel que les gestionnaires en prennent conscience et essaient de réduire ces attitudes négatives entre les groupes. Il est possible de réduire ces attitudes en modifiant ou en créant de nouvelles identités sociales. Pour ce faire, différentes stratégies peuvent être utilisées.

- La dé-catégorisation implique plutôt le remplacement des identités sociales par des identités personnelles,
- la ré-catégorisation implique le remplacement de l'identité sociale des sous-groupes par une identité de groupe collectif super-ordonnée impliquant tous les groupes en conflit.
- Une troisième stratégie est la catégorisation croisée qui implique d'invoquer de multiples identités sociales qui ne se chevauchent pas totalement (Brickson & Brewer, 2001, p. 56-57).

Selon la façon dont vous envisagez le concept de fidélité des employés, ces situations où des attitudes négatives entre les groupes se produisent peuvent signifier différentes choses. Vous pouvez par exemple penser qu'un employé est déloyal s'il change d'organisation à cause de cela, ou vous pouvez croire que ce sont les employés déloyaux qui créent ces situations.

Les leaders au sein des organisations sont souvent ceux qui mettront en œuvre ces stratégies car c'est leur responsabilité. Le pouvoir transformateur des bons leaders est basé sur leur capacité à définir des identités sociales partagées, selon (Reicher et al. 2005, p. 560). En redéfinissant les identités sociales au sein de l'organisation, ils sont capables de façonner les membres des principes, des perceptions et des objectifs de l'organisation. Cela ne signifie cependant pas qu'ils ont plus d'influence que les autres employés, mais que ces dirigeants renforcent l'influence que les employés ont et la dirigent pour qu'elle ait le plus grand effet (Reicher et al. 2005, p. 560).

Lorsque les gens s'identifient fortement à un groupe, l'identité sociale agit comme un lien social qui maintient les groupes qui, sans lui, auraient été séparés (Van Vugt et Hart, 2004, p. 594-595). La recherche a montré que lorsqu'un groupe dont les membres ont une forte identité sociale par rapport à ce groupe fait face à une menace, une sorte de défense est établie pour faire face à cette menace (Van Vugt & Hart, 2004, p. 594-595). Un exemple de cela peut être lorsqu'un département est confronté à un grand changement organisationnel. Dans le cas où ce département n'a pas une forte identité sociale collective, certains pourraient partir ou essayer de «se sauver», alors que si le département a une forte identité sociale, un plus grand niveau de loyauté envers le groupe pourrait en résulter « une menace » à la place.

2.2) la théorie de la loyauté :

La fidélité est un concept largement utilisé et peut s'expliquer de différentes manières. Un individu peut être fidèle à de nombreuses choses différentes, soit une à la fois, soit plusieurs en même temps. Lorsqu'un individu est loyal, cela peut signifier qu'il se sent loyal envers une certaine chose (Royce, 1991) ou qu'il peut ressentir de la dévotion envers quelqu'un (Arvidson et Axelsson, 2014). Lorsqu'un individu est fidèle à quelque chose, cela pourrait indiquer qu'il s'identifie à un groupe organisationnel ou sociétal (Rosana et Velillas, 2003) ou même qu'il est prêt à se sacrifier pour quelqu'un / quelque chose (Haidin, 2005; Elegido, 2013). La loyauté peut être ressentie par les employés envers des choses telles que leur employeur, leurs collègues ou leur dirigeant et peut être un facteur important dans la performance d'une entreprise.

Voici les définitions de la fidélité des employés, comment se comporte un employé fidèle, les avantages d'avoir des employés fidèles ainsi que les définitions et les indications des employés déloyaux.

2.2.1) *La loyauté des employés*

Hirschman (1970, p. 77) est l'un des premiers à avoir développé une théorie sur la loyauté. Il a commencé par parler du concept comme ayant un «attachement spécial à une organisation». Poursuivant son développement de la théorie, un individu fidèle est devenu membre d'une organisation qui se souciait de lui et qui allait très loin avant même d'envisager l'option de quitter son employeur (Hirschman, 1970, p. 83). Selon Hirschman (1970, p. 79), avoir des employés fidèles est important pour les organisations car cela pourrait empêcher ceux qui ont la plus grande sensibilité de qualité d'être les premiers à quitter l'organisation.

Dans cette optique, dans l'étude de Leck et Saunders (1992, p. 228), il a été constaté que lorsque les employés sont loyaux envers leur employeur, il est probable que cela encourage les réponses positives tout en décourageant les réponses négatives. Certains exemples de réponses positives de loyauté sont la patience et le bouche-à-oreille positif, tandis que les réponses négatives évitées avec les employés fidèles négligent leurs tâches ou décident même de quitter l'organisation. Lorsqu'un employé fidèle est traité injustement, Boroff et Lewin (1997) ont constaté que plutôt que de dénoncer ou de démissionner de son poste, l'employé fidèle reste et souffre «en silence».

Il existe de nombreuses définitions différentes de ce que signifie être fidèle et comment un employé fidèle se comporte. Une définition très large de la loyauté donnée par le philosophe Ladd (1987 ; cité dans Schrag, 2001, p. 43) était comme une «dévotion sans réserve à un objet». Cet objet pourrait alors être tout, d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation spécifique à une cause ou un pays. En connectant cela aux employés, il devient clair qu'il existe de nombreux «objets» différents au sein de l'organisation auxquels l'employé peut se sentir fidèle. Il est également possible qu'un employé se sente fidèle envers de nombreux objets différents en même temps. Être fidèle à un objet ne signifie pas nécessairement que cet objet possède certaines caractéristiques, il s'agit davantage d'avoir une connexion relationnelle avec cet objet (Schrag, 2001, p. 45). Cependant, (Coughlan 2005, p. 47) soutient que la loyauté n'est pas la même chose que d'avoir une relation et que la loyauté se forme une fois la relation établie.

Étant donné que les définitions de la loyauté s'élargissent, Coughlan (2005, p. 44) soutient que le concept de «loyauté» devient de plus en plus difficile à définir et à mesurer. Après avoir été entièrement dévoué à un objet (1987 ; cité dans Schrag, 2001, p. 43), la loyauté est également décrite plus récemment comme des employés qui ne nuisent ni à leurs collègues ni à leur employeur (Coughlan, 2005, p. 45). Cela montre certains des dilemmes éthiques liés à la fidélité, qui prend de plus en plus d'importance dans la recherche d'employés fidèles (Coughlan, 2005, p. 45).

La fidélisation des employés se caractérise notamment par la confiance, l'identification, l'engagement, la participation et l'attachement (Guillon et Cézanne, 2014, p. 839). Selon Alfes et al. (2012, p. 412), il est important que les employés fassent confiance à leurs employeurs afin que la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de l'organisation améliore la performance et le bien-être des employés. Dans leur étude, il a également été constaté que lorsque les employés font confiance à leur employeur, ils sont plus susceptibles d'augmenter l'effort qu'ils mettent dans leur travail (Alfes et al., 2012, p. 412) ainsi que de rester avec leurs employeurs (Alfes et al., 2012, p. 422). Schrag (2001, p. 45) considère l'identification comme un aspect important de la fidélisation car lorsque nous pouvons nous identifier à l'objet, nous sommes plus susceptibles de nous sentir loyaux envers lui.

L'engagement est un concept souvent utilisé en relation avec la fidélité. Dans une étude réalisée par Arthur (1994, p. 672), il a été conclu que l'engagement peut être utilisé comme un outil pour façonner à la fois les attitudes et les comportements des employés. Cela pourrait se faire soit par le biais de systèmes de contrôle ou de ressources humaines où des liens psychologiques sont créés entre l'employé et l'employeur. Cependant, Coughlan (2005, p. 46) a trouvé des éléments de loyauté qui le séparaient de l'engagement ; «Le caractère volontaire, sa demande d'adhésion continue et son ancrage dans la moralité». Il a également été constaté qu'il existe différents facteurs de loyauté qui le distinguent de l'engagement, comme la loyauté comportementale ; sentiments et principes moraux et loyauté appliquée ; application des principes dans les dilemmes du travail (Coughlan, 2005, p. 51).

La fidélisation des employés peut accroître les performances d'une organisation, notamment en réduisant le roulement du personnel, en augmentant les bénéfices et la réputation

de l'entreprise et en améliorant la qualité globale (Guillon & Cezanne, 2014, p. 840). Cela pourrait à voir avec le fait que les employés qui se sentent loyaux envers leur employeur sont plus susceptibles de manifester une préoccupation dans l'intérêt et le bien-être de l'employeur (Schrag, 2001, p. 45). Dans certains cas, les employés peuvent même sacrifier leurs propres intérêts et prioriser les intérêts de leur employeur, ce qui pourrait se manifester par le fait que l'employé reste plus tard ou travaille plus dur que prévu.

2.2.2) Déloyauté envers les employés

Selon Schrag (2001, p. 46), lorsqu'un employeur parle de loyauté envers les employés, il fait parfois référence au devoir des employés de respecter les termes de leur contrat, qui est considéré comme le degré de fidélité «minimaliste». Cependant, il est possible pour les employés de respecter leurs obligations envers leur employeur sans se sentir pleinement loyaux envers eux. Outre les conditions fixées ci-après, les employeurs peuvent également s'attendre à ce que leurs employés fassent preuve de loyauté en ne trahissant pas la confiance des organisations en eux (Schrag, 2001, p. 47). Lorsque l'on discute de la loyauté entre un employé et des employeurs, ce que l'employé «doit» à son employeur, un concept courant est la dénonciation qui peut être considéré comme une forme de déloyauté.

Même si les employés peuvent faire preuve de dévouement envers leur travail, il peut y avoir d'autres choses qui se passent sous la surface. Dans l'étude de Naus et al. (2007), l'objectif consistait à approfondir les situations dans lesquelles les employeurs exigent plus de leurs employés qu'ils n'en donnent en retour. Cela pourrait alors conduire les employés à adopter une position défensive, ce qui pourrait les amener à faire preuve de cynisme envers leurs employeurs. Lorsque cela se produit, il est possible que les employés cachent même des informations à leurs collègues ou à leurs employeurs (Guillon et Cézanne, 2014, p. 53).

Lorsqu'un employé est déloyal, cela ne signifie pas nécessairement qu'il souhaite quitter l'organisation (Schrag, 2001, p. 48). L'acte de départ en soi ne doit pas toujours indiquer un employé déloyal, mais dépend plutôt du contexte qui influence l'employé à démissionner. Cependant, si l'employeur accorde certains avantages au salarié dans l'espoir qu'il / elle reste pendant une longue période, le départ du salarié pourrait être considéré comme un signe de déloyauté (Schrag, 2001, p. 48).

Avoir un employé complètement fidèle qui se soucie de ce qui est le mieux pour l'organisation pourrait être la situation idéale, mais il existe différentes façons pour les employés de penser et de se comporter, ce qui les place à différents niveaux de fidélité ou de déloyauté. Par exemple, les employés peuvent bien s'acquitter de leurs tâches sans faire allégeance à leur employeur ou effectuer uniquement le strict minimum de ce que l'employeur attend de lui (Schrag, 2001, p. 56). Les deux options peuvent être considérées comme des employés peu fidèles, mais cela ne signifie pas nécessairement qu'ils sont déloyaux. Pour qu'un employé soit considéré comme déloyal, il doit y avoir un comportement ou une action dans le but de nuire au bien-être de l'entreprise. Quelques exemples de ces types de comportements sont lorsqu'un employé est absent de son travail, fait un retrait psychologique ou sans avertissement quitte son

emploi, le tout dans le but d'aggraver la situation de son employeur (Leck et Saunders, 1992, p. 219).

En raison des dommages qu'un employé déloyal peut causer, il est important pour une organisation de comprendre les raisons du comportement de ses employés afin de prévenir ces situations avant qu'elles ne se produisent (Leck et Saunders, 1992, p. 219). Cela peut être fait en encourageant les comportements des employés jugés souhaitables et en veillant à ce que les actes indésirables soient découragés. Une autre façon pour les organisations d'encourager la fidélité de leurs employés consiste à proposer des carrières potentielles telles que des promotions dans un avenir proche (Allen et Tüselman, 2009, p. 545). Dans leurs recherches, Allen et Tüselman (2009, p. 544) ont constaté qu'un employé qui n'est pas satisfait de sa situation actuelle pouvait toujours rester fidèle à son employeur s'il avait des opportunités de promotion.

3) l'importance de la fidélité des travailleurs

Konrad (2009) avait évalué l'importance de la fidélité des employés à une entreprise. D'un autre côté, Richardson (2010) est d'avis que cela peut être très bénéfique pour une entreprise. Le terme fidélité vient directement de l'épanouissement du consommateur. Du fait du développement ainsi que des revenus d'une organisation principalement inspirée par la fidélisation de la clientèle. La satisfaction du consommateur vient de la valeur qui s'est formée principalement par les employés de l'organisation. Donc, ici, le problème vient de la «satisfaction des employés». La satisfaction des employés est d'abord nécessaire, ce qui conduira à la satisfaction des consommateurs. Il fait sentir le rôle crucial que joue la fidélisation des employés (Kluger et DeNisi, 2007).

Selon les mots de Julie et Arthur (2008), il existe une corrélation bien établie entre la satisfaction des employés, la fidélité et l'efficacité de la main-d'œuvre, la fidélité des clients et le profit de l'organisation. D'un autre côté, Josse et Robert (2007) ont souligné qu'une organisation travaille à but lucratif. Donc, pour obtenir des bénéfices, les facteurs mentionnés ci-dessus sont responsables, ce qui a un grand impact sur cela.

Selon Jelinek (2010), si la gestion d'une organisation se soucie aussi bien qu'écoute le point de vue de son travailleur, elle aide à développer les antécédents d'une organisation. elle aide à gagner des bénéfices de l'organisation. Une entreprise prospère.

Il fallait absolument des employés fidèles pour maintenir et faire croître leur entreprise. Ils peuvent conduire une entreprise à un poste prospère alors que le manque d'employés fidèles peut aggraver l'organisation. La performance de l'organisation se reflète sur ces employés fidèles. Grâce à la fidélité des employés, une entreprise peut obtenir un avancement concurrentiel (Ilke et al. 2008).

La fidélisation des employés peut contribuer à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie commerciale d'une entreprise. Hyvönen et al. (2009), a suggéré que la fidélisation des employés peut se former par la création d'une valeur et d'une culture partagées efficaces.

Selon Huey (2008), le comportement des employeurs envers ses employés devrait être impressionnant. Il doit être présent de telle manière qu'il devienne un bon exemple pour les employés et qui suffit à les motiver. Aller dans cette direction peut permettre à l'organisation de resserrer ses connaissances, ses capacités, ses convictions, sa sincérité ainsi que sa cohérence, etc. Holman et Fernie (2010) ont reconnu que ces mesures pourraient être des mesures efficaces pour fidéliser les employés.

Selon Holman et Fernie (2010), les employeurs ne devraient pas avoir à cacher ceux qui sont liés à l'organisation. Ils doivent être flexibles en termes de partage et de franchise. Les employés doivent être conscients de l'avancement de la mission pour laquelle ils travaillent. Il faut partager les performances globales des entreprises pour lesquelles la contribution des salariés est la plus importante. Selon Konrad (2009), les informations sur les employés doivent être correctement conservées. Obtenir la moitié des informations peut créer des malentendus parmi les employés. Il peut affecter la cohésion, ce qui aura un impact négatif sur les employés. D'un autre côté, ce sera un obstacle à la fidélisation qui affectera directement les performances de l'organisation (Kruj, 2006).

Helen et al. (2009), a démontré que les employeurs devraient mettre l'accent sur la croissance de la carrière des employés. Il y a une exigence d'activités d'opportunité de carrière.

Les dirigeants doivent partager leurs parcours de carrière qui aident les employés à comprendre les opportunités qu'ils obtiennent du côté de leur entreprise.

4) la motivation et la fidélité des travailleurs :

Selon Fullager et al. (2007), la motivation des employés est très importante pour maintenir une entreprise prospère. elle aide non seulement à fidéliser les employés, mais développe également la performance des organisations. Starbucks peut être considérée comme une entreprise ayant de bons produits et services et opérant avec un budget élevé.

Si les employés sont démotivés, cela peut être un problème majeur pour l'organisation. Elle peut rester un obstacle pour l'entreprise et nuire à la rentabilité. Pour reprendre les mots de Fred et al. (2007), la motivation indique la pratique d'inspirer une personne à réaliser l'accomplissement souhaité.

Tous les êtres humains ont des besoins, pourquoi les employés devraient-ils être différents alors ? Selon Fine et al. (2010), chaque employé voudrait répondre à ces besoins par son travail. Lorsqu'une personne est engagée dans une organisation, il est du devoir de l'organisation de s'assurer que les besoins de l'employé sont reconnus. Une fois les besoins reconnus, ils peuvent être guéris grâce à une médecine de motivation correcte fournie par les chefs d'organisation. Selon Eunmi (2009), certaines organisations, dont Starbucks peuvent être considérées ici avec une main-d'œuvre multiculturelle, ont du mal à offrir une motivation appropriée aux employés. Cela se produit en raison de la culture différences ainsi que le manque de communication appropriée entre les employeurs et les employés.

Ellen (2008) estime que, pour obtenir un avancement concurrentiel, de nombreuses organisations comme Starbucks et Costa Coffee mettent en œuvre des stratégies de gestion modernes. Celles-ci sont essentielles pour gérer les employés car ce sont les ressources les plus importantes pour l'organisation. Une gestion efficace des ressources humaines peut aider à répondre à cette préoccupation. D'un autre côté, Elizabeth et Adelina (2007) estiment que la motivation des employés peut aider à améliorer leurs performances des employés et à les fidéliser. Cela conduira à améliorer les performances de l'organisation.

Dans le contexte de la motivation des employés au sein de Starbucks, Elicker et al. (2008) a suggéré que la hiérarchie de Maslow de la théorie des besoins peut aider à identifier les besoins des employés. Grâce à la satisfaction de ces besoins, les employés peuvent être motivés, ce qui permet une meilleure fidélité des employés et un meilleur service à l'organisation.

Pour reprendre les mots d'Eby et al. (2008), en répondant aux besoins d'un employé, les organisations peuvent motiver ceux-ci. La théorie insistait sur divers besoins. allat des besoins psychologiques, sécuritaires, sociaux, d'estime de soi à la réalisation de soi (Dyne et Pierce, 2008).

Maslow a considéré les besoins psychologiques, de sécurité et sociaux comme des besoins fondamentaux absolus que les organisations devraient fournir à l'employé. D'autre part, Dyne et Pierce (2008) ont critiqué le fait que les besoins d'estime et l'actualisation de soi sont considérés comme des besoins optionnels qui doivent être pris en main une fois les autres besoins satisfaits.

Auto-actualisation: (Dyne et Pierce (2008), a cité que «La dernière exigence de l'être humain est l'auto actualisation qui a lieu après avoir tous les besoins de base».

Besoins d'estime: Selon Ellen (2008), les besoins d'estime peuvent être classés comme des facteurs de motivation internes et externes. Les facteurs externes comprennent les récompenses en échange de la meilleure performance, la promotion à un niveau supérieur, etc. D'autre part, les facteurs externes indiquent les objectifs personnels fixés par l'employé lui-même pour la réussite personnelle.

Besoins sociaux: Pour reprendre les mots de Dewberry (2010), du point de vue de l'organisation, la cohésion est urgente entre les travailleurs. Il encouragera les employés à travailler en équipe et à partager leurs connaissances. D'un autre côté, cela facilitera non seulement la tâche des employés, mais aidera également l'organisation à atteindre son objectif.

Besoins en matière de sécurité: selon Denison et al. (2007), les besoins en matière de sécurité indiquent la sécurité physique, la sécurité financière, etc. L'environnement de travail doit être sûr et sécurisé et ne devrait pas nuire physiquement ou financièrement. Les facteurs émotionnels doivent également être maintenus par la direction.

Besoins physiologiques: Pour reprendre les mots de Dana (2008), à ce stade initial, chaque être humain a besoin des commodités de base comme l'air, l'eau et le linge, etc. Ces éléments fondamentaux l'aideraient à survivre.

Pour comprendre comment la théorie de Maslow peut être utilisée sur les employés de Starbucks et les amener à travailler pour l'organisation pendant une période plus longue, considérons le tableau

Rôle de l'emploi	Fonction de travail	Les besoins
Directeur de magasin	Selon Mason et al. (2008), il est un cric de tous les métiers mais maître de rien. Parfois, quand il y a une charge sur les gens de service, il saute pour remplir afin que les clients soient satisfaits. En cas de problème, il est la première personne sur le site à résoudre et à ramener la paix. Il est l'homme à la baguette invisible, contrôlant tout ce qui est visible pour le client à l'intérieur du magasin et aussi à l'extérieur. Cela inclurait la signalisation, l'attitude du chauffeur-livreur et de l'habillement. S'il vacille, le magasin tombe comme un château de cartes.	Il est assis en haut de la table de hiérarchie. La plupart de ses besoins ont été pris en charge. L'individu n'est toujours pas satisfait. Il y a quelque chose qui le mange de l'intérieur. Il est temps que les responsables RH interviennent et aident la personne. Donnez à la personne une formation et passez à une nouvelle affectation. De cette façon, la personne est motivée car un nouveau défi mettrait la personne sous pression et pousserait à l'excellence
Réceptionniste/ hôtesse	La première personne de l'organisation visible par les clients. La perception de la marque est acquise de la personne. Si la personne n'est pas satisfaite du travail ou de tout aspect de l'organisation, cela se reflétera dans son attitude et entravera le progrès organisationnel May et al. (2008).	Cette personne apprécie les besoins de sécurité et physiologiques. A été avec l'organisation depuis longtemps. Il devient déprimant pour la personne de faire le même travail, la solution est de lui fournir la meilleure formation possible et de l'élever au niveau du directeur de magasin. Cela couvrirait les besoins d'estime.
Ordres preneurs	Selon Abioudun (2010), ces personnes constituent la deuxième ligne de renforcement des marques. Un visage souriant et une attitude heureuse d'aider aident à soulager les clients de la perception que la marque est chère et premium.	Ces deux groupes d'individus ont vu leurs besoins physiologiques et sécuritaires satisfaits. Ils aimeraient avancer dans la vie. Le problème ici est à plus grande échelle. L'ensemble n'aurait

Service personnel	Si le preneur de commande n'est pas satisfait, il ne servira pas de la manière attendue de lui. Travailleurs démotivés, les travailleurs mécontents sont toujours des créateurs de problèmes. Leur attitude peut éloigner les clients.	pas un ensemble défini vers lequel se déplacer. Récompensez ces personnes pour leur travail et leur service. Cela les maintiendra.
-------------------	--	---

Chauffeur-livreur	Parfois, lorsque les clients ne visitent pas le magasin mais souhaitent consommer le produit, ils le commandent et le font livrer à leur porte. Lorsque le chauffeur-livreur s'approche de vous et livre la marchandise, cela crée un impact instantané sur la marque. D'un autre côté, si la personne est sombre, alors l'image de marque va pour un tirage au sort.	Son facteur de besoin initial, les besoins physiologiques a été satisfaits. Il a un travail mais il y a encore certains besoins auxquels il faut répondre. Ses besoins en matière de sécurité sont la principale préoccupation de Starbucks. Le véhicule qu'il conduit doit être bon. Des médicaments et des médicaments appropriés doivent être fournis en cas d'accident
-------------------	---	--

Tableau : fonction de travail et les besoins des travailleurs

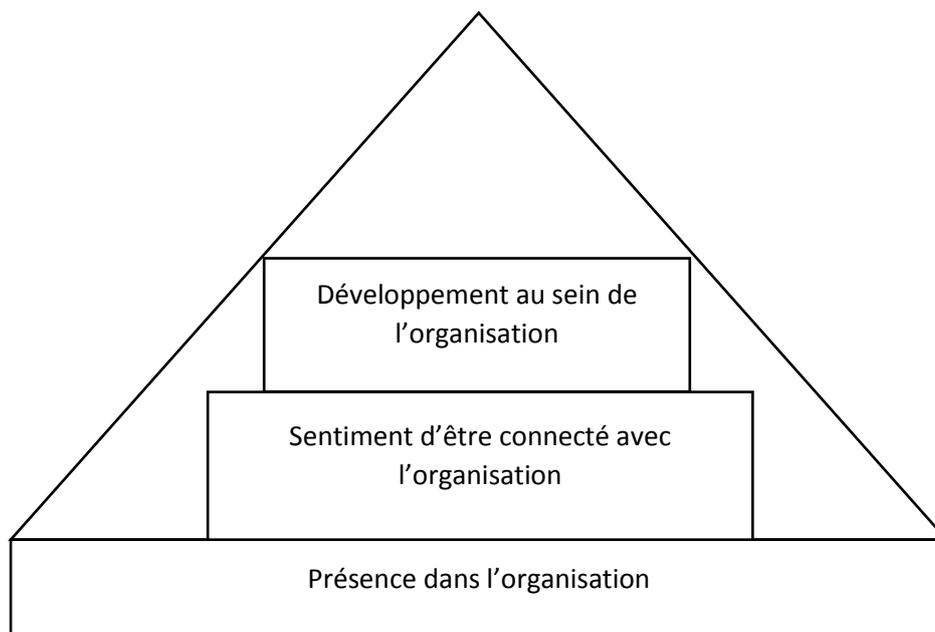


Figure : Alderfer's, la théorie de la motivation

Clayton Alderfer a proposé une autre motivation théorique qui peut être mentionnée comme la synchronisation de la théorie de Maslow avec la recherche empirique. Alderfer avait insisté sur trois facteurs comme : les besoins d'existence, les liens de parenté et les besoins de croissance. Il a critiqué le fait qu'en comparaison avec la théorie de Maslow, la théorie d'Alderfer accorde plus d'attention à l'évaluation des avantages et des inconvénients des performances de gestion existantes de l'organisation.

Selon Krug (2006), les besoins d'existence indiquent les besoins de base tels que : les besoins physiologiques ainsi que les besoins de sécurité. D'un autre côté, les besoins de parenté sont les mêmes que les besoins sociaux de Maslow ainsi que les besoins d'estime, tandis que les besoins de croissance sont liés au développement personnel. Le besoin d'auto-actualisation de Maslow est identique à celui des besoins de croissance.

Bien que la théorie d'Alderfer présente des similitudes, mais il y a aussi quelques différences. Comme l'a indiqué Konrad (2009), il peut être géré plus d'un besoin à une période de temps spécifique.

5) Motivation latente et son effet sur la rétention :

5.1) *facteur de motivation : satisfaction au travail*

La satisfaction au travail est traditionnellement définie comme un état émotionnel positif reflétant une attitude affective (affection) ou une réponse à la situation professionnelle. C'est un facteur de motivation important pour la performance des employés ; il s'agit d'un antécédent causal à l'engagement organisationnel et lié négativement au chiffre d'affaires et à l'absentéisme. Des recherches antérieures ont trouvé une corrélation de l'ordre de 0,50 entre la satisfaction au travail et la participation au travail, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, ou la participation au travail et l'engagement organisationnel.

Poulin a constaté que l'environnement de travail organisationnel avait un impact significatif sur la satisfaction globale au travail du travailleur social. De plus, la modification des possibilités de perfectionnement professionnel était positivement associée à une satisfaction accrue au travail. Dans le domaine des SI, la satisfaction s'est révélée liée au chiffre d'affaires et aux performances. Blankertz et Robinson ont démontré que les employés ayant une grande satisfaction au travail sont très motivés et ont peu envie de quitter leur emploi. Ainsi, la satisfaction au travail est un facteur clé de la motivation des employés.

5.2) *Facteur de motivation : perception de la gestion sur l'évolution de carrière*

Facteau et al. (1995) ont constaté que le soutien des cadres subalternes, supérieurs et top management est prédictif de motivation des employés. (Facteau et al. 1995, p 14). Babin et Boles ont constaté que la perception du soutien de la supervision pouvait augmenter la satisfaction et la motivation, réduire le stress et améliorer les performances au travail. Ainsi, le soutien à la gestion a un impact significatif sur la motivation des employés. (Babin et Boles, 1996, p 59)

Crepeau (1992) et al. ont étudié les problèmes de gestion des professionnels des SI via l'inventaire d'orientation professionnelle. Ils ont noté qu'en raison des changements dans la

croissance et les promotions des SI, l'accent sera davantage mis sur une gestion efficace des professionnels des SI. Ils ont déclaré que certaines stratégies de gestion de carrière du SI étaient associées à des problèmes et avaient conduit à des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel et de roulement. De plus, ils ont indiqué que ceux qui étaient chargés de gérer le personnel du SI reconnaissent qu'une plus grande attention au développement de carrière est nécessaire. Ils ont conclu que les actions et le style de gestion peuvent jouer un rôle clé par rapport à la motivation et à la rétention des employés du SI. **(Crepeau et al, 1992, 390)**

Griesser (1993) a enquêté sur les problèmes de motivation des professionnels des SI. Il a noté que les employés du SI sont plus résistants aux changements que les autres professionnels, et les professionnels du développement sont préoccupés par leurs perspectives d'évolution de carrière. Les développeurs de SI sont confrontés au changement constant de technologie. **(Griesser, 1993, p 25)**

Certains peuvent craindre l'obsolescence de leurs compétences; d'autres peuvent être frustrés d'avoir constamment besoin d'apprendre de nouvelles technologies. Pour aider les employés à surmonter cette peur, les managers devraient introduire des programmes offrant aux employés du SI des opportunités d'évolution de carrière. La perception qu'ont les employés des politiques de gestion en matière de développement de carrière a un impact important sur leur motivation.

6) La construction de rétention :

Les entreprises ayant une meilleure culture organisationnelle ont de meilleurs taux de rétention. Mone dit que la gestion mélange l'organisation en réorganisant, en réduisant et en éliminant les couches de personnel, il y a un impact direct sur les employés de l'organisation.

L'une des conséquences dysfonctionnelles de la réduction des effectifs est que les survivants du rétrécissement deviennent nerveux, éprouvant une augmentation du stress et de la précarité de l'emploi. Mone suggère que ce ne sont pas toujours les plus pauvres qui partent; en fait, ce sont souvent les travailleurs les plus performants qui trouvent de bonnes alternatives et sont les premiers à partir. Pour améliorer la rétention, l'entreprise doit adopter des politiques d'évolution de carrière en adéquation avec les besoins des salariés. Cela motiverait les employés du SI et surmonterait leur stress au travail et leur peur de l'obsolescence. La rétention est vraiment une construction et pas seulement une variable. Les chercheurs se concentrent sur différents aspects. Par exemple, Muhammad a constaté que les facteurs de stress, tels que la surcharge de travail et l'ambiguïté des rôles, pouvaient amener l'employé à être peu satisfait et motivé, entraînant par la suite un faible engagement organisationnel, l'épuisement professionnel et un rotation élevé.

Ainsi, selon les chercheurs la rétention peut se manifester de trois manières :

1. L'employé peut décider que ses besoins ne peuvent plus être satisfaits par l'organisation et développer une intention de quitter l'entreprise ou de changer de cheminement de carrière ;
2. L'employé peut développer un sentiment accru de loyauté et d'engagement envers l'organisation ;

3. L'employé peut être tellement stressé qu'il peut faire «burn-out» et cesse de contribuer efficacement à l'organisation.

6.1) effet de la rétention : rotation

La rotation du personnel est un problème critique pour les départements SI. Les compétences de leurs employés sont difficiles à acquérir et nécessitent une formation substantielle. L'expérience du personnel est une nécessité pour maintenir la qualité du travail.

Szajna et Ravichandran (1993) soulignent que 25% des échecs du projet peuvent être attribués au roulement du programmeur. En effet, la rotation peut entraîner une perte de ressources humaines affaiblissant les positions concurrentielles.

Alors que les employés à faible tendance à la rotation se caractérisent par une satisfaction au travail élevée et des perceptions de sécurité d'emploi, les employés à forte intention de roulement peuvent être frustrés et ne pas se concentrer sur leur travail. Nous mesurons l'intention de roulement des employés existants ; cela indique le degré de contribution des employés. Campion suggère que les mesures devraient être considérées comme reposant sur un continuum plutôt que sur l'une des deux extrémités. Une intention de rotation plus faible des employés peut indiquer une meilleure rétention des employés.

6.2) effet de la rétention : épuisement

L'épuisement professionnel est lié à l'intention de roulement et est un indicateur du degré de contribution des employés.

Lorsque l'employé n'est plus engagé dans l'environnement de travail mais ne fait que suivre les mouvements de la mécanique du travail, il y a un stress extrême.

Une culture organisationnelle qui devient trop stressante, abusive, incompatible avec les besoins et les désirs de ses employés peut subir l'épuisement professionnel. L'épuisement physique et émotionnel peut augmenter ce risque, qui peut devenir débilitant, avec dépression, problèmes personnels internes et maladie mentale ou physique.

Muhammad (1990) a constaté que les facteurs de stress au travail, tels que les frais généraux, l'ambiguïté des rôles, les conflits et l'insuffisance des ressources, étaient significativement liés aux symptômes d'épuisement professionnel sous la forme de problèmes de santé psychosomatiques, même si l'employé n'aimait pas le concept de départ, le l'organisation n'est plus obtenir les avantages appropriés de l'employé.

L'épuisement professionnel est un problème pour les employés du SI. La pression pour suivre la technologie crée du stress. Les demandes des communautés d'utilisateurs défient également le groupe IS, ce qui augmente le stress. Les employés du SI peuvent se forcer à exécuter correctement leur travail ; dans le cas contraire, les projets sont externalisés, avec une réduction dans le département SI de l'entreprise. Les employés peuvent mal interpréter ce changement de personnel comme un prélude à une réduction des effectifs. Cette peur peut rendre l'employé peu sûr et stressé et peut éventuellement entraîner l'épuisement professionnel.

6.3) effet de la rétention : la loyauté

La perte de fidélité est un antécédent des intentions de rotation. La loyauté, ou engagement organisationnel, a été le plus souvent étudiée comme comportementale ou affective ; il peut être défini comme une force relative de l'identification des individus à l'implication dans une organisation particulière.

L'engagement a également été étudié dans une perspective comportementale, comme le propose Salancik. (1992).

L'engagement comportemental est lié à certains résultats futurs et défini en termes de coût pour quitter l'organisation. Le point de vue de Salancik découle principalement du modèle d'engagement de Kiesler, où l'accent est mis sur le comportement. Les conditions essentielles sont l'explicitation, la révocabilité, la volonté et la publicité.

Un exemple est la réponse des employés pour améliorer la communication et la performance. **(Mak et Sockel, 2001, p 265-276)**

Chapitre V

Présentation du lieu de l'enquête et la démarche
méthodologique

Section I : présentation des entreprises

- 1) organisme d'accueil de RTC
- 2) organisme d'accueil de Ramdy

Section II : étape méthodologique de la recherche

- 1) méthode utiliser dans cette recherche
- 2) les étapes et les techniques de recherche utilisée
 - a) entretien
 - b) questionnaire
- 3) population d'étude
- 4) les difficultés rencontrées

Section I : présentation des entreprises

1) organisme d'accueil de RTC

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 pétrolière de 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 Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créée par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- ✓ Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- ✓ Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes
- ✓ Achats et vente des hydrocarbures liquides et gazeux.
- ✓ Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessous indiquées.
- ✓ Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tout le secteur des hydrocarbures ; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit ensuite à la restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC, ... etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- ✓ L'exploitation et recherche ;
- ✓ L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- ✓ La liquéfaction et la transformation de gaz ;
- ✓ Commercialisation ;
- ✓ Transport par canalisation (TRC).

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 « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

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

1.1. Direction générale du groupe SONATRACH :

Elle est assurée par le président, directeur général. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

1.1.1. Les activités opérationnelles :

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

a) Les activités en amont :

Ses principales fonctions sont :

- ✓ Exportation ;
- ✓ Data contrôle ;
- ✓ Forage ;
- ✓ Recherche et développement des hydrocarbures.

b) Les activités en aval :

Ses fonctions sont :

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

1.1.2. Les activités de commercialisation :

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

1.1.3. Activité transport par canalisation :

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- ✓ Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;

- ✓ Maintenance des installations et des canalisations ;
- ✓ Etudes et développement ;
- ✓ Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- ✓ L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :
 - Région transport Ouest « RTO » ;
 - Région transport Centre « RTC » ;
 - Région transport Est « RTE » ;
 - Région transport Haoud ;
 - Haoud-El-Hamra «HEH » ;
 - Région transport IN AMENAS « RTI » ;
 - GEM OUED REFRAF « TEBESSA » ;
 - GDPF EL ARICHA.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis HEH jusqu'au terminal).

Notre rapport de stage est concentré sur la direction régionale de Bejaia « DRGB » qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis HEH à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du GAZ jusqu'à la station de Bordj Menail.

2. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB) :

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 km de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH.

La direction régionale de Bejaia a pour but :

- ✓ La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation 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 y afférents ;
- ✓ La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

2.1. Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia :

La Direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

2.1.1. Assistant de sûreté interne :

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

2.1.2. Chef de département sécurité HSE :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

2.1.3. Le centre informatique :

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

2.1.4. Sous-direction exploitation :

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAOUD EL HAMRA et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI RMEL et BORDJ MENAIL ;
- ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

2.1.4.1. Département d'exploitation liquide (EXL) :

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

2.1.4.2. Département d'exploitation GAZ (EXG) :

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

2.1.5. Sous-direction technique :

Elle englobe quatre (04) départements :

2.1.5.1. Département maintenance (MNT) :

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines,).

2.1.5.2. Département protection des ouvrages (PTO) :

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics,), et actions de nature (glissement de terrains, inondations,

Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

2.1.5.3. Département approvisionnement et transport (ATR) :

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

2.1.5.4. Département de travaux neufs (TNF) :

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différents domaines.

2.1.6. Sous-direction finance et juridique :

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle comprend trois départements :

2.1.6.1. Département budget/contrôle gestion :

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

2.1.6.2. Département finance :

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

2.1.6.3. Département juridique :

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

2.1.7. Sous-direction administrative :

Elle se décompose en trois départements :

2.1.7.1. Département ressources Humaines/communication : (RHC)

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

2.1.7.2. Département administration et sociale : (ASL)

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

2.1.7.3. Département moyens généraux : (MOG)

Il représente le soutien logistique de l'entreprise.

2.2. structure et évolution de l'effectif à la DRGB :

➤ catégorie socioprofessionnelle :

L'effectif permanent total de la DRGB en 2009 s'élève à 751 salariés qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

- Cadres
- Maîtrises
- Exécutions

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

Tableau N° 01 : Classification de l'effectif pour catégorie Socioprofessionnelle

	CSP	INTITULE	CODE
<i>cadre</i>	CS	Cadres supérieur	3.5
	ING	Ingénieur	3.4
	CU	Cadre universitaire	3.2
	AC	Autre cadre	3.1/3.3
<i>Maîtrise</i>	TS	Technicien supérieur	2.3
	TECH	Technicien	2.2
	M.ADM	Maîtrise administrative	2.1
<i>Exécution</i>	ATHQ	Agent technique hautement qualifié	1.4
	ATQ	Qualifié	1.3
	E.ADM	Agent technique qualifié	1.2
	AIDES	Exécution administrative	1.1
		Aides	

Tableau N° 02 : Evolution de l'effectif à la DRGB

L'évolution de l'effectif à la DRGB sur les neuf dernières années est comme suite :

CSP/ANNEE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2009	2008	2017
CADRE	200	205	207	199	195	205	195	224	231	250	212
MAITRISE	338	335	341	335	337	340	336	384	397	412	289
EXECUTION	180	158	145	132	132	117	119	83	87	89	38
TOTAL	718	698	693	666	664	662	650	691	715	751	539

➤ **Les activités :**

On peut compter « 21 » activités qui existent à la SONATRACH et qui sont arrêtées par la direction générale « Alger » pour toutes les régions. Chaque région a ses activités spécifiques et qui sont codifiées pour faciliter le travail et d'établir les plans à la TRC, pour viser et les transmettre à la DG.

Tableau N° 03 : indiquant les activités de la SONATRACH

<i>Code</i>	<i>Activités</i>
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements
03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

3. Structure du département des ressources humaines :

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

3.1. Service sélection/formation :

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

3.1.1. Section recrutement :

Ses principales tâches sont :

- ✓ La sélection des candidats selon les besoins ;
- ✓ La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- ✓ Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

3.1.2. Section formation :

Ses principales activités de cette section consiste à

- ✓ Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

3.2. Service gestion prévisionnelle :

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont :

- ✓ Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion) ;
- ✓ Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;
- ✓ Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;
- ✓ Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRCH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;
- ✓ Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;
- ✓ Les rapports mensuels et trimestriels ;
- ✓ Traiter toutes les requêtes et demande de mutations.

3.3. Les moyens humains :

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2009/2017).

CSP				
SERVICE	cadres	maîtrise	Exécution	TOTAL
Service formation	07	02		09
Service gestion prévisionnelle	03	/	/	03
Secrétariat	/	1		
TOTAL	10	03		13

Ainsi, l'effectif est de treize personnes dirigées par un cadre supérieur qui est le chef département.

Organigramme de département Ressources Humaines

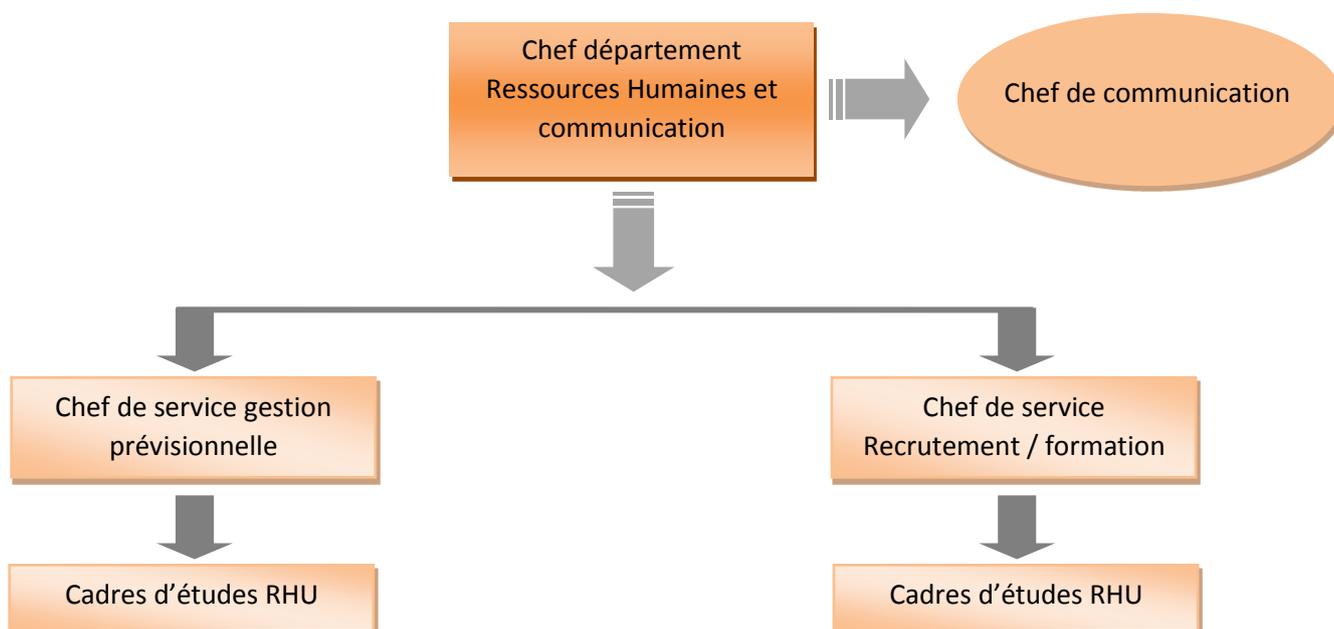


Figure N° 02 : Organigramme de département Ressources Humaines

3.4. Organisation et coordination des différents services du département :

La planification du personnel a un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement, la section formation.

➤ **La coordination du service gestion prévisionnelle avec la section recrutement :**

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégorie socioprofessionnelle, par poste et par activité.

La structure chargée du recrutement recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées.

Par le recrutement la DRGB met en œuvre et en application la politique des ressources humaines qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions.

Ce recrutement peut être interne afin de minimiser les coûts et motiver le personnel de la DRGB « cadre de boîte », il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités interne, après la réalisation du recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière.

➤ **Coordination avec la section formation :**

La formation est l'option la plus visée par la DRGB notamment par le département des ressources humaines car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

Le service de formation identifie les besoins de la DRGB en matière de formation et de manque de qualification. Le service formation à base de ces besoins élabore un plan de formation qui est transmis à la DG pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour suivi de carrière.

La formation demeure un outil au service du développement de la ressource humaine qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la DRGB.

A l'intérieur du service de planification du personnel, la gestion de carrière des agents est réalisée par les mouvements de promotion, de notification, de formation, ... etc.

2) Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise Ramdy :

1) L'historique de SARL Ramdy : La SARL Ramdy Ex (laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des Yaourts, crèmes desserts, fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE pâtes associé avec la laiterie DJURDJURA pour les activités Yaourts, s'est consacré à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et lait pasteurisé. Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone industrielle TAHARACHT (akbou) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromages fondus. Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/mn et une ligne complète du fromage en blocs

(barres). En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJRUA a changé de raison sociale pour devenir SARL Ramdy.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination «Ramdy». En Octobre 2009, la SARL Ramdy a repris la production de Yaourts et de crèmes desserts. Pour une surveillance constante de la qualité du produit et pour une protection optimale du consommateur, la SARL Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physicochimiques et microbiologique exigées. Des techniciens qualifiés veillent, sans relâche, au respect des conditions d'hygiène et au maintien de la qualité du produit.

2) La situation géographique et juridique de l'entreprise Ramdy :

Situation géographique de la SARL Ramdy : Usine implantée Dans une zone industrielle, véritable Carrefour économique de la wilaya de Bejaïa, de quelques 50 unités de production agroalimentaire et en cours l'extension. A 2 Km d'une grande agglomération. A quelque centaines de mètre de la voie ferrée. A 60 Km de Bejaïa, chef-lieu de la région et Pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et d'un aéroport international. A 170 Km à l'est de la capitale Alger.

3) Statut juridique de la SARL Ramdy :

«Ramdy» est une personne morale autonome en ce qui concerne sa gestion. Elle dispose d'une capitale sociale de DA et elle a toutes les capacités de gérer ses stratégies de développement Identification et statuts de la SARL Ramdy.

Ramdy est une société à responsabilité limité (SARL) avec un capital social de DA et effectif de 300 salariés.

1. Les infrastructures : L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux départements de production "Atelier yaourt et crème dessert, Atelier fromage". Pour une surveillance de la qualité du produit et une protection optimale du consommateur, la Sarl Ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées, un bloc administratif ainsi que trois grands magasins de stockage matières premières et emballages et de deux chambres froides.

2. Equipement

3. Production Atelier yaourt et crème dessert :

- une salle de poudrage bien équipée.

- Traitement : un processus de fabrication pour la production des yaourts, crèmes desserts, et brassés.

- Conditionnement

Deux (02) conditionneuses de capacité de Pots/heure, Une conditionneuse de capacité de Pots/heure Une conditionneuse de capacité de Pots/heure. Une conditionneuse de capacité Pots/heure. Deux conditionneuses de capacité de Pots/heure.

- Stockage :

Chambre D Etuvage (Chambre chaude).

Chambre de refroidissement rapide.

Chambres froide pour stockage des produits semi fini.

Trois chambres froides à grande surface (Expédition).

Atelier Fromage : Une salle de préparation du produit et une pour préparation des moules bien Équipée.

Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).

Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

- Administration : Réseau de micro-ordinateurs.

- Services généraux : transpalettes, Clarques, véhicules utilitaires et légers

- Ressources humaines : l'effectif total est de 365 (cadre, maîtrise, exécutant) Activité, mission et objectifs de l'entreprise de Ramdy :

Activités de la SARL Ramdy : La stratégie de la SARL Ramdy s'inscrit dans la mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cette mission est mise en œuvre au travers de trois Pôles d'activité :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise Ramdy : Yaourt et crème dessert ; Pôle d'activité Fromage ; Pôle d'activité Boisson : Citronnade en sachet 1 Litre, Orangeade en sachet 01 Litre. Au plan de développement, la société prévoit le lancement de nouveaux produits sur le marché en 2015 comme les yaourts à boire et la mousse au chocolat

La mission de la SARL Ramdy : La mission de l'entreprise est d'améliorer les ventes dans le temps par rapport à la concurrence et de satisfaire les besoins des consommateurs, sa stratégie vis au développement et l'expansion des marchés afin d'avoir une part de marché importante.

Le rôle de Ramdy ne s'arrête pas à la satisfaction des différents besoins des consommateurs, mais l'entreprise doit innover c'est-à-dire proposer de nouveaux produits. Participer aux progrès économiques.

L'entreprise à deux missions qui sont :

Sur le volet économique :

- Satisfaire les besoins des consommateurs ;
- Assurer la croissance.

Sur le volet social :

- Améliorer les conditions de travail ;
- Répondre aux attentes des salariés ;
- Former les salariés à la nouvelle technologique

Les objectifs de l'entreprise Ramdy :

3) Les objectifs visés par Ramdy peuvent être présentés comme suit :

Offrir le meilleur rapport de qualité à la clientèle ;

Convaincre les clients de faire appel aux services de l'entreprise ;

Donner une meilleure image à l'entreprise ;

Augmenter la rentabilité de l'entreprise ;

Diversifier ces produits ;

Mise en place de ses produits sur le territoire notionnel ;

La création d'emplois

5) La structure de l'entreprise Ramdy

Organigramme de la direction générale :

Dans ce point nous allons voir la structure, l'organigramme général de l'entreprise Ramdy qui dotée d'une structure fonctionnelle composée de huit (8) directions principales

La direction générale : Le Directeur Général est le propriétaire de la société, il veille à la bonne gestion de l'entreprise. La direction générale est composée d'une qualité et développement, d'un secrétariat et d'autre direction. Gère et organise tous les services de l'entreprise suivant une politique générale à travers :

- L'organisation des réunions régulières les problèmes rencontrés au niveau des différents services ;
- L'instauration d'une procédure claire à suivre par les services de production et commercialisation

Direction approvisionnement : Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués. Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la Veille à la bonne tenue des stocks ; et Coordonne les activités des magasiniers ; et aussi Contrôle les différents relatifs aux Entré /Sorties des matières premières.

Ce service est divisé en deux sections :

- Section d'achat : achats locaux, achats extérieures.
- Section de gestion de stock

Direction production : Le directeur production définit le planning de production. Il doit :

- assurer le suivi des délais, du coût de la qualité des produits ;
- Contrôle et suit les statistique de la production ;
- Responsable du personnel de la production ;
- Gérer les commandes imprévues et éviter les retards ;

La direction de production composer de : atelier Yaourt, atelier Fromage, et atelier lait pasteurisé, Collecte lait cru Le service contrôle de qualité :

- Elabore des programmes d'essai ;
- Contrôle la qualité des produits ;
- Elabore des rapports techniques

Direction comptabilité et finance : Elle collecte et traite les informations relatives au fait matériel, juridiques, et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise.

Le service comptabilité et finance est chargé de :

- Assure la conformité des opérations comptables ;
- Etablit la situation financière ;
- Planifie les financements et les investissements ;
- Gère les recettes et les dépenses ;
- Calculer les couts des produits finis ;
- Contrôler la gestion

Direction ressources humaines et moyens : Cette direction assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Ramdy, elle :

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Gère et calcule la paie ;
- Pilote les activités du social ;
- Etablie et maitrise les procédures et assure le recrutement.

La direction des ressources humaines regroupe le service du personnel, hygiène et sécurité, moyennes généraux, parc roulant.

La direction technique :

- Propose et exécute des actions adéquates pour la résolution des problèmes de maintenances sur les équipements ;
- Organise les moyens technique nécessaire à la bonne marche de l'entreprise ;
- Coordonne les services connexes à l'activité de l'entreprise

Service commercial et marketing : Le service commercial a but :

- S'occupe de la vente et la promotion des produits de l'entreprise ;
- Gère les campagnes publicitaires ;
- Etablit les factures pour les clients ;
- Encaisse les paiements.

Le service marketing pour but :

- Superviser l'application de la stratégie marketing de l'entreprise ;
- Proposer des actions visant à améliorer l'efficacité des ventes en coordination avec la force de vente ;
- Superviser la communication externe et la réalisation d'étude de marché
- Gérer les réclamations des consommateurs.

6) Le marketing mix et l'évaluation commerciale au sein de l'entreprise Ramdy

Dans cette section on va essayer de connaître le système et la gestion de la force de vente au sein de l'entreprise Ramdy, aussi de savoir comment ils appliquent le mix-marketing

Le marketing mix de Ramdy (Les 4p) :

- La politique de produit : La politique de produit chez Ramdy basée sur la qualité et l'approfondissement de ses produits.

La gamme des produits de Ramdy est : Yaourt :

- Yaourt aromatisé : mono 100 grs (fraise, banane, pêche, fruits des bois, Vanille), Multi aromes 100 grs (Pack rouge, pack jaune), Multi aromes mini 70 GRS.
- Yaourt Nature 100 GRS.
- Yaourt Aux fruits 95 GRS : Fraise, Abricot, Pêche et fruits des bois.
- Brassé Aux fruits 95 GRS : Fraise, Abricot, Pêche et fruits des bois.
- Crèmes dessert : Flan caramel nappé 90 GRS, Caramel (90 GRS, 70 GRS), Chocolat (90 GRS, 70 GRS), Cookies 90 GRS, Cappuccino 90 GRS.
- Brassé Aromatisé à boire en sachet 800 GRS : Fraise, Citron.

*Fromage frais. Fromage :

- Fromage portion : 16 PS Ramdy, 08 PS Ramdy, 16 PS Huile d'Olive, 08 PS Huile d'olive, 16 PS Tartin, 08 PS Tartin.
- Fromage Barre : Barre Ramdy 1700 GRS, Barre Ramdy 900 GRS, Barre Ramdy 600 GRS, Barre Ramdy 300 GRS.

Boisson : Citronnade en sachet 1 Litre, Orangeade en sachet 01 Litre.

Au plan de développement, la société prévoit le lancement de nouveaux produits sur le marché en 2015 comme les yaourts à boire et la mousse au chocolat.

La stratégie des produits :

- Les produits nouveaux : stratégie d'innovation (formage de huile d'olive - Les produits d'appels (prix bas des produits) et développer les emballages divisionnaires.

La politique de prix : Le prix est le seul variable générateur de bénéfice, sa fixation est d'une grande importance par rapport à l'écoulement des ventes : Pour fixer le prix, trois stratégies sont possibles à savoir :

- Le coût de revient final du produit ;
- Le prix de la concurrence ;
- Le prix psychologique du consommateur.

Fixer un prix de vente est l'une des décisions la plus délicate dans l'élaboration de la stratégie marketing du produit car elle doit tenir compte de prix de la concurrence, du prix psychologique accepté la stratégie de pénétration par rapport au leader. Estimer à :

- 20 DA pour le produit Ramdy Brassé Aux fruits.
- 25 DA et 23 Da pour le produit des concurrente.

Un exemple sur les différents prix de vente sur le marché de Yaourt L'entreprise Le produit Le prix Ramdy Brassé Aux fruits 20 Da Soummam J Nina Brassé aux Fruits 25 Da Danone Brassé Aux fruits 23 DA. Source : Réaliser par nous-mêmes

D'après ce tableau représente que les prix du Brassé aux fruits sur le marché algérien dont nous constatons que Ramdy s'est basée sur la concurrence comme l'un des éléments de fixation du prix

La politique de distribution : D'après ce paragraphe on a les circuits de distribution suivante chez Ramdy : Pour que les produits de la SARL Ramdy arrivent chez le consommateur final, l'entreprise adopte une politique de distribution via des intermédiaires qui s'approvisionner auprès d'elle. Ces intermédiaires sont : Les grossistes et les détaillants.

Il existe deux sortes de circuits de distribution dans l'entreprise à savoir : Le circuit court : il est schématisé comme suit :

Figure N 08 : Circuit de distribution de l'entreprise Ramdy (circuit courte).

Force de vente sédentaire Détaillant Consommateur final Source : Documentation interne de l'entreprise Ramdy, service commercial, avril 2016

Figure N 09 : Circuit de distribution de l'entreprise Ramdy (circuit long).

Force de vente sédentaire Grossiste Détaillant Consommateur final

La politique de communication : Compte tenue d'une notoriété déjà acquise sur le marché par l'image de l'entreprise, Ramdy s'est contentée en premier lieu d'une communication hors média et ce à travers : Le packaging Affichage dans les points de vente. L'entreprise Ramdy a opté en premier lieu pour une stratégie de push (pousser), en utilisant comme support les foires national et international, au niveau local.

Ensuite, elle a convertie sa stratégie pour toucher les supports comme : L'affichage : est l'un des moyens de communication média qui ont permet à Ramdy de bénéficier d'une large audience. Ramdy utilise l'affichage sous forme :

- L'affichage fixe : panneaux publicitaires, affichage sur les vitrines des points de vente...ce type d'affichage est plus utilisé par l'entreprise
- L'affichage mobile : l'habillement des véhicules par des messages publicitaires.
- Internet : L'entreprise met en disposition à ses clients un site internet et un où elle met des informations sur son historique et sur ses gammes de produites.
- Téléphone : Le téléphone est le support le plus efficace que les clients utilisent dans le but de s'informer de la commande.
- La presse écrite : Les journaux. Les autres formes de communication utilisées par Ramdy : Ramdy participe aux foires et aux expositions afin de faire découvrir ses produits au grand public. Elle fait recourt aux animations dans les établissements scolaires, comme elle donne de l'importance à la publicité sur les lieux de vente sous plusieurs forme.
- La PLV : l'entreprise Ramdy voit que la publicité sur le lieu de vente est un moyen de communication qui attire l'attention du consommateur qui se rend au point de vente et l'incite à l'achat du produit Ramdy.
- Foires et expositions : c'est un moyen privilégié de Ramdy pour développer ses ventes, elle a participé à différentes foires nationales et régionales. Les différents circuits de distribution de l'entreprise Ramdy sont résumés sur la figure suivante :

Figure N 010 : Les différents niveaux de distribution chez Ramdy

RAMDY GROSSISTES DISTIBUTEURS Niveau 1 Niveau 3 Niveau 2 Gros Niveau 4
DETAILLANTS CONSOMMATEUR FINAL

Source : Documentation interne de l'entreprise Ramdy, service commercial, avril

2.2. La capacité de l'entreprise Ramdy :

La capacité de production : Ramdy compte satisfaire les besoins de marché national et offrir le meilleur rapport de qualité à la clientèle. 08 portions : 7000 BTS/Jrs

La capacité ressource humaines : L'entreprise Ramdy emploie 326 personnes, les employés répartis selon leur niveaux professionnelle

La capacité commerciale de l'entreprise Ramdy : L'effectif de la direction commerciale est de 18 personnes,

Section II) Etape méthodologie de la recherche :

L'objectif de ce chapitre est de décrire les choix méthodologiques effectués afin de vérifier nos trois hypothèses de la recherche. Les caractéristiques de la population à l'étude et de la méthode de collecte de données sont présentées, suivies des particularités de l'échantillon. Finalement, les différents instruments de mesure utilisés sont décrits.

Rappel : nos quatre hypothèses sont comme suit :

- Il y a une corrélation positive entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.
- Il y a un impact significatif de différence dimension de contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs
- Il y a une différence dans le niveau de la fidélité selon les variables l'âge – genre – CSP- niveau instruction- ancienneté
- Il y a une différence statistiquement significative entre les entreprises privée et publiques dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.

1) Méthode utilisée dans cette recherche :

Afin de préciser notre démarche méthodologique, nous déterminons en 1^{er} lieu le type de recherche que nous menons. Tout d'abord notre étude s'inscrit dans une approche hypothético-déductive puisqu'elle se base sur des hypothèses que nous souhaitons tester. Nous désirons vérifier la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs selon le type d'entreprise. Ainsi, il faut élaborer des hypothèses et les confronter ensuite à la réalité. En règle générale, la recherche de ce genre fait appel aux méthodes quantitatives. Conformément à cette tendance, nous pouvons affirmer que notre étude est quantitative puisque nous utilisons des analyses statistiques et qu'elle repose sur des hypothèses.

Notre étude constitue une recherche comparative puisqu'elle vise à comparer l'entreprise publique qui versus celui privée. Elle peut être considérée comme exploratoire puisque, selon nos recherches sur littérature de cette thématique, nous n'avons trouvé aucune étude sur la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs selon la nature d'entreprise n'a été abordée auparavant. Finalement, notre recherche est empirique puisque notre sujet porte sur des aspects tangibles et sur une problématique concrète observable dans les entreprises.

Nous nous sommes 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 calcul. 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 décrite, 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 114 travailleurs.

2) Les étapes et les techniques de recherche utilisées :

3.1) pré-enquête : Dans tout objet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de nous familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant 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 une variable, ou sur le rendement d'une technique, on peut explorer de façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement les 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 23.02.2020 au 27.02.2020 au sein de l'entreprise « RTC » à Bejaia notre pré-enquête était basée sur :

a) Entretien :

Quelques questions semi ouvertes adressées aux cadres et aux agents de maîtrise et exécutants qu'on a choisies aléatoirement.

- 1- Lorsque vous avez commencé votre vie professionnelle, quelles étaient vos attentes concernant emploi ?
- 2- À ce moment-là, comment perceviez-vous vos obligations en tant qu'employé ?
- 3- Comment perceviez-vous les obligations de l'entreprise à votre égard ?
- 4- lorsque vous êtes au travail, Votre poste vous aide-t-il à vous sentir mieux ou moins bien ?
- 5- Depuis que vous avez commencé la vie professionnelle, qu'est-ce qui a le plus changé pour vous ?
- 6- Quels ont été les moments les plus difficiles ? Comment les avez-vous surmontés ?

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

3.2) Enquête proprement dite :

L'enquête est une deuxième étape de notre recherche, nous a permis de recueillir des informations concernant notre sujet de recherche. Elle s'est déroulée du 23/02/2020 au 27/03/2020, durant laquelle nous avons distribué des questionnaires auprès des travailleurs relevant des différentes catégories socioprofessionnelles.

b) Le questionnaire :

Dans notre étude nous avons opté pour un questionnaire, qui est un mode d'investigation plus pratique pour ce 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 dans 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 est 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 constitué d'une échelle comportant (46) items répartis en trois principaux axes. Le 1^{er} concernant les données personnelles qui comporte (7) items qui nous seront utiles ultérieurement dans l'analyse des hypothèses. Le deuxième axe concernant 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 contenant (23) items et l'échelle de Mak et Sockel concernant la fidélité des travailleurs. Les questions du premier axe portent sur les données personnelles qui représentent 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 et général emballage.

(Le climat de travail, l'évolution de carrière, la rétribution, les conditions de travail, la sécurité d'emplois, l'intérêt du travail, la responsabilité), sont des items qui sont représentés en deux tableaux de 1 jusqu'au numéro 23 sur le côté gauche et de 1 jusqu'au numéro 23 sur la côté droite.

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

Tableau N° 04 : présentation des items du contrat psychologique selon les dimensions

Dimensions de contrat psychologique	N° d'items
Le climat de travail	9, 11, 14, 19, 20
L'évolution de carrière	5, 16, 21
La rétribution	1, 2, 13, 22
Les conditions de travail	18, 25, 28, 29
La sécurité au travail	10, 24
L'intérêt de travail	6, 7, 8
La responsabilité	12, 26

Les questions de troisième axe concernant la fidélité organisationnelle des travailleurs au sein de la RTC et générale emballage. C'est des questions qui sont représentées par des items de l'échelle Mak et Sockel. Elle représenté à partir du numéro 01 jusqu'au numéro 16.

Tableau N° 05 : présentation des items la fidélité des travailleurs

Dimensions de la fidélité	N° d'items
La satisfaction	1, 5, 9, 13
La perception de management	2, 6, 10, 14
La loyauté	3, 7, 11, 15
La rotation	4, 8, 12, 16

b.1) la cotation :

Pour faciliter la tâche de dépouillement des données sur le logiciel du traitement des données SPSS, nous avons opté pour les codifications des items du questionnaire qui sont numériques, dont ils sont comme suit :

Tableau N° 06 : présentation de codification des questionne relative aux donné personnelles

N°	Variables	réponses	N° du code
01	Sexe	Homme Femme	1 2
02	Age	[21- 30ans] [31- 40 ans] [41-50 ans] [51 et plus]	1 2 3 4
03	Niveau D'instruction	Primaire Moyen Secondaire Supérieur	1 2 3 4
04	Situation Familial	Célibataire Marié Veuf (Ve) Divorcé	1 2 3 4
05	Type d'entreprise	Publique privée	1 2
06	Catégorie socioprofessionnelle	Agent d'exécution Maitrise Cadre	1 2 3
07	Ancienneté	[1- 5 ans] [6-10 ans] [11-15 ans] [16-20 ans] [21- 25 ans] [26 et plus]	1 2 3 4 5 6

- Nous avons opté pour l'échelle de Likert pour mesurer les réponses des sujets de notre échantillon qui est présentée selon le tableau suivant :

Tableau N° 07 : présentation des notes attribuée pour les réponses de contrat psychologique (partie gauche)

N°	Degré	N° du code
01	Beaucoup moins que prévu	1
02	Moins que prévu	2
03	Comme prévu	3
04	Plus que prévu	4
05	Beaucoup plus que prévu	5

Tableau N° 08 : présentation des notes attribuée pour les réponses de contrat psychologique (partie droite)

N°	Degré	N° du code
01	Beaucoup moins que prévu	1
02	Moins que prévu	2
03	Comme prévu	3
04	Plus que prévu	4
05	Beaucoup plus que prévu	5

Tableau N° 09 : présentation des notes attribuées pour les réponses de la fidélité des travailleurs

N°	Degré	N° du code
01	Tout à fait en désaccord	1
02	En désaccord	2
03	Sans opinion	3
04	D'accord	4
05	Tout à fait d'accord	5

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

Selon la littérature sur la mesure du contrat psychologique, il y a deux méthodes de mesures, les méthodes directe qui s'agit de calculer les sommes des réponses sujets sur le volet de la partie droite de l'échelle, et, la deuxième méthode est la soustractive, qui s'agit de calculer le soustraction de la partie droite de la partie gauche pour chaque items.

Dans cette recherche, nous avons opté pour la méthode soustractive, qui est suggérée par Sylvie Guerrero (2005)

b.2) validité et fiabilité de continuum du questionnaire

C-2-1) la validité de questionnaire :

Pour vérifier que notre questionnaire capture bien les différents aspects de l'objet étudié, nous recourons à la validité faciale (ou de contenu) par des experts (Igalens et Roussel, 1998). Nous avons sollicité ici trois experts dans la matière qui sont nos encadreurs : notre encadreur à l'université pour vérifier l'adéquation du questionnaire et ses énoncés, mais aussi notre parrain au niveau de la RTC et RAMDY pour vérifier son adéquation avec la population de son entreprise. A cet effet, nous avons conservé tous les items, mais des petites rectifications ont été faites par nos encadreurs. La validité nomologique (ou prédictive), c'est-à-dire le fait de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes (Igalens et Roussel, 1998) a été vérifiée par une confrontation de nos résultats aux résultats antérieurs.

C-2-2) la fiabilité de questionnaire :

Nous avons cherché à obtenir un instrument de mesure fiable, c'est-à-dire que la mesure obtenue prend en compte sa vraie valeur, additionnée d'une erreur aléatoire, afin de permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument (Cerdin et Peretti, 2001). Pour estimer la fiabilité de la mesure, nous avons recouru au calcul de l'alpha de Cronbach. De manière globale, la fiabilité des deux construit est présentée dans tableaux suivants

Tableau N° 10 : présentation de la fiabilité pour le contrat psychologique :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	23

Source : out put SPSS obtenu lors de la présente d'enquête

Selon le tableau ci-dessus le taux de fiabilité des pratique de GRH selon le mode adopté alpha de Cronbach est de $\alpha = 0.921$ qui est un degré de fiabilité élevé. Par conséquent, la fiabilité du questionnaire relatif au contrat psychologique est validée.

Tableau N° 11 : présentation de la fiabilité pour la fidélité des travailleurs :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	16

Source : output SPSS obtenu lors de la présente d'enquête

Selon le tableau ci-dessus le taux de fiabilité des pratique de GRH selon le mode adopté alpha de Cronbach est de $\alpha = 0.878$ qui est un degré de fiabilité élevé. Nous pouvons donc affirmer que le questionnaire relatif à la fidélité des travailleurs est également valide.

3) Population d'étude :

Selon GRAWITZ (1998 ; 593), c'est « Un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils ont les mêmes propriétés et qu'ils sont tous de même nature ». Autrement dit, c'est aussi l'univers statistique auquel le chercheur s'interroge, se questionne afin de recueillir d'amples informations nécessaires.»

Tableau N° 12 : la répartition de la population d'étude selon la CSP :

catégorie socioprofessionnel				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide agent d'exécution	29	25,4	25,4	25,4
maitrise	41	36,0	36,0	61,4
cadre	44	38,6	38,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

4.1) échantillon et ces caractéristique :

La population visée dans notre enquête soit les travailleurs de l'entreprise RTC et sarl Ramdy, correspond à un choix d'échantillonnage aléatoire. L'échantillonnage aléatoire simple est un type d'échantillonnage de probabilités où les observations sont sélectionnées de façon aléatoire dans une population qui a une probabilité ou une fraction d'échantillonnage connue.

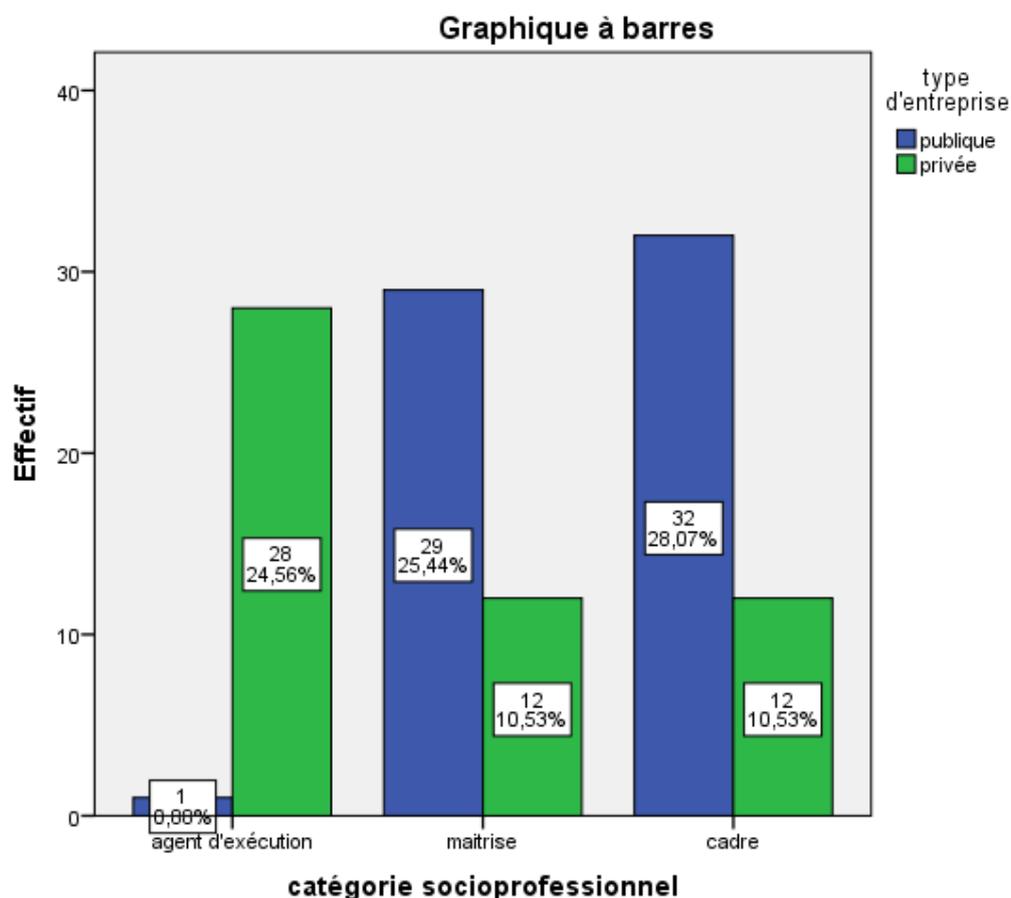
Typiquement, on détient une liste des individus composant la population parmi laquelle on sélectionné des unités. La population est nécessairement finie, et on en tire un échantillon sans remise.

Tableau N° 13 : la répartition de l'échantillon selon CSP :

		nature d'entreprise		Total
		publique	privée	
catégorie socioprofessionnel	agent d'exécution	1	28	29
	maitrise	29	12	41
	cadre	32	12	44
Total		62	52	114

Nous avons distribué 100 questionnaires auprès de notre échantillon d'enquête de RTC. Nous avons récupéré 70 questionnaires dont 8 sont mal renseignés (faute de mauvaise présentation de réponses) ce qui nous fait 62 questionnaires répartis comme suit (1) agent d'exécution (29) agent de maitrise, et (32) cadre.

Et pour Sarl Ramdy, on a distribué 80 questionnaires, nous avons récupéré 65, dont 13 sont mal renseignés ce qui nous fait 52 réponse répartis comme suit (28) agent d'exécution (12) agent maitrise, et (12) cadre.

**Figure N° 3 : La répartition des membres de l'échantillon selon CSP**

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

Tableau N° 14 : la répartition de l'échantillon selon le genre

Tableau croisé sexe * type d'entreprise				
		type d'entreprise		Total
		publique	privée	
sexe	homme	43	43	86
	femme	19	9	28
Total		62	52	114

Nous constatons d'après ce tableau que le sexe masculin chez RTC représente 43% de l'échantillon d'étude, tandis que le sexe féminin représente 19% seulement de l'échantillon d'étude, et aussi pour Ramdy le sexe masculin représenté 43% de l'échantillon d'étude et le sexe féminin représente 9% de l'échantillon d'étude. Nous remarquons que, Pour les deux entreprises le sexe masculin est majoritaire, cette répartition est due essentiellement à la nature du travail accomplie dans ces entreprises, et que certaines taches peuvent être assurées plus facilement par les hommes que par les femmes. Généralement cela revient à l'offre d'emplois les candidatures que le RTC et Ramdy reçoivent chaque année les hommes étant majoritaires 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 généralement les bureaux et le terrain.

Donc il n'y a aucune différence entre l'entreprise privée et publique dans la répartition selon le genre.

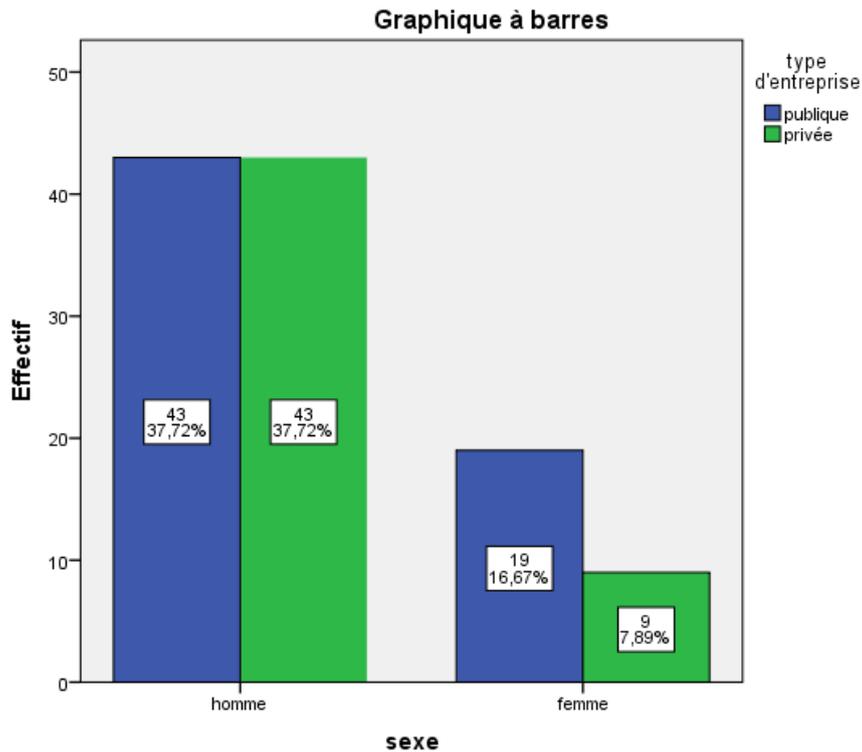


Figure N° 4 : La répartition des membres de l'échantillon selon le genre

Tableau N° 15 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

		type d'entreprise		Total
		publique	privée	
âge	[20-30]	15	41	56
	[31-40]	18	11	29
	[41-50]	19	0	19
	[51 et plus]	10	0	10
Total		62	52	114

D'après les données chiffrées de ce tableau statistique, réparti en quatre catégories d'âge, nous observons que, pour RTC, les [41-50] ans représentent la plus grande part des employés, tandis que pour Ramdy, ce sont les [20-30]ans qui représentent la plus grande part des employés. Nous voyons alors qu'une entreprise privée prend soin de fournir une main d'œuvre jeune, par rapport à une entreprise publique pour laquelle une grande part des effectifs sont plus âgés.

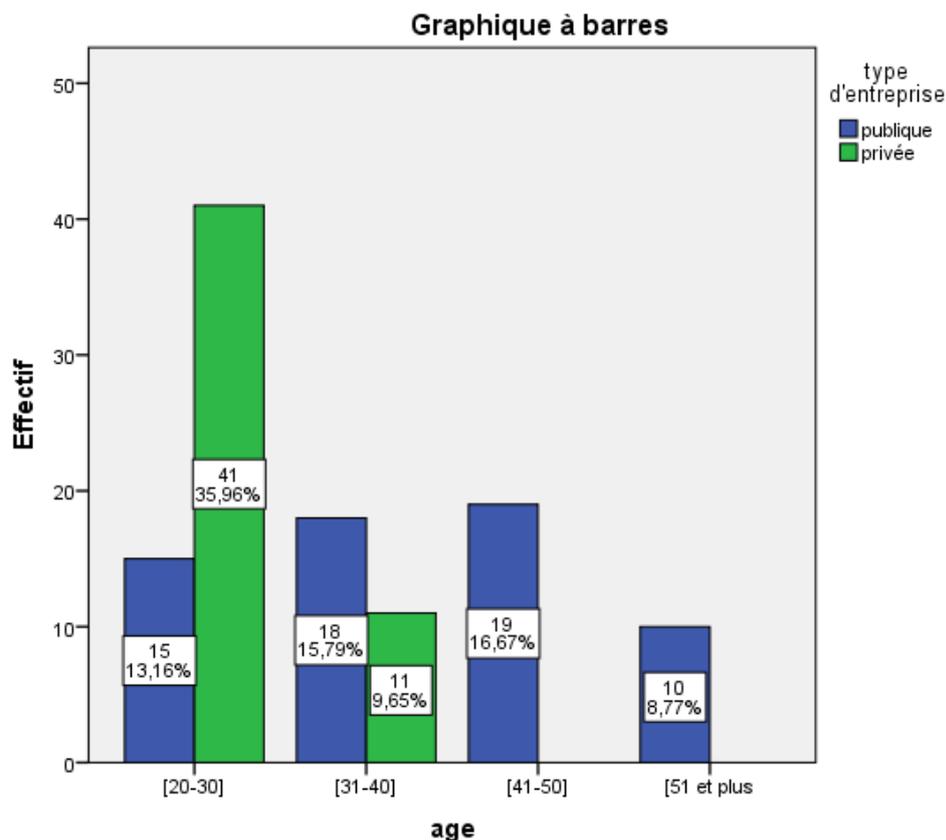


Figure N° 5 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge

Tableau N° 16 : la répartition de l'échantillon selon niveau instruction

Tableau croisé niveau instruction * type d'entreprise				
		type d'entreprise		Total
		publique	privée	
niveau instruction	primaire	0	0	0
	moyen	0	8	8
	secondaire	16	12	28
	supérieur	46	32	78
Total		62	52	114

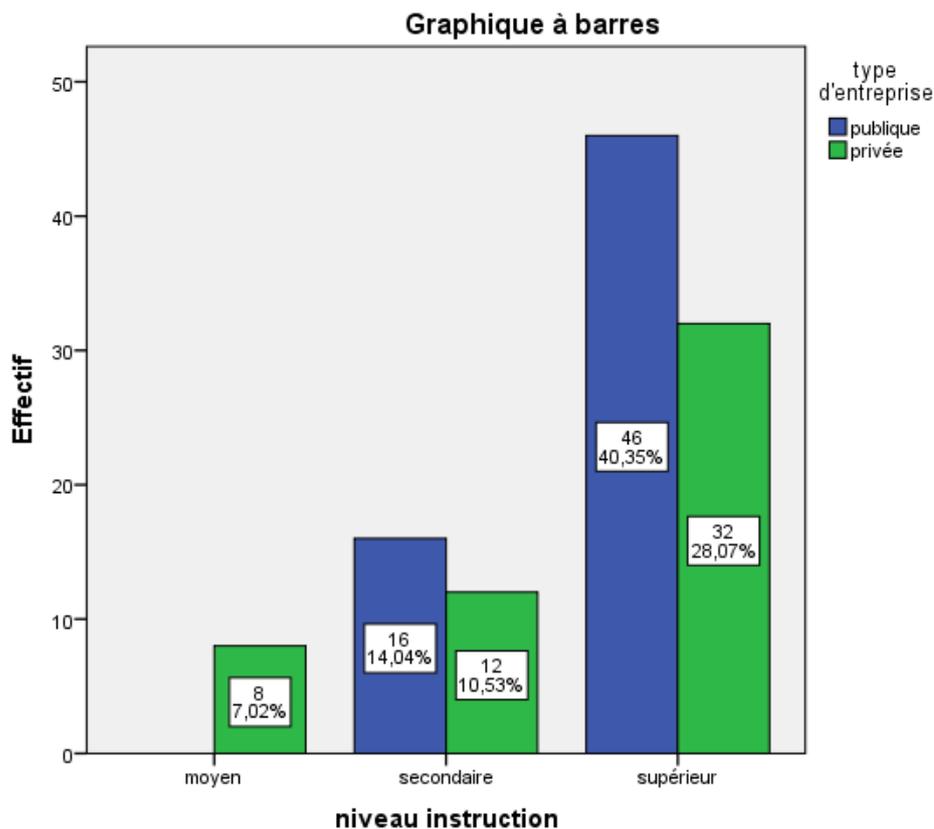
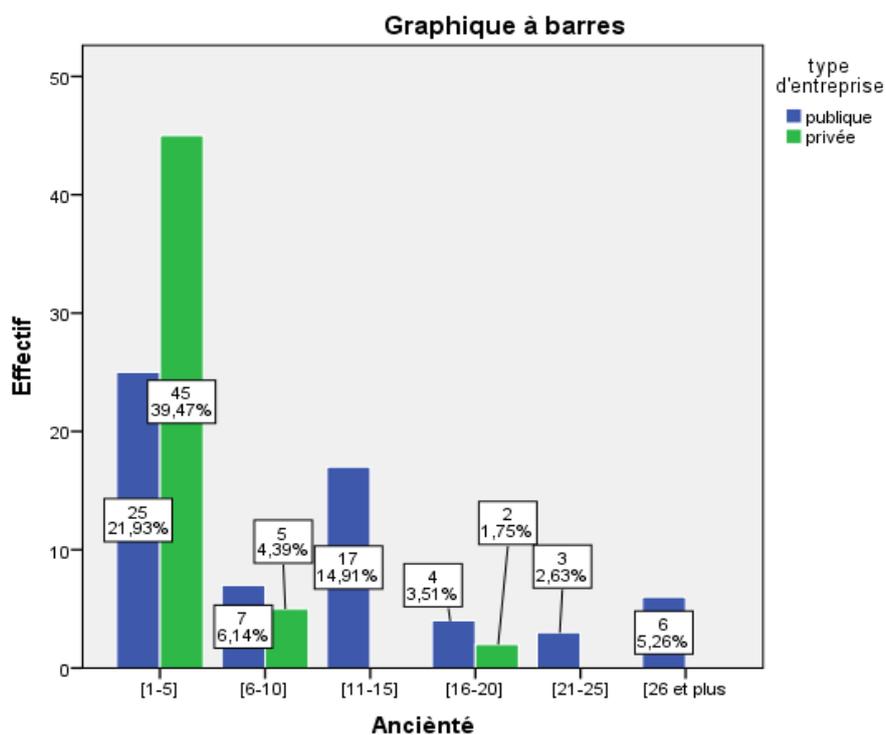


Figure N° 6 : La répartition des membres de l'échantillon selon niveau d'instruction

D'après les données du tableau et du graphique ci-dessus. La majorité des travailleurs interrogés au sein des deux entreprises ont un niveau d'instruction « primaire », soit un taux de 0% de notre échantillon. Nous retrouvons également un taux de 0% pour RTC concernant un niveau « secondaire » alors que Ramdy présente un taux de 7,02%. Concernant le niveau « universitaire », nous retrouvons respectivement un taux de 40,35 chez RTC et de 28,07 chez Ramdy. Nous constatons que, pour les deux types d'entreprises, la majorité des employés possèdent un niveau d'instruction élevée (40,35 et 28,07)

Tableau N° 17 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Tableau croisé Ancienneté * type d'entreprise				
		type d'entreprise		Total
		publique	privée	
Ancienneté	[1-5]	25	45	70
	[6-10]	7	5	12
	[11-15]	17	0	17
	[16-20]	4	2	6
	[21-25]	3	0	3
	[26 et plus]	6	0	6
Total		62	52	114

**Figure N° 7 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'ancienneté**

Suivant les résultats fournis dans le tableau et le graphique ci-dessus, nous pouvons remarquer que le taux le plus élevé concerne l'ancienneté de [1-5] ans (RTC = 21,93 et Ramdy = 39,47). Concernant une ancienneté de [6-10] ans, Les employés de RTC sont majoritaires (6,14%) par

rapport à ceux de Ramdy (4.39%). Les taux relatifs à une ancienneté de [11-15] ans nous montrent 14,91% pour RTC alors que Ramdy présente un pourcentage nul. Les résultats relatifs à une ancienneté de [16]20ans nous indiquent un taux supérieur chez RTC (3,51) que chez Ramdy (1,75%). Concernant l'ancienneté comprise entre 21 et 25 ans, nous retrouvons la même tendance, un taux supérieur chez RTC (2,63) que chez Ramdy (0%). Enfin, les employés ayant une ancienneté supérieure à 26 ans se retrouvent majoritairement chez RTC (5,26%) alors que chez Ramdy le pourcentage reste nul. En conclusion, les résultats nous indiquent que la répartition chez RTC concerne toutes les catégories d'anciennetés tandis que chez Ramdy, la main-d'œuvre ne reste pas très fidèle (dans le temps) ce qui confirme la nécessité de recadrer la niveau de motivation/ fidélité au sein de cette entreprise.)

4) Les difficultés rencontrées

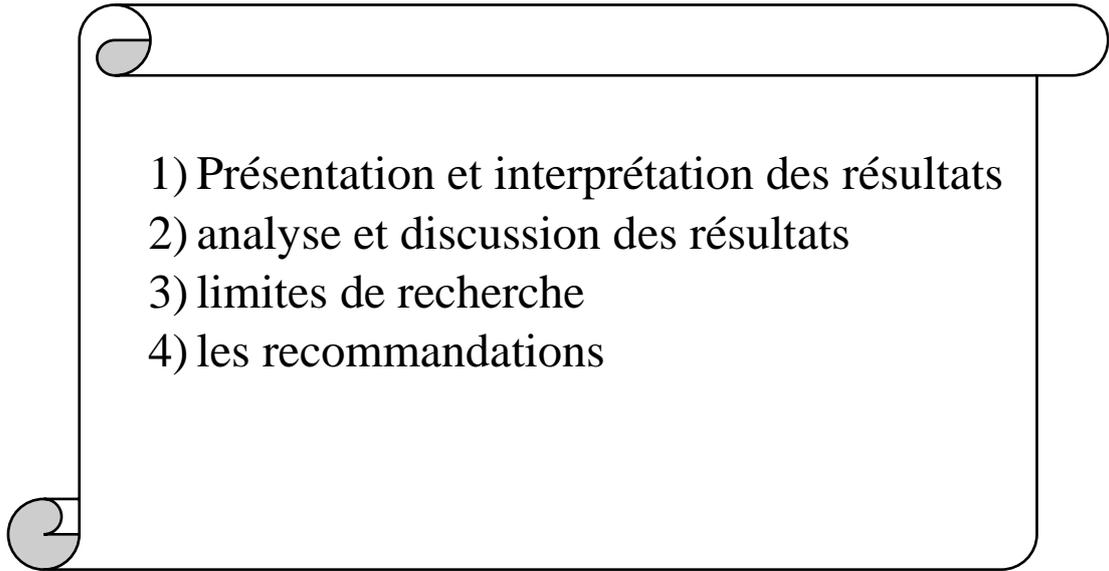
On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontre des difficultés pour cela, on signale que, durant la période de notre recherche, nous avons rencontrés quelques difficultés à savoir :

- Difficulté de touché toutes les CSP à cause de la nature du travail qu'ils exercent
- Le manque de confiance de certains enquêtés, car ils évitent de répondre malgré on leur assurés l'anonymat de leur réponses.
- Nous avons perdus quelques questionnaires, où on a distribué 100 et on a récupéré seulement 62 valides, dont nous avons récupéré des questionnaires mal renseignés.
- A cause de grise sanitaire de Covid-19 nous avons rencontré la difficulté de continuer notre stage le plus normalement du monde.

Chapitre VI



Analyse et interprétation des résultats

- 
- 1) Présentation et interprétation des résultats
 - 2) analyse et discussion des résultats
 - 3) limites de recherche
 - 4) les recommandations

1) présentation et interprétation des résultats :

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

Tableau N° 18 : présentation des résultats relatifs à l'indice du contrat psychologique

Tableau croisé indice du contrat psychologique * type d'entreprise						
		type d'entreprise				Total
		publique		Privée		
		N°	%	N°	%	
indice contrat psychologique	rupture du contrat	42	60	42	81	84
	réalisation de contrat	20	40	10	19	30
Total		62	100	52	100	114

Source : output SPSS obtenu lors de la présente d'enquête

Afin de calculer le CP, nous avons opté pour la méthode suivante :

Nous avons considéré les trois premiers degrés de l'échelle comme une rupture, le quatrième et cinquième degré ont été réalisés suivant les études antérieures de Guerrero. En calculant le degré de la première échelle (3) que nous multiplions par le nombre d'items (23), nous obtenons un résultat de 69. Ce résultat est considéré comme notre note seuil en dessous de laquelle nous considérons le CP comme étant en rupture et au-dessus de laquelle le Cp est considéré comme réalisé.

Selon le tableau ci-dessus, La rupture du contrat psychologique représente 60% de notre échantillon dans RTC et 81% dans Ramdy. Et par contre, la réalisation du CP chez les travailleurs de RTC représente 40% de notre échantillon et 19% dans Ramdy. Donc on peut dire que la rupture du contrat psychologique est majoritaire dans les deux natures de l'entreprise (privée et publique)

Tableau N° 19 : présentation des résultats relatifs au niveau de la fidélité des travailleurs

Tableau croisé Indice de la fidélité * type d'entreprise						
		type d'entreprise				Total
		publique		privée		
		%	N°	%	N°	
Indice de la fidélité	faible	0	0	19	10	10
	moyenne	58	36	62	32	68
	élevé	42	26	19	10	36
Total		100	62	100	52	114

Concernant le niveau de fidélité relevée dans les études antérieures qui sont réalisées sur trois parties (faible-moyenne-élevée), nous avons adopté la méthode suivante :

Dans notre échelle de type Likert, nous avons mesuré la fidélité selon 5 degrés allant de « tout à fait en désaccord » à « tout à fait d'accord ». Nous avons multipliés les 5 degrés par le nombre d'items ($5 \times 16 = 80$) et divisé le total par trois (résultat = 27) afin de connaître le taux relatif à chaque partie de niveau de fidélité. Nous considérons une faible fidélité pour les réponses inférieures à 27, une fidélité moyenne pour les réponses comprises entre 28 et 54 et une fidélité élevée pour des réponses supérieures à 55.

Le tableau ci-dessus nous indique qu'une faible fidélité concerne 0% de notre échantillon pour RTC et 19% pour Ramdy. Le niveau de fidélité moyen représente 58% des employés de RTC et 62% des employés de Ramdy. Concernant la fidélité élevée, nous retrouvons un taux de 42% chez RTC et de 19% chez Ramdy. Ces résultats stipulent que le niveau de fidélité pour les deux types d'entreprise (privée et publique) est majoritairement « moyen ».

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 la fidélité des travailleurs ».

Nous avons utilisé une méthode d'analyse bivariée qui consiste à croiser nos deux variables quantitatives continues afin de détecter s'il existe une relation entre les deux. Et par rapport à deux variables statistiques quantitatives continues nous permettent d'utiliser le (R) = le coefficient de corrélation multiple qui est un indice standardisé variant de (-1 à +1), indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante et pour être significative (notée** à $r < 0.05$).

Si une variable tend à augmenter tandis que l'autre diminue, le coefficient de corrélation est négatif. Inversement, si les deux variables tendent à augmenter, le coefficient de corrélation est positif.

La formule statistique de la corrélation de Pearson

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(n - 1) s_x s_y}$$

X	moyenne de l'échantillon pour la première variable
S _x	écart type pour la première variable
\bar{y}	moyenne de l'échantillon pour la deuxième variable
S _y	écart type pour la deuxième variable
N	longueur de la colonne

Tableau N° 20 : présentation de la corrélation entre CP et la fidélité de travailleurs

Corrélations			
		contrat psychologique	fidélité
contrat psychologique	Corrélation de Pearson	1	,645**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	114	114
Fidélité	Corrélation de Pearson	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	114	114
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Source : output SPSS de la présentation de l'enquête

Dans le tableau ... on peut dire que il y'a une relation significative positive entre les deux variables d'après les résultats obtenus $r = 0.645$ et le niveau de ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) qui est inférieure du modèle utilisé en sciences sociales ($\alpha = 0.05$) ça veut dire il y'a une relation fort entre le niveau de CP et la fidélité des travailleurs. Et cela que notre hypothèse (H1) est affirmée

1.2) présentation et analyse des résultats de la deuxième hypothèse

L'objectif de cette section est de vérifier les dimensions du contrat psychologique qui sont influencé sur la fidélité des travailleurs.

Tableau N° 21 : présentation de la variance de l'impact de la rupture du contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5826,850	7	832,407	9,890	,000 ^b
	Résidus	6396,959	76	84,171		
	Total	12223,810	83			
a. Variable dépendante : fidélité						
b. Prédicteurs : (Constante), RES, CT, RET, IT, EC, SE, CDT						

Source : output SPSS la présentation de l'enquête

Selon le tableau ci-dessus, les résultats obtenus nous amènent à accepter sans grand risque de se tromper en se référant au de signification retenu (sig = 0.000) qui est inférieur du modèle utilisé en sciences sociales ($\alpha = 0.05$)

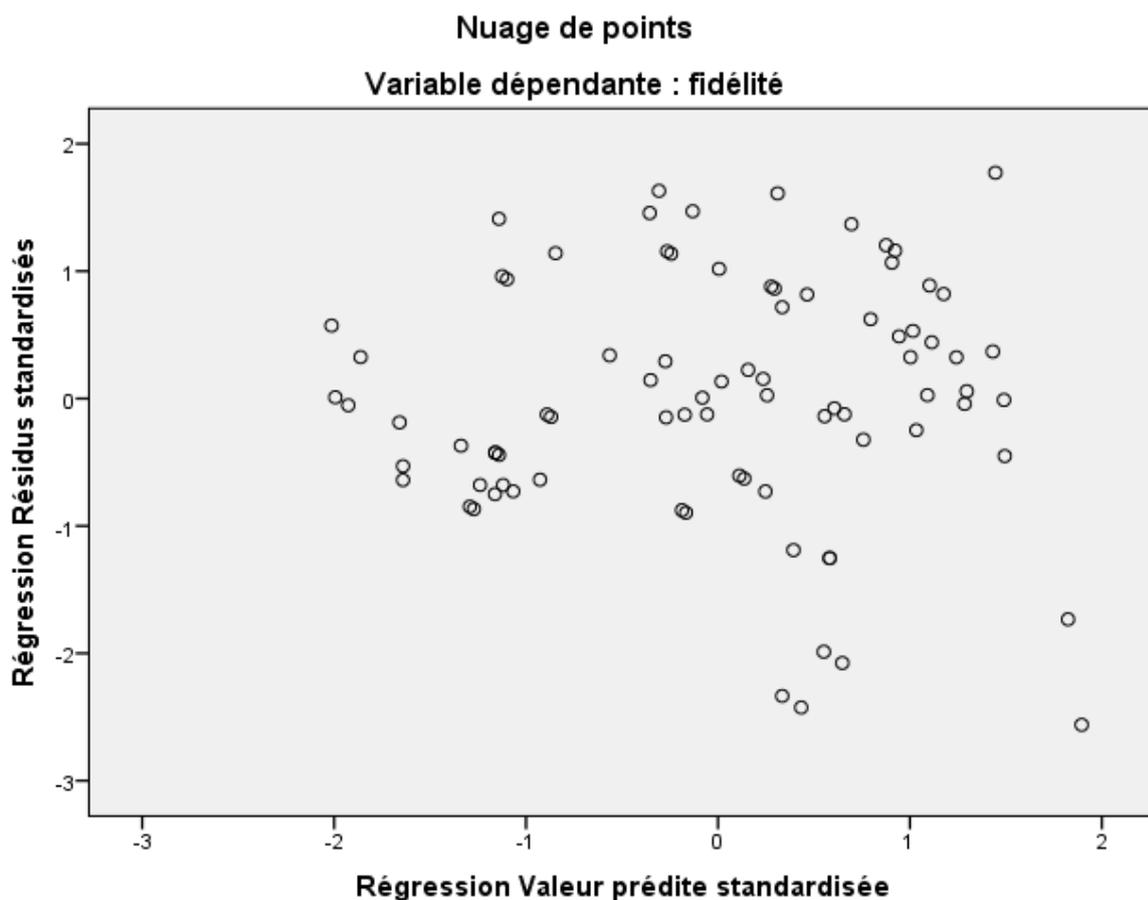


Figure N° 8 : présentation de la variance de l'impact de CP sur la fidélité des travailleurs

Le graphique entre régression résidus standardisée et régression valeur prédite standardisée de la variable dépendante (la fidélité des travailleurs) permet de déceler certain

transgressions importants des hypothèses relatives aux termes d'erreur. Si les résidus normalisés se distribuent de manière relativement uniforme autour de zéro et sans une trop grande déprison au-delà des repères 2 et -2, on considéra généralement que l'hypothèse de la variance constante des termes d'erreurs et respectée.

Pour aller loin des résultats de cette hypothèse, nous avons opté pour une analyse plus profonde de tableau output de SPSS. Les prochains paragraphes apportent plus de précision. A l'aide des « B » calculés et des erreurs-types correspondantes « T », il est possible de tester séparément l'hypothèse de la non-incidence de chaque variable explicative sur la variable dépendante.

Dans ce contexte et après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible de confirmer la première et la deuxième hypothèse émise auparavant qui suppose que « la rupture du contrat psychologique a un impact significative sur la fidélité des travailleurs ».

Tableau N° 22 : présentation de l'impact de différentes dimensions de CP sur la fidélité des travailleurs

Modèle		Coefficients							
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partiell e	Partiell e
1	(Constante)	13,459	5,509		2,443	,017			
	Climat de travail	-,211	,333	-,067	-,632	,529	,263	-,072	-,052
	Evolution de carrière	1,786	,806	,239	2,217	,030	,503	,246	,184
	rétribution	,829	,571	,155	1,452	,151	,469	,164	,120
	Condition de travail	-,176	,567	-,036	-,310	,758	,239	-,035	-,026
	Sécurité d'emploi	2,682	,648	,464	4,140	,000	,618	,429	,344
	Intérêt de travail	,807	,530	,149	1,523	,132	,229	,172	,126
	responsabilité	-,391	,796	-,050	-,491	,625	,217	-,056	-,041

a. Variable dépendante : fidélité

Source : output SPSS présentation de l'enquête

La colonne des coefficients standardisés indique la valeur du coefficient de corrélation. Elle apporte toutefois une nouvelle information : la valence de cette valeur (+ ou -). Il est important de connaître cette valence pour interpréter le sens de la relation entre la variable dépendante et indépendante.

Les valeurs actuelle du coefficient est donc de -0.067 pour climat de travail, -0.036 pour condition du travail et -0.050 pour la responsabilité compte tenu de la relation négative entre

les deux variables. Et les autres dimensions ont des relations positives car ils ont la valeur positive.

La colonne suivante présente la valeur t qui teste l'hypothèse nulle à l'effet que le coefficient est égal à « 0 » dans la population. Pour l'ordonnée à l'origine, ceci veut simplement indiquer si elle est différente de « 0 ». Donc si un coefficient Beta d'une variable indépendante est significatif, son effet est différent de « 0 » et on doit l'interpréter comme une variable explicative significative. Dans le cas d'un coefficient non significatif, on doit garder l'hypothèse nulle que la valeur « 0 » est une valeur possible dans la population (t est le rapport entre la valeur Beta et l'erreur- type de mesure).

Pour notre part, nous pouvons dire que les probabilités d'obtenir une valeur « t » sont supérieur et inférieur de 0, si la valeur de l'ordonnée à l'origine (b) est de zéro sont de moins de 0,0005. Le b est donc différent de zéro et nous pouvons conclure que la différent dimension de contrat psychologique contribue significativement ($p < 0,0005$).

Selon la colonne de sig les dimensions les plus influencé sur la fidélité des travailleurs sont :

En première classement c'est la sécurité d'emploi a signification 0.000 et deuxième classement évolution de carrière à une signification de 0.030 sont tout inférieur de 0.05 que le seuil traditionnel de 0.05 utilisé en sciences sociales

1.3) la présentation et analyse des résultats de la troisième hypothèse

Cette partie viser de vérifie hypothèse suivant : « il y a la différence dans le niveau de fidélité chez notre échantillon selon sont genre, âge, niveau instruction, catégorie sociaux-professionnel, situation familial, ancienneté »

1.3.1) selon le genre

Tableau N° 23 : présentation des statistiques descriptives de la variance genre-fidélité

Statistiques de groupe					
	sexe	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
fidélité	homme	86	46,72	11,853	1,278
	femme	28	49,57	14,786	2,794

Source : output SPSS présentation de l'enquête

Tableau N° 24 : présentation des résultats de t-test pour deux échantillons indépendants du genre-fidélité

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
fidélité	Hypothèse de variances égales	1,826	,179	-1,038	112	,302	-2,850	2,746	-8,292	2,591
	Hypothèse de variances inégales			-,928	38,938	,359	-2,850	3,073	-9,066	3,365

Source : output SPSS présentation de l'enquête

Selon les tableaux ci-dessus, la signification de Levene est $p=0.179 > \alpha=0.05$, donc la valeur de $t = -1.038$ avec la valeur de $F = 1.826$, et, selon la valeur de $\alpha > 0.05$ qui à 0.302 , donc elle n'est pas significative, ça veut dire qu'on accepte hypothèse nulle H_0 qui dit il n'y pas une différence significatif dans le niveau de fidélité selon le genre et on refuse l'hypothèse alternative H_1 .

1.3.2) selon âge :

Tableau N° 25 : teste de normalité

Tests de normalité							
	Age	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
fidélité	[20-30]	,149	56	,003	,930	56	,003
	[31-40]	,205	29	,003	,939	29	,096
	[41-50]	,149	19	,200*	,949	19	,384
	[51 et plus]	,329	10	,003	,815	10	,022

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

D'après le test de normalité, les résultats relatifs à la catégorie d'âge sont, en grande majorité, de plus de 95% avec une valeur de seuil $\alpha=0.05$ inférieure à celle utilisé normalement en science sociales. Ces résultats indiquent que notre échantillon est réparti de manière inégale,

ce qui ne nous permet pas de valider l'utilisation d'une AVOVA. Nous utiliserons donc le Test de Kruskal-Wallis afin de valider le teste de normalité.

Tableau N° 26 : Test de Kruskal-Wallis pour l'âge

Tests statistiques ^{a, b}	
	fidélité
Khi-deux	5,963
Ddl	3
Sig. asymptotique	,113
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : âge	

Source : output SPSS présentation de l'enquête

Selon le tableau **Kruskal-Wallis** la signification est 0.113 et supérieur de $\alpha=0.05$ le seuil traditionnel utilisé dans sciences sociales, ça veut dire que il n'y pas la différence dans le niveau de fidélité selon l'âge et on accepte hypothèse nulle H_0

1.3.3) selon niveau instruction

Tableau N° 27 : teste de normalité

Tests de normalité							
	niveau instruction	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
Fidélité	moyen	,298	8	,036	,768	8	,013
	secondaire	,184	28	,016	,934	28	,078
	supérieur	,158	78	,000	,931	78	,000
a. Correction de signification de Lilliefors							

Source : output SPSS présentation de l'enquête

D'après le test de normalité, les niveaux d'instruction majoritaire sont significativement supérieurs à 95% pour un seuil inférieur au seuil traditionnel de $\alpha=0.05$. Autrement dit, notre échantillon est réparti de manière inégale. Ceci indique que l'utilisation de l'AVOVA est invalide et nous demande de recourir au Test de Kruskal-Wallis.

Tableau N° 28 : Test de Kruskal-Wallis pour niveau instruction

Tests statistiques ^{a,b}	
	fidélité
Khi-deux	13,731
Ddl	2
Sig. asymptotique	,001
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : niveau instruction	

Selon le tableau **Kruskal-Wallis** la signification est 0.001 et inférieur de $\alpha = 0.05$ le seuil traditionnel dans science social, ça veut dire que il y a la différence dans le niveau de fidélité selon le niveau d'instruction et on accepte hypothèse 1 et on refus hypothèse nul.

Pour profonde plus et connaitre quel niveau d'instruction est différent par apport les autre niveaux dans le niveau de la fidélité, on utilise le test de Mann-Whitney

*entre moyen-secondaire

Tableau N° 29 : tableau de description des moyens

Rangs				
	niveau instruction	N	Rang moyen :	Somme des rangs
Fidélité	moyen	8	4,75	38,00
	secondaire	28	22,43	628,00
	Total	36		

Tableau N° 30 : teste Mann-Whitney pour niveau moyenne et secondaire

Tests statistiques ^a	
	fidélité
U de Mann-Whitney	2,000
W de Wilcoxon	38,000
Z	-4,192
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,000 ^b
a. Variable de regroupement : niveau instruction	
b. Non corrigé pour les ex aequo.	

Selon le tableau de Mann-Whitney il y une différence significative entre niveau moyen et secondaire avec une signification de 0.000 est inférieur de $\alpha = 0.05$. D'après le tableau des

moyennes, nous constatons que le niveau d'instruction moyen présente une faible fidélité comparativement au niveau d'éducation secondaire (4,75 Vs 22,43).

- Entre niveau moyen-universitaire

Tableau N° 31 : tableau de description des moyens

Rangs				
	niveau instruction	N	Rang moyen	Somme des rangs
Fidélité	moyen	8	16,63	133,00
	supérieur	78	46,26	3608,00
	Total	86		

Tableau N° 32: teste Mann-Whitney

Tests statistiques ^a	
	fidélité
U de Mann-Whitney	97,000
W de Wilcoxon	133,000
Z	-3,200
Sig. asymptotique (bilatérale)	,001
a. Variable de regroupement : niveau instruction	

Suivant le test Mann-Whitney, nous constatons une différence significative de la fidélité entre le niveau d'instruction moyen et le niveau universitaire ; la significativité étant de 0.001 et inférieure à $\alpha=0.05$. De plus, le tableau descriptif des niveaux d'instruction, la fidélité indique une moyenne inférieure pour le niveau moyen (16,63) comparé au niveau universitaire (46, 46) qui lui est supérieur.

- **Entre secondaire et universitaire**

Tableau N° 33 : Tableau des statistiques descriptives des moyens secondaire-universitaire

Rangs				
	niveau instruction	N	Rang moyen :	Somme des rangs
fidélité	Secondaire	28	57,16	1600,50
	Supérieur	78	52,19	4070,50
	Total	106		

Tableau N° 34: Test Mann-Whitney secondaire-universitaire

Tests statistiques ^a	
	fidélité
U de Mann-Whitney	989,500
W de Wilcoxon	4070,500
Z	-,735
Sig. asymptotique (bilatérale)	,462
a. Variable de regroupement : niveau instruction	

D'après le tableau ci-dessus, il y a une différence significative de la fidélité des travailleurs en fonction du niveau secondaire et du niveau universitaire d'instruction (sig= 0.462 ; $\alpha=0.05$). Il est alors possible de conclure qu'il y a une différence significative du niveau de fidélité en fonction du niveau d'instruction car le niveau d'instruction moyen présente une fidélité plus faible.

1.3.4) selon catégorie socioprofessionnel**Tableau N° 35 :** teste de normalité pour catégorie socioprofessionnel

Tests de normalité							
	catégorie socioprofessionnel	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
fidélité	agent d'exécution	,167	29	,037	,912	29	,020
	maitrise	,134	41	,062	,957	41	,124
	cadre	,161	44	,006	,915	44	,003
a. Correction de signification de Lilliefors							

D'après le test de normalité ci-dessus, les significations relatives aux niveaux d'instructions sont majoritairement supérieures à 95% et inférieure à la valeur seuil de 0.05 utilisé en science sociales. Ces résultats indiquent que notre échantillon est réparti de façon inégale ce qui invalide l'utilisation de l'AVOVA. Nous utilisons donc le test de Kruskal-Wallis.

Tableau N° 36 : description des moyennes catégories socioprofessionnel-fidélité

Rangs			
	catégorie socioprofessionnel	N	Rang moyen
Fidélité	agent d'exécution	29	40,26
	maitrise	41	55,48
	cadre	44	70,75
	Total	114	

Tableau N° 37 : test de Kruskal-Wallis de catégorie socioprofessionnel-fidélité

Tests statistiques ^{a,b}	
	fidélité
Khi-deux	15,138
Ddl	2
Sig. Asymptotique	,001
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : catégorie socioprofessionnel	

Source : output SPSS présentation de l'enquête

Suivant le test de Kruskal-Wallis, nous trouvons une différence significative de la fidélité des travailleurs en fonction de leur catégorie socio-professionnelle (Sig = 0.001 ; $\alpha < 0.05$). Ces résultats indiquent qu'il existe une différence permettant de valider l'hypothèse 1 et de rejeter l'hypothèse nulle.

De plus, d'après le tableau des moyennes, nous retrouvons une différence entre les trois catégories socioprofessionnelles (agents d'exécution, agents de maîtrise, cadre) dont les rangs moyens sont respectivement les suivant : 40.26, 55.48, 70.75. Les agents d'exécution ont le niveau de fidélité le plus bas tandis que les cadre ont le niveau de fidélité le plus élevé.

1.3.5) selon situation familial

Tableau N° 38 : test de normalité situation familial-fidélité

Tests de normalité ^b							
	situation familial	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
fidélité	célibataire	,168	79	,000	,937	79	,001
	marié	,137	32	,134	,941	32	,079
	divorcé	,260	2	.			
a. Correction de signification de Lilliefors							
b. fidélité est une constante lorsque situation familial = veuf. Elle a été omise.							

Source : output SPSS présentation de l'enquête

D'après le test de normalité, le niveau d'instruction est significativement supérieur à 95% et inférieur au seuil traditionnel de α 0.05 utilisé en science sociale. Cela signifie que notre échantillon est inégalement réparti, ce qui ne nous permet pas de valider l'utilisation de l'AVOVA. Nous utilisons donc le test de Kruskal-Wallis.

Tableau N° 39 : test de Kruskal-Wallis de situation familial-fidélité

Tests statistiques ^{a,b}	
	fidélité
Khi-deux	2,013
Ddl	3
Sig. asymptotique	,570
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : situation familial	

Suivant le test de Kruskal-Wallis, nous retrouvons une signification supérieure au seuil traditionnel du taux d'erreur (Sig=0.571 ; $\alpha > 0.05$), ce qui signifie qu'il n'existe aucune différence du niveau de fidélité des travailleurs en fonction de la situation familiale. Ces résultats nous permettent d'accepter l'hypothèse nulle et de rejeter l'hypothèse 1.

1.3.6) selon ancienneté**Tableau N° 40 : Description des moyennes ancienneté-fidélité**

Rangs			
	Ancienneté	N	Rang moyen
Fidélité	[1-5]	70	51,99
	[6-10]	12	50,67
	[11-15]	17	71,76
	[16-20]	6	68,17
	[21-25]	3	64,67
	[26 et plus]	6	80,83
	Total	114	

Tableau N° 41 : test de Kruskal-Wallis d'ancienneté-fidélité

Tests statistiques ^{a,b}	
	fidélité
Khi-deux	9,398
Ddl	5
Sig. Asymptotique	,094
a. Test de Kruskal Wallis	
b. Variable de regroupement : Ancienneté	

Suivant le tableau statistique de Kruskal-Wallis, nous ne trouvons aucune différence du niveau de fidélité en fonction des groupes d'anciennetés (Sig =0.094 ; $\alpha > 0.05$), ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse nulle et de rejeter l'hypothèse 1.

1.4) présentation et analyse quatrième hypothèse

Le but de cette hypothèse est de voir l'effet de variable de la nature de l'entreprise sur la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs sous hypothèse suivante « il y a un effet significatif de la nature de l'entreprise dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs ».

Pour analyser cette hypothèse, il est de préférence, d'abord, utiliser la méthode statistique MANOVA, car on a plusieurs variables, et avant d'utiliser cette méthode on a deux conditions à réaliser.

- **La première** concerne la répartition légale des échantillons (la normalité), mais cette condition exige d'être notre échantillon moins de 30, ce qui n'est pas le cas dans notre étude donc, nous pouvons ignorer cette condition.
- **La deuxième condition**, implique que les données doivent ne contenir pas de valeurs aberrantes (les valeurs anormales ou fausses), Pour valider cette condition, nous devons utiliser le test de Mahalanobis.

Test Mahalanobis : la distance de Mahalanobis est une mesure de distance introduite par **PRASANTA CHANDRA Mahalanobis** en 1936. Elle est basée sur la corrélation entre des variables par lesquelles différents modèles peuvent être identifiés et analysés.

Tableau N° 42 : test de Mahalanobis

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	,80	2,02	1,46	,280	114
Valeur prédite standardisée	-2,334	2,002	,000	1,000	114
Erreur standard de la prévision	,039	,120	,065	,018	114
Valeur prédite ajustée	,79	2,02	1,46	,281	114
Résidu	-,832	,928	,000	,414	114
Prévision standardisé	-1,990	2,220	,000	,991	114
Résidu de Student	-2,021	2,249	,001	1,004	114
Résidu supprimé	-,858	,953	,001	,425	114
Résidu supprimé de Student	-2,050	2,292	,002	1,009	114
Distance de Mahalanobis	,002	8,310	1,982	1,725	114
Distance de Cook	,000	,072	,009	,013	114
Valeur influente centrée	,000	,074	,018	,015	114

Source : output SPSS présentation de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, la distance maximum de Mahalanobis (8.310) est inférieure au Chi square (13.82) ce qui ne correspond à aucune valeur aberrante de variance. Nous pouvons alors considérer que la seconde condition calculée par MANOVA est validé.

Tableau N° 43 : test des effets inter sujets MANOVA

Tests des effets inter sujets						
Variable dépendante : fidélité						
Source		Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Constante	Hypothèse	209325,557	1	209325,557	49,488	,090
	Erreur	4229,847	1	4229,847 ^a		
entreprise	Hypothèse	1116,613	1	1116,613	,987	,502
	Erreur	1131,697	1	1131,697 ^b		
ICP	Hypothèse	4229,847	1	4229,847	3,738	,304
	Erreur	1131,697	1	1131,697 ^b		
entreprise * ICP	Hypothèse	1131,697	1	1131,697	14,249	,000
	Erreur	8736,469	110	79,422 ^c		
a. MS (ICP)						
b. MS (entreprise * ICP)						
c. MS (Erreur)						

Source : output SPSS présentation de l'enquête

Selon le tableau MANOVA, dans l'interaction entre la nature de l'entreprise et indice de contrat psychologique il y a un effet significatif sur le niveau de la fidélité car d'une signification de $p=0.000$ inférieur de $\alpha=0.05$ le seuil de taux erreur dans la science social, et on peut dire que notre hypothèse est confirmé, Pour approfondir nos connaissances sur cette différence, nous devons présenter le tableau des moyennes des interactions entre le contrat psychologique et la nature de l'entreprise.

Tableau N° 44 : moyenne contrat psychologique*nature d'entreprise

4. indice contrat psychologique * nature d'entreprise					
Variable dépendante : fidélité					
indice contrat psychologique	nature d'entreprise	Moyenne	Erreur std.	Intervalle de confiance à 95 %	
				Borne inférieure	Borne supérieure
rupture du contrat	publique	51,071	1,375	48,346	53,797
	privée	36,167	1,375	33,441	38,892
réalisé de contrat	publique	58,050	1,993	54,101	61,999
	privée	58,100	2,818	52,515	63,685

Source : output SPSS présentation de l'enquête

D'après le tableau n°44, nous voyons que l'entreprise privée présente une moyenne inférieure (36.167) par rapport à celle de l'entreprise publique (51.071), ce qui correspond à un

écart de 14.904. Nous pouvons alors conclure que l'entreprise privée présente une résistance de fidélité négative de la part de ses travailleurs lorsqu'il existe une rupture du contrat psychologique.

2) analyse et discussions des résultats

Rappelons que notre recherche vise à mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre certaines conséquences peu exploitées à ce jour, notamment la fidélisation des travailleurs peu faire la différence en atténuant les conséquences de la rupture de contrat psychologique. Pour ce faire, nous avons énoncé quatre hypothèses de recherche qui établissent des liens entre trois variables de recherche que nous proposons. Nous cherchons ainsi à examiner dans un premier temps, la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité des travailleurs, dans un deuxième temps, nous examinons l'influence de différence dimension de la rupture du contrat sur la fidélité des travailleurs, dans un troisième temps, nous nous attardons à la différence de niveau de la fidélité chez les travailleurs selon le genre, âge, catégorie sociaux professionnel, niveau instruction, ancienneté. Finalement dans la quatrième hypothèse, on vérifie l'effet de la nature de l'entreprise dans la relation entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.

Dans ce chapitre, nous discutons des résultats que nous avons obtenus, notamment en faisant ressortir les contributions de mémoire et en comparant les résultats aux études antérieures.

2.1) interpréter et discuter les résultats de la première hypothèse :

Notre première hypothèse stipule que « il existe une corrélation positive entre le contrat psychologique et le fidélité des travailleurs »

D'après analyse des données et les résultats obtenus, nous constatons qu'il existe une corrélation positive forte entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs, ce que nous montre le tableau N° 19

Selon les résultats de cette recherche, les employés qui ont un contrat psychologique élevé, ont un niveau de fidélité élevé, et au contraire pour l'inverse, si les employés ont une rupture du contrat psychologique, automatiquement d'avoir un niveau de fidélité faible.

Plusieurs études antérieures confirment les résultats de notre recherche, comme l'étude William H, Daniel. H, (1999) sur les relations entre les violations des contrats psychologiques des employés et leurs comportements de sortie, de voix, de loyauté et de négligence. Cette recherche a révélé que les violations des contrats psychologiques entraînent une augmentation des niveaux de sortie, de la voix et des comportements de négligence et une baisse du niveau de loyauté envers l'organisation. Et aussi confirmé par l'étude de Wanlamkumar Savio Lyngdoh (2016) qui a trouvé que les dimensions de inventaire psychologique du contrat, c.-à-d. obligation des employés, obligation de l'employeur et l'exécution du contrat psychologique a une corrélation significative avec la satisfaction au travail (la satisfaction fait partie des dimensions de la fidélité) des RH professionnels dans les secteurs des services de start-up.

2.2) Interprétation et discussion des résultats de la deuxième hypothèse :

Notre deuxième hypothèse suppose que « il y a une influence de différentes dimensions de la rupture du contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs »

D'après les résultats d'ANOVA, nous montrons que il y a un impact significatif de la rupture du contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs. D'après ces résultats, on a utilisé le test régression linéaire pour faire analyser chaque dimension de la rupture du CP pour savoir quelle dimension a une influence sur la fidélité des travailleurs. Nous avons trouvé que, pour notre échantillon, la sécurité de l'emploi et l'évolution de carrière ont les coefficients les plus élevés.

Notre recherche est tout à fait d'accord avec l'étude William H, Daniel. H, (1999), quand ils ont dit que Les violations du contrat sont à la fois plus fréquentes et plus intenses chez les managers travaillant dans des entreprises de réduction ou de restructuration des effectifs, notamment en termes de sécurité d'emploi, de rémunération et d'opportunités d'avancement. Et aussi avec l'examen de Dr. D. S. Chaubey (2016), sur l'impact de CP sur la satisfaction au travail, il montre que l'impact est significatif

2.3) interprétation et discussion des résultats de troisième hypothèse :

Notre troisième hypothèse suppose que « il y a une différence significative dans le niveau de la fidélité des travailleurs selon (genre, âge, niveau instruction, catégorie sociaux professionnel, ancienneté) ».

- Hypothèse (H3a) : stipule que « il y a une différence significative dans le niveau de la fidélité selon le genre ».

D'après le test de T-test pour échantillon indépendant, nous montrons dans le **Tableau N° 23** que il n'y pas une différence significative dans le niveau de la fidélité selon le genre.

Notre résultat est compatible avec étude de Dr Chuan Cheng Wu (2014), car il a établi les constatations suivantes : Il n'y a pas eu de différence dans la fidélité des employés selon le sexe et l'âge ; il y a différence dans la fidélité des employés à l'égard de l'éducation, du type d'organisation, du durée, positions et gains moyens. Sur cette base, la thèse présente quelques suggestions accroître la fidélité organisationnelle des employés au Vietnam.

En revanche, notre résultat n'est pas compatible avec l'étude de Jana Šimsová et al (2017) qui, dans leur article **Gender Differences in Employee Engagement**, trouvent que le genre est significatif. Cependant, il a été constaté que les femmes sont plus fidèles aux leur employeur que les hommes, qui ont tendance à être plus confiants et indépendants.

Néanmoins, les attitudes des hommes et des femmes se sont révélées être les mêmes vient à l'engagement.

- Hypothèse (H3b) : suppose que « il y a une différence significative dans le niveau de la fidélité chez les travailleurs selon l'âge ».

Après le test de **Kruskal-Wallis** on a montré qu'il n'y a pas de différence entre catégorie d'âge de notre échantillon dans le niveau de la fidélité.

Comme nous l'avons noté précédemment, notre hypothèse est compatible avec étude de Dr Chuan Cheng Wu (2014), car il a constaté les éléments suivants : Il n'y a pas eu de différence dans la fidélité des employés selon le sexe et l'âge ; il y a une différence dans la fidélité des employés à l'égard de l'éducation, du type d'organisation, de la durée, des positions et des gains moyens. Sur cette base, la thèse présente quelques suggestions pour accroître la fidélité organisationnelle des employés au Vietnam.

- Hypothèse (H3c) : port que « il y a une différence significative dans le niveau de la fidélité organisationnel selon le niveau d'instruction »

Après le test de **Kruskal-Wallis** on a montré qu'il y a une forte différence dans le niveau de la fidélité des travailleurs selon le niveau d'instruction, et le test de Mann-Whitney nous a montré que le niveau moyen d'instruction est faible dans le niveau de la fidélité.

Jusqu'à maintenant notre étude est compatible avec l'étude de Dr Chuan Cheng Wu (2014), car il a constaté les éléments suivants : Il n'y a pas eu de différence dans la fidélité des employés selon le sexe et l'âge ; il y a une différence dans la fidélité des employés à l'égard de l'éducation, du type d'organisation, de la durée, des positions et des gains moyens. Sur cette base, la thèse présente quelques suggestions pour accroître la fidélité organisationnelle des employés au Vietnam.

- Hypothèse (H3d) : voir que « il y a une différence dans le niveau de la fidélité des travailleurs selon la catégorie sociale professionnelle ».

Après le test **Kruskal-Wallis**, on a trouvé que il y a une différence significative dans le niveau de la fidélité selon la catégorie socioprofessionnelle et selon le tableau des moyennes on a montré que il y a une différence entre les trois catégories, les cadres ont un niveau de fidélité élevé, les agents de maîtrise un niveau de fidélité moyen, et les agents d'exécution un niveau de fidélité faible.

Nous avons donc les mêmes résultats que ce qu'a établi Dr Chuan Cheng Wu (2014) dans une étude, c'est-à-dire, que les travailleurs ont un niveau de fidélité faible, que ceux qui travaillent en bureau et les ingénieurs ont un niveau de fidélité moyen, et que les managers ont un niveau de fidélité élevé.

- Hypothèse (H3e) : port que « que il y a une différence significative dans le niveau de la fidélité organisationnel selon l'ancienneté ».

Après le test de **Kruskal-Wallis** on a montré que il n'y a aucune différence dans le niveau de la fidélité des travailleurs selon l'ancienneté.

Notre étude n'est pas compatible avec certaines études, telles que la recherche de Sandra Jansson, Frida Wiklund (2019), puisque cette étude montre une différence importante du niveau de fidélité des travailleurs en fonction de leur expérience. En effet, les travailleurs qui ont une faible expérience sont les plus fidèles, tandis que ceux qui ont beaucoup d'expérience ont un niveau de fidélité moins élevé.

2.4) discussion des résultats de quatrième hypothèse :

Notre quatrième hypothèse rapporte qu'il y a un effet significatif de la nature de l'entreprise dans la relation entre la rupture du contrat psychologique et la fidélité organisationnel des travailleurs.

Selon le test de MANOVA de la fidélité et l'interaction entre la rupture du CP et la nature de l'entreprise, nous montrés que il y un effet significatif de la variable médiatrice, et en plus, les résultats nous permettent de dire que dans une entreprise privée, le niveau de fidélité est faible quand il y a rupture du contrat psychologique.

Il y a peu d'étude sur cette hypothèse, mais celle de Lemire Louise, Saba Tania (2005) se rapproche de notre recherche, et nous pouvons noter une compatibilité des résultats. Leur étude parle de la violence du contrat psychologique et de l'engagement organisationnel, les secteurs privé et étatique étant les variables médiatrices. Les résultats de cette étude montrent une différence significative entre les deux secteurs.

3) limite de recherche :

Malgré le soin apporté à sa réalisation, il est indéniable que ce travail présente certaines limites. Tout d'abord, en raison du contexte d'élaboration de ce travail -mémoire de Master- il est certain qu'il doit comporter certaines maladresses, notamment méthodologiques, dues à l'inexpérience de son auteur. La maîtrise des outils informatiques aussi n'est pas encore parfaite, et pourrait être améliorée. Cependant, nous pensons avoir beaucoup appris par la réalisation de ce mémoire, et progressé en tant que chercheur en devenir.

Une autre limite de ce travail est liée au temps contraint pour sa réalisation. Nous pensons en effet qu'il aurait été possible d'approfondir l'étude par une deuxième série d'entretiens, ou par de plus nombreux entretiens. Cela aurait notamment permis une démarche encore plus inductive, proche de la grounded theory, ce qui était délicat sur la base des entretiens et du temps dont nous disposions. Aussi, concernant la comparaison entre les structures et les types de structures, nous pensons qu'avec plus de matière il aurait été possible de faire émerger des résultats plus nets, notamment avec les analyses factorielles.

La généralisation de nos résultats constitue une autre limite. Notre échantillon était constitué d'employés de l'administration RTC de la région de Béjaïa qui se sont portés volontaires pour participer à l'étude. Pour la collecte des données, le Conseil RTC de Béjaïa a voulu garder la main mise sur la distribution du questionnaire. Il s'était engagé à la diffuser aux fonctionnaires de l'administration de la région de Béjaïa. Or, pour des raisons de confidentialité, la liste des fonctionnaires ne nous a pas été fournie. Malgré sa taille, notre échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble des employés. Néanmoins, dans le contexte de réforme de sa gestion, l'administration offrait un cadre d'étude intéressant pour s'attarder une première fois au la fidélisation des travailleurs.

En discutant et comparant nos résultats avec ceux d'études antérieures, nous constatons que parfois ils sont compatibles, et que parfois ils diffèrent. Ainsi, il est impossible de généraliser ces résultats à toutes les entreprises, les différences pouvant trouver leurs origines dans des variables parasites ou dans les médiatrices que l'on ne peut pas contrôler telles que ::

- Emplacement géographique : la résistance avec le climat non habitué, la distance de la famille, manque des moyennes de transport...
- La personnalité des travailleurs : selon des études antérieures la personnalité peut jouer un rôle essentiel dans la réaction des travailleurs dans la rupture du contrat psychologique, c.à.d. il y a une possibilité de la résistance par une personnalité précise malgré de cette rupture...

4) Les recommandations :

Après les questionnaires que nous avons distribués pour nos échantillons et de faire des entretiens avec quelques travailleurs, il faut nous mettre des lignes sous quelques points comme des conseils pour les entreprises pour éviter les problèmes de fidélité des travailleurs.

3-1) Les résultats de la première hypothèse nous ont montré que la relation entre les deux variables est très positive c'est-à-dire. que les managers doivent tenir à leurs promesses qu'ils ont proposées pour les travailleurs en considération et les atteindre jusqu'au bout.

3-2) notre deuxième hypothèse nous dit qu'une bonne rémunération et des avantages salariaux ne suffisent pas. Nos entretiens, ainsi que les questionnaires, nous ont montré que les problèmes se trouvent dans la gestion de carrière, tant verticalement qu'horizontalement. Selon la théorie de Maslow, l'être humain déteste la routine, il a besoin de développer sa vie et d'avoir une bonne estime de soi.

Notons aussi quelques points apparus lors des entretiens et qui peuvent être une cause de l'infidélité des travailleurs au sein d'une entreprise :

- Injustice : dans la division des tâches, traitement des travailleurs, PRC.
- Un écart intense entre fiche de poste et la réalité de travail.
- Harcèlement psychologique par les supérieurs devant les collègues.
- Une mauvaise répartition des tâches et la surcharge des plans de travail...

Ce ne sont peut-être pas des points très remarquables, mais ils peuvent être très néfastes pour une entreprise.

3) dans les résultats de notre troisième hypothèse, nous avons remarqué qu'une différence de fidélité n'existe que par rapport au niveau d'instruction et à la catégorie socio-professionnelle des travailleurs. Ainsi, ceux qui ont un niveau de scolarité moyen ont le plus faible niveau de fidélité, tout comme les agents d'exécution. La raison de l'infidélité de cette catégorie est claire : généralement, ce sont des travailleurs qui ont des tâches difficiles dans l'entreprise. De fait, dès qu'ils trouvent l'opportunité de casser les règles ou de quitter l'entreprise, ils n'hésitent pas.

Les entreprises doivent donc se concentrer sur cette catégorie de travailleurs, en améliorant leurs conditions de travail, en diversifiant les tâches, en mettant en place des primes

salariales, en les motivant verbalement. Cela pourra permettre aux entreprises de garder leurs salariés.

4) La dernière hypothèse c'est d'analyser l'effet de variable de la nature de l'entreprise sur la relation entre CP et la fidélité des travailleurs, afin de montrer que la société privée est plus concernée par la rupture du contrat psychologique que la société publique.

Conclusion

Conclusion

Cette étude se situait dans le cadre des études qui traitent de la nouvelle relation d'emploi apparue en réponse à l'évolution de l'environnement des organisations depuis les dernières années. En conformité avec les études antérieures, nous avons retenu le cadre théorique du contrat psychologique qui s'impose de plus en plus comme une base explicative des attitudes et des comportements individuels qui résultent des changements observés dans la relation d'emploi. Au cœur de cette théorie se trouve le concept de rupture qui a fait l'objet de plusieurs recherches qui se sont attardées principalement à ses conséquences individuelles et organisationnelles, ainsi qu'à l'influence intervenante dans sa dynamique de facteurs principalement individuels. Des questions restaient toutefois encore en suspens, notamment le peu de démonstrations empiriques des conditions d'emploi constitutives du contrat psychologique, des motifs spécifiques de rupture et de leurs effets, le peu d'intérêt porté à des conséquences de la rupture ayant émergé récemment des écrits.

Dans ce contexte, cette étude avait pour objectif de mieux comprendre les conditions d'emploi dont la rupture engendre des conséquences sur la fidélité des travailleurs, ainsi que de mieux comprendre les dimensions du CP qui influencent sur la fidélité des travailleurs, et finit par la considération de la nature de l'entreprise comme un variable médiatrice dans la relation entre CP et fidélité. Pour ce faire, nous avons adopté une recherche quantitative par les questionnaires à des employés de RTC publique et Ramdy privée, dont un total de 114 questionnaires ont été retenus. Nous avons utilisé un guide d'entretien afin d'entrer plus profondément dans les détails.

Notre premier angle de recherche consistait à chercher sur le niveau de CP et la fidélité au sein des deux entreprises, nous avons trouvé que la rupture du contrat psychologique est majoritaire dans les deux natures de l'entreprise (privée et publique), et la fidélité moyenne est majoritaire dans les deux natures de l'entreprise.

Dans notre deuxième angle de recherche, nous avons réfléchi à la dynamique entre les variables CP et fidélité des travailleurs. Nous avons constaté que si le contrat psychologique est réalisé, la fidélité sera élevée. À l'inverse, si le contrat psychologique est rompu, la fidélité devient faible. Nous pouvons donc répondre à notre deuxième question en affirmant une corrélation positive et forte entre les deux variables.

Le troisième angle de recherche nous permet de chercher sur l'impact de la différence dimension du CP sur la fidélité. D'après notre échantillon, nous avons constaté que la sécurité et l'évolution de carrière ont une influence significative sur la fidélité des travailleurs, et aussi confirmé par les études antérieures. Donc nous pouvons répondre à notre troisième question de recherche comme suite : les dimensions du CP qui influencent sur la fidélité des travailleurs sont la sécurité d'emploi et l'évolution de carrière.

Le quatrième angle de recherche cherché s'il y a une différence dans la fidélité des travailleurs selon genre, âge, niveau d'instruction, CSP, ancienneté. Après de la recherche statistique on a trouvé qu'il y a une différence selon le niveau d'instruction et la catégorie sociale professionnelle, et plus précisément le niveau moyen de l'éducation et l'agent d'exécution qui ont un niveau faible de fidélité. Donc nous pouvons répondre à notre quatrième question de recherche de façon

Conclusion

suivant : oui, il y a une différence dans le niveau de fidélité des travailleurs selon niveau instruction et CSP, et il n'y pas une différence selon genre, âge, ancienneté

Le cinquième angle de recherche et la dernière constatait à réfléchir sur l'effet d'une variable de la nature de l'entreprise sur la relation entre le CP et la fidélité des travailleurs. Après le teste de MANOVA on a trouvé que la nature de l'entreprise a un influence dans la relation entre CP et fidélité, et plus précise, l'entreprise publique peut cardée la fidélité des travailleurs en cas de rupture du CP, par contre l'entreprise privée ne peut pas réussir à cardée sont travailleurs en de rupture. Donc nous pouvons répondre à notre question comme suit : oui, il y a une différence significative entre l'entreprise publique et privée dans la relation entre le contrat psychologique et la fidélité des travailleurs.

Liste bibliographie

Liste bibliographique :

1. Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4)
2. Allen, M. & Tüselman, H.J. (2009). All-powerful voice? The need to include 'Exit', 'Loyalty' and 'Neglect' in empirical studies too. *Employee Relations*, 31(5)
3. Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*
4. Béatrice. A, 2008, L'influence des motifs de rupture du contrat psychologique sur le comportement des individus au travail : l'effet modérateur du genre, mémoire, école de relation industrielle
5. Bono, J. E. et A. E. Colbert. 2005. Understanding responses to multi-source feedback: the role of core self-evaluation. *Personnel Psychology*, vol. 58, no. 1
6. Brickson, S. & Brewer, M. (2001). Identity Orientation and Intergroup Relations in Organizations. In: Hogg, M. A. & Terry, D. J. eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. First edition. New York: Taylor and Francis Group.
7. CAPPELLI, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Conway, N. et R. B. Bruler. (2005). *Understanding psychological contracts at work*. New York: Oxford University Press
9. Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1)
10. Crepeau. R.G. C.W. Crook, M.D. Goslar, M.E. Mc Murtrey, (1992). Career anchors of information systems personnel, *Journal of Management Information Systems* 9 (2)
11. De Vos, A. (2005). The psychological contract of organizational newcomers: an investigation of antecedents and changes over time. *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 5. no. 4
12. Delobbe, N, O. Herrbach, D. Lacaze et K. Mignonac. (2005). *Comportement organisationnel: contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Vol. 1. Bruxelles : Éditions De Boeck Université,
13. Dose, I. (1997). Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70, no. 3,
14. EHRLICH, C.J. (1994). Creating an employer-employee relationship for the future. *Human Resource Management*, Vol 33 (3)
15. El Bedoui Tlik, M. (2010). La rupture et la violation du contrat psychologique : distinction conceptuelle et conséquences sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de départ volontaire. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5 (1)
16. Fiske, S. T. et P. W. Linville. (1980). What does the schema concept buy us?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 6, no. 4,

17. Graham, J. & Keeley, M. 1992. Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3).
18. Griesser, J W, (1993). Motivation and information systems professionals, *Journal of Managerial Psychology* 8 (3),
19. Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey, *Journal of Organizational Change Management*, 27(5)
20. Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
21. Ho, V. 1., L. R. Weingart et D. Rousseau. (2004). Responses to broken promises: Does personality matter?. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, no. 2,
22. Hogg, M. A. (2006). Social Identity Theory. In: Burke, P. J. eds. *Contemporary social psychological theories*. Stanford: Stanford University Press
23. Hooi Lai Wan(SD). Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management, *International Journal of Applied HRM*, Volume 3 Issue 1
24. Howard, 1. H.. D. A. CUJUlingham et P. A. Rechnitzer. (1977). Work patterns associated with type A behavior: a managerial population. *Humans Relations*, vol. 30, no. 9,
25. Judge, T. A. et D. M. Cable. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 2.
26. Judge, T. A., A. Erez, 1. E. Bono et C. 1. Thoresen, (2003). The core self-evaluation scale: development of a measure. *Personnel Psychology*, vol. 56, no. 2.
27. KISSLER, G.D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3)
28. Kuang-Man, (2013). The Effects of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors in the Airline Industry: Employee Cynicism as Mediator, *International Journal of Business and Social Science*, Department of Airline & Transport Service Management, University of Hospitality and Tourism, Taiwan
29. Laurent. T ; Anne. D, (2016), *management humain*, 1er édition, pay-bas
30. Leck, J. & Saunders, D. (1992). Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3),
31. Lee, c., 1. F. Jamieson et P C. Earley. (1996). Beliefs and fears and type A behavior implications for academic performance and psychiatric health disorder symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, no. 2,
32. Lemire Louise, Saba Tania (2005). Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée, association internationale de management stratégique.
33. LEMIRE, L., ROUILLARD, e., GÉRIN, P.-E., & SABA, T. (2003). Sur l'ambiguïté croissante du Principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada. *Les Cahiers des Sciences Administrative*, Vol. 2 (2)
34. Loon, M. el G. Casimir. (2008). Job-demand for learning and job-related learning: the 1110 derating effect of need for achievement. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no.1

35. Luthans, F. et C. M. Youssef. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, vol. 33, no. 3.
36. Mak. BL, Sockel.H, (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. Department of Computer Science & Information Systems, University of Hong Kong
37. Marie-Eve. D, (2008). Rupture du contrat psychologique et effets sur le cynisme cognitif, la voix et le silence : Effet modérateur de la culture organisationnelle et de la congruence personne-organisation, thèse, école de relation industrielle
38. Marjo-Riitta Parzefall, (2011). Making sense of psychological contract breach, *Journal of Managerial Psychology*.
39. MCDONALD, D. J.; MAKIN, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, no 2
40. Nathalia. D ; Olivier. H et al, (2005). comportement organisationnel, volume 1, contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle, 1er édition, Belgique
41. Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5)
42. R. Ravichandran, U. Nazim (1993). Off shore systems development, *Information and Management* 24 (1).
43. Rousseau, D. (2001). *Journal of Occupational and Organizational /analyze Psychology* vol.74, no.4
44. Rousseau, D. (2003). Extending the psychology of the psychological contract. *Journal of management Inquiry*, vol 12, no. 3.
45. Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*
46. Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1)
47. Schwartz, S. H. et W. Bilsky. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53. no. 3,
48. Stein, D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences: An integrative construct. *Journal of Psychotherapy Integration*, vol. 2, no. 1.
49. Szajna. AB, Scamell. V, (1993). The effects of information system user expectations on their performance and perceptions, *MIS Quarterly* 17 (4),
50. Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
51. Tseng, L.-M. & Wu, J.-Y. (2017). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfilment and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*,
52. Turnley, W.H., Feldman, D.C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations* 52, 895–922
53. Tyler, T. (2001). Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective. In: Hogg, M. A. & Terry, D. J. eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. 1st edition. New York: Taylor and Francis Group

54. Van Vugt, M. & Hart, C. M. (2004). Social Identity as Social Glue: The Origins of Group Loyalty. *Journal of Personality & Social Psychology*
55. Wang, Y.F., Li, Z.Y., Wang, Y. and Gao, F. (2017). Psychological Contract and Turnover Intention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 5.
56. Yamaguchi, I. (2003). The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no. 4,

Les annexes

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

Questionnaire

Ce questionnaire entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue d'obtention un diplôme de master en **psychologie** spécialité : **psychologie de travail et des ressources humaines**.

Ce présent questionnaire est destiné aux travailleurs en vue de vérifier « **l'impact du contrat psychologique sur la fidélité des travailleurs** ».

Il nous semble utile de vous rassurer que **l'anonymat** est garanti, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement **scientifiques**.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec **sincérité** pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

En fin, nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Réaliser par :

- Zergoun Djaber

I) **Informations personnelles :**

- 1 -sexe : homme femme
 02-Age : ans
 03-Niveau d'instruction
 Primaire Moyen Secondaire Supérieur
 04-Situation familiale : célibataire marié veuf (Ve) divorcé
 05-Catégorie socioprofessionnelle :
 Agent d'exécution maîtrise Cadre
 06-Ancienneté : ans

II) **Questions relatives au contrat psychologique :** Veuillez lire les items du tableau dans la ci-après.

Le côté gauche: Lorsque votre emploi a été prévu, (partie gauche du tableau) vous avez espéré un certain nombre de choses de l'institution vos exploitations (Ce que je m'attendais). Mettez une croix (X) sur le tableau pour répondre au 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 le centre a répondu à vos attentes (partie droite du tableau)? Mettez une croix (X) sur du tableau pour répondre à ce que reflète le degré de ce que vous avez trouvé.
de 1 à 5 :

1	2	3	4	5
beaucoup moins que prévu	moins que prévu	comme prévu	plus que prévu	beaucoup plus que prévu

N°	Items	Ce que je m'attendais						Ce que j'ai trouvé				
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	Un ensemble attractif de rémunérations											
2	Un salaire lié à mes performances											
3	Traitez-moi équitablement											
4	Assurer les ressources et les équipements nécessaires pour réaliser mon travail											
5	La possibilité de pouvoir construire un projet de carrière											
6	Un travail intéressant											
7	Du soutien de la part de mon supérieur											
8	Un travail qui a du sens											
9	Une communication ouverte avec mes supérieurs											
10	Un emploi relativement sûr											

11	Un environnement de travail basé sur la collaboration de l'équipe													
12	Un emploi avec de fortes responsabilités													
13	Un salaire élevé par rapport à celui proposé par les concurrents													
14	Une bonne ambiance de travail													
15	faire des remarques objective sur mon travail													
16	De bonnes opportunités de promotion													
17	Sensation de l'indépendance dans mon travail													
18	La possibilité de développer mes compétences													
19	Le respect des autres membres de l'entreprise													
20	Des relations de travail coopératives													
21	Des possibilités pour évoluer													
22	Des primes basées sur ma performance													
23	Un travail comprend la confrontation des défis													
24	La sécurité de l'emploi													
25	Bénéficier d'activités de formation													
26	La possibilité de voyager													
27	Le travail peu influencé sur la prise de discision													
28	Les conditions matérielles nécessaires pour réaliser mon travail													
29	L'opportunité d'apprendre de nouvelles choses													

III) Questions relatives au fidélité des travailleurs

N	Items	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Sans avis	D'accord	Tout à fait d'accord
01	Je suis satisfait de mon travail					
02	Je ne blâme pas les autres, je prends la responsabilité de ma part en cas d'erreurs					
03	Mes valeurs et celles de l'entreprise sont généralement compatibles					
04	Je recherche activement un autre emploi en dehors de mon entreprise					

05	En générale, je veux rester travailler pour cette entreprise					
06	J'ai un coach qui me tient alerte pour mon travail en cas d'anomalie					
07	Cette entreprise m'inspire le meilleur de la performance au travail					
08	J'envisagerais de partir pour une entreprise qui avait un excellent projet					
09	je ne chercherai probablement pas un emploi en dehors de cette entreprise					
10	Je suis satisfait des chances de promotion					
11	je suis vraiment content de travailler pour cette entreprise					
12	J'envisagerais sérieusement de partir même pour une position légèrement meilleure ailleurs					
13	je pense rarement de quitté mon travail					
14	Je suis satisfait de la variété de mon travail					
15	J'encourage un ami à travailler pour mon entreprise					
16	J'envisagerais sérieusement de quitter mon emploi pour un poste où je pourrais gagner plus					

Guide entretien

QUESTIONS D'INTRODUCTION

- 1- Depuis combien de temps travaillez-vous ?
- 2- Parlez-moi votre parcours professionnel. Comment vous recruté
- 3- Qu'est-ce que vous faites maintenant dans l'entreprise ? Quel est le poste vos occupé

QUESTIONS PRINCIPALES

*Perception du changement de la relation d'emploi

- 1- Lorsque vous avez commencé votre vie professionnelle, quelles étaient vos attentes en emploi ?
- 2- À cette époque-là, comment perceviez-vous vos obligations en tant qu'employé ? Comment perceviez-vous les obligations de l'entreprise à votre égard ?
- 3- Votre poste vous sentir mieux ou pire ?
- 4- Depuis que vous avez commencé la vie professionnelle, qu'est-ce qui a le plus changé pour vous ?
- 5- Quels ont été les moments les plus difficiles ? Comment les avez-vous surmontés ?

*Contrat psychologique (évaluation)

- 6- Parlez-moi de ce qu'on vous a dit lors de votre recrutement
- 7- Qu'est-ce que vous aimez dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise ?
- 8- Qu'est-ce que vous aimez moins dans la gestion des ressources humaines de votre entreprise ?
- 9- Qu'est-ce que vous trouvez juste et bien dans les méthodes de gestion dans votre entreprise ?
- 10- Qu'est-ce que vous trouvez mal et injuste dans votre entreprise ?
- 11- Est-ce que votre employeur a tenu les promesses qu'il vous a faites lors de votre embauche ? Qu'est-ce que vous ressentez par rapport à ça ?

Entretien sur la fidélité des travailleurs :

- 1- Comment se comporte un employé fidèle ?
- 2- Quels sont les avantages et les inconvénients des employés fidèles ? De quel point de vue
- 3- Quels sont les principaux facteurs qui incitent les employés à être fidèles ?
- 4- Quels sont les facteurs qui poussent les employés à être déloyaux ?

5- Que diriez-vous de l'organisation est le plus important pour que vous soyez motivé et engagé dans votre travail ?

6- Si vous deviez changer d'emploi, quel serait le plus difficile à laisser ? collègue, organisation, titre

7- Ce que vous pose le plus être fidèle pour cette organisation ?

8- si vous deviez établir des priorités, qu'est-ce qui est plus important pour vous et pourquoi ?

- Leadership
- Salaire élevé
- Opportunité de promotion
- Développement de compétence

9- diriez- vous que vous changeriez facilement d'emploi si n'êtes pas satisfait ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

10- quels facteurs vous feraient rester dans une organisation même si vous sentez insatisfait de vos tâches professionnelles ?

11-comment pensez-vous que l'autre groupe a définit la fidélité des employé ? Et quels facteurs vous croyez qu'ils trouvent le plus important ?

12- quelle sont vous conseille pour quel soit fidèle ?