

## Pratiques qualité et leur impact sur l'implication du personnel sous contrat flexible: Cas des opérateurs sous contrat insertion du secteur automobile au Maroc

### [ Quality practices and their impact on staff commitment under flexible contract: Case of the operators under contract insertion of the automotive sector in Morocco ]

*Mohammed Amine MBARKI and Jaouad RHARZOUZ*

GREMSI, National School of Commerce and Management,  
Abdelmalek Essaâdi University,  
Tangier, Morocco

---

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** In quality management, the external customers satisfaction it's depended to internal customers satisfaction. The increase of the atypical contracts, related to the development of the strategies of quantitative flexibilization of the hand of work puts the paradox: implication-flexibility.

The implication in the work is considered as a ground of studies mattering in the field of human resources management because she allows to understand the link which exists between the individual and his work.

The objective of this article of synthesis is to establish a theoretical model concerning the impact of the requirements qualities regarding human resources management on the atypical implication of the employees, and it through a magazine (review) of literature of the standards ISO 9004.

**KEYWORDS:** Commitment, satisfaction, participation, training, communication.

**RESUME:** En management de la qualité, la satisfaction des clients externes ne peut être en aucun cas atteinte sans la satisfaction des clients internes. Or la montée en puissance des contrats atypiques, liée au développement des stratégies de flexibilisation quantitative de la main d'œuvre pose le paradoxe : implication-flexibilité.

L'implication au travail est considérée comme un terrain d'études important dans le domaine de gestion des ressources humaines car elle permet de comprendre le lien qui existe entre l'individu et son travail.

L'objectif de cet article de synthèse est d'établir un modèle théorique concernant l'impact des exigences qualités en matière de gestion des ressources humaines sur l'implication des salariés atypique, et ce à travers une revue de littérature des normes ISO 9004/V2009, l'ISO 9001/V2015 et l'ISO TS 16949/V2009, Prix national de la qualité :2012, EFQM/2010 et de certains modèles théoriques de l'implication.

**MOTS-CLEFS:** Implication, satisfaction, participation, formation, communication.

## 1 INTRODUCTION

L'implication au travail est aujourd'hui un domaine d'études important en gestion des ressources humaines. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'intérêt pour ce champ de recherche. Au niveau théorique, l'implication est un concept très large, qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail, [1]. De même, l'implication est considéré comme le troisième principe du système de management de la qualité. Selon la norme ISO 9000/V2015, « *les personnes à tous les*

*niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».*

L'Etat marocain, o travers le programme MOUSSANADA<sup>1</sup>, encourage les entreprises à s'inscrire dans les démarches de certification dans le cadre des normes ISO, et en parallèle il a mis en place un ensemble de dispositifs visant à encourager l'entreprise à recruter sous contrat flexible. Le contrat insertion (CI) (objet de notre recherche), comme le contrat à durée indéterminée (CDD) ou le contrat d'intérim dites contrats atypiques, créent une certaine fragilité de l'emploi et par conséquent une forme de précarité.

L'objectif cet article est l'élaboration un modèle théorique d'évaluation de l'impact des pratiques qualité sur l'implication du personnel sous contrat flexible, voir même précaire au sein des entreprises marocaines certifiées du secteur automobile. A cet égard, notre recherche mobilise les travaux portant sur l'implication organisationnelle et la précarité d'emploi ainsi que les normes qualité appliquées au secteur automobile (ISO9001/V2015 et ISO TS16949/V2009)

Dans cet article nous nous sommes basés sur une analyse exploratoire de la revue de littérature combinant deux disciplines différentes à savoir la gestion des ressources humaines et le management de la qualité. Après une présentation du contexte et de la problématique de la recherche nous allons présenter notre cadre théorique à travers la revue des normes qualité et des théories de l'implication avant de présenter notre modèle théorique de recherche et conclure avec les limites et perspectives de notre recherche.

## **2 CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE**

L'implication au travail constitue le troisième principe du système de management de la qualité et les attitudes au travail représentent un champ de recherche classique dans le domaine de la gestion des ressources humaines : les concepts de motivation, de satisfaction, d'engagement, ou d'implication constituent la base des recherches menées dans le champ du comportement organisationnel (*organizational behavior*).

L'implication, l'engagement des salariés et leur participation active deviennent un élément important de l'efficacité des organisations actuelles [2].

Le concept d'implication au travail, permet de rendre compte du lien particulier que le salarié entretient avec son travail, et constitue un cadre adapté à la compréhension de ces phénomènes.

L'implication au travail apparaît de plus en plus comme une notion fédératrice : un salarié impliqué dans son travail tisse des liens particuliers avec différents domaines de son expérience professionnelle : il peut s'agir de groupes de personnes comme ses collègues de travail ou ses clients, de facettes plus générales comme sa profession, son entreprise ou le travail en général.

En raison de son importance dans les organisations actuelles et de son caractère multidimensionnel, nous considérons donc que l'étude de l'implication organisationnelle demeure une étape importante dans la compréhension des comportements organisationnels, particulièrement lorsque l'on s'intéresse à des salariés dont la relation d'emploi est caractérisée par de faibles liens organisationnels.

Dans cet article nous avons décidé de porter notre étude sur les salariés, du secteur automobile, sous contrat insertion à la différence des autres contrats flexible comme le CDD ou le contrat d'intérim. Ce choix est justifié par trois raisons :

D'abord, l'emploi flexible constitue une catégorie trop vaste, qu'il vaut mieux ne pas envisager de manière englobante: les attitudes, les motivations et les objectifs d'un salarié à temps partiel peuvent par exemple différer de celles d'un salarié en CDD ou d'un intérimaire, [3].

Ensuite, au niveau managérial, la gestion des salariés sous contrat insertion constitue un véritable défi pour les employeurs. La présence de plus en plus significative de cette catégorie de salariés dans les entreprises du secteur

---

<sup>1</sup> MOUSSANADA est un programme national géré par l'ANMPE et vise à accompagner les entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur productivité

automobile rend nécessaire un questionnement sur les moyens de mobilisation les plus efficaces de cette main-d'œuvre particulière.

Enfin, en dehors des secteurs traditionnels, l'industrie automobile marocaine est considérée comme étant le secteur clé des nouveaux métiers mondiaux en termes de performances à l'export réalisées durant les cinq dernières années grâce notamment aux investissements directs étrangers destinés à ce secteur<sup>2</sup>. Avec la stratégie Emergence, le Maroc a focalisé ses efforts de développement industriel sur les filières pour lesquelles le pays possède des avantages compétitifs clairs et exploitables, à travers des programmes de développement dédiés.

### 3 CADRE THEORIQUE

Les recherches théoriques sur l'implication se sont développées dans le sillage des travaux sur les attitudes au travail, traitant de la satisfaction et de la motivation au travail, avec pour objectif de mieux appréhender les causes de certains comportements organisationnels problématiques, comme l'absentéisme ou le turnover[4].

Au niveau empirique, l'implication retient l'attention des praticiens, car son lien avec certains comportements au travail particulièrement recherchés par les managers a été souvent établi : les salariés impliqués dans leurs entreprises ou leurs carrières seraient par exemple moins absentéistes, [5], [6], plus fidèles à leur entreprise, [6],[7], et davantage enclins à faire des efforts[4], [8], et adoptent des comportements citoyens [9].

Comme Thévenet [10], et en s'inspirant du travail de Neveu [11], il sera considéré dans cet article que l'implication organisationnelle est la traduction d'*organizational commitment* car celle-ci rend mieux compte de sa nature attitudinale que le terme d'engagement organisationnel [12]. Cela dit, ce dernier « *continue à être utilisé dans la littérature francophone avec la même signification* », [13]

#### 3.1 IMPLICATION DU PERSONNEL ET EMPLOI ATYPIQUE

Ce paragraphe sera dédié à présenter le concept d'implication comme attitude et d'explicitier l'objet de l'implication le plus étudié, à savoir l'implication organisationnelle, avant d'étudier l'implication des salariés sous contrat flexible.

##### 3.1.1 L'IMPLICATION UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE

L'implication semble unanimement associée à une relation entre deux entités, une personne (sujet) et une composante de la situation de travail (objet). « *La question de l'implication part du principe que l'on ne peut être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi-même dans cette relation.* » [10]. Ce rapport sujet-objet que représente l'implication est toujours définie, quelles que soient les approches, comme une attitude ([14].

Il est généralement admis que les attitudes comportent trois dimensions : affective, cognitive et conative. Ainsi résumées dans une définition courante: « *Les attitudes correspondent à des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales* », [15]. Envisager l'implication au travail comme une attitude nous amène naturellement à lui attribuer les trois composantes habituellement associées au concept,[16].

Le concept d'implication multiple au travail « *multiple commitment in the workplace* » a émergé dès lors que les auteurs ont tenté de recenser, puis d'étudier simultanément les divers domaines dans lesquels le salarié pouvait s'impliquer [17].

La grande majorité des approches théoriques multidimensionnelles portent sur un objet particulier d'implication à savoir : l'organisation. Cette focalisation est parfaitement compréhensible dans une perspective de gestion des ressources humaines : l'implication apparaît en effet comme un déterminant plus ou moins direct de comportements organisationnels dont les impacts positifs (effort, comportements citoyens) ou négatifs (turnover, absentéisme) sont indiscutables.

<sup>2</sup> *L'industrie automobile au Maroc – performance à l'export ; département des statistiques des échanges extérieurs, office des change, déc 2013*

L'organizational commitment ou implication organisationnelle a d'abord été conceptualisée sur un mode affectif, c'est-à-dire en tant que désir, avant d'être étendue à deux autres dimensions complémentaires par Meyer et Allen en 1991[18]: un besoin « *continuance commitment* » et une obligation morale « *normative commitment* » [19]. Meyer & Allen, évoquent leur modèle tridimensionnel de l'implication organisationnelle, dans lequel celle-ci est envisagée comme un «*état psychologique comportant une dimension affective, une dimension calculée et une dimension normative, et ayant une influence sur la décision de rester membre de l'organisation*», [7]

Meyer & Herscovitch et comme le fait remarquer Herrbach [20], proposent un modèle théorique synthétique de l'implication au travail (Figure1), qui met en rapport les « bases » de l'implication (facteurs influençant les différentes dimensions de l'implication) avec ses conséquences comportementales, [21].

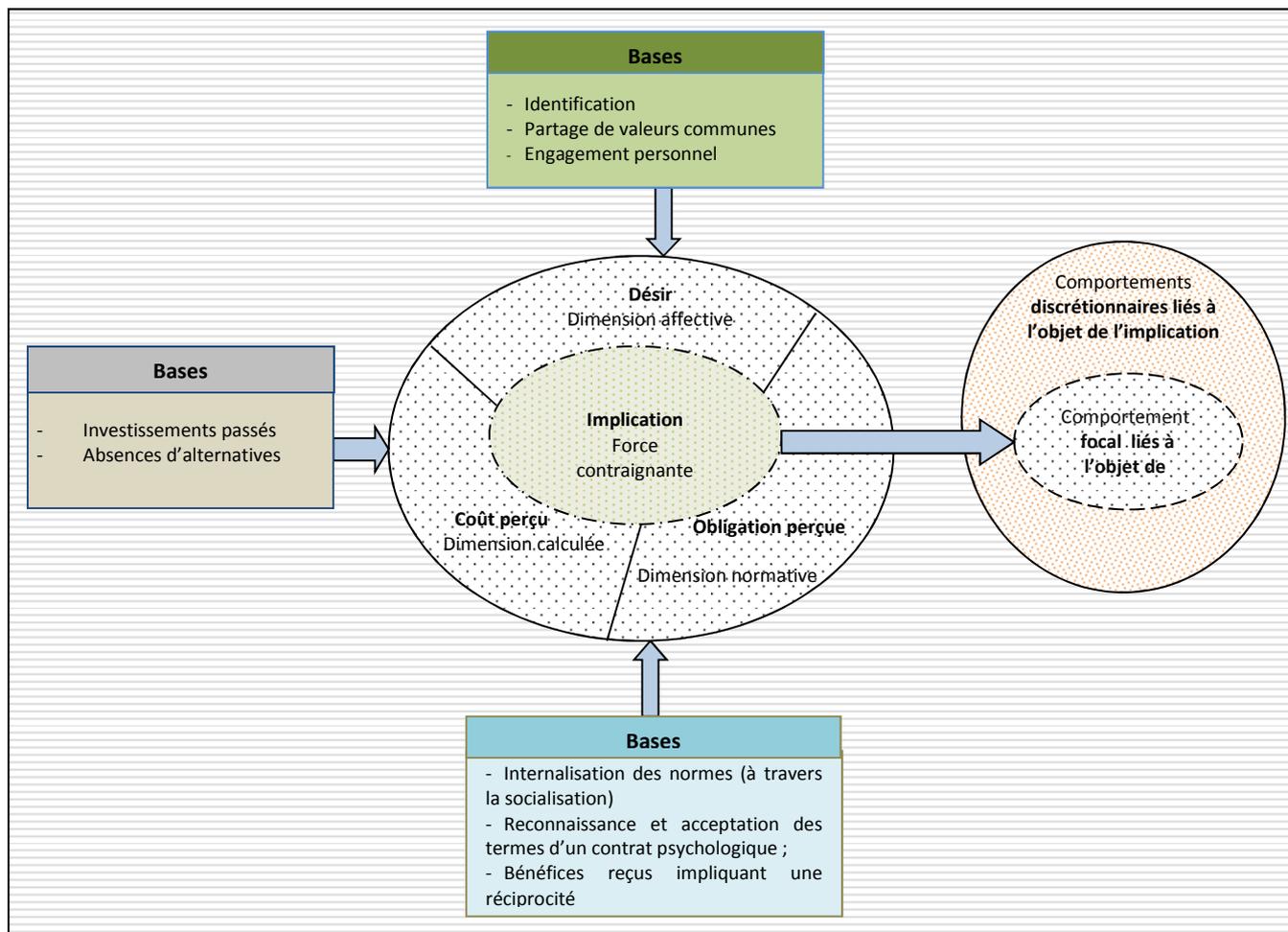


Fig. 1. Modèle synthétique d'implication [21, L. 317]

L'implication est figurée comme une force contraignante pouvant reposer sur le désir « je veux..», le calcul « j'ai besoin de.. » et/ou l'obligation morale « je ressens le devoir de.. ».

### 3.1.2 L'IMPLICATION AU TRAVAIL DES SALARIÉS SOUS CONTRAT PRÉCAIRE

La majorité des chercheurs qui se sont intéressés aux conséquences des emplois temporaires (CDD et intérim) sur le vécu des salariés partent d'un constat plutôt pessimiste. Il repose sur l'idée qu'une tension existe entre, d'un côté, les exigences et les demandes du « nouveau capitalisme » et du marché du travail flexible, et de l'autre côté, les attentes, les aspirations et les orientations individuelles. Cette tension peut entraîner des contrastes sociaux et des états d'insatisfaction et de malaise, [22]

Partant de ce point, de nombreuses recherches se sont appuyées sur le cadre théorique dualiste forgé par, [23] ainsi que sur la théorie insiders/outsiders, [24] pour montrer la différence entre les avantages accordés aux salariés du cœur « *core workers* » qui sont sélectionnés, formés et fidélisés, ainsi que la ségrégation opérée sur les travailleurs précaires « *peripheral workers* », qui servent de variable d'ajustement face aux fluctuations,.

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, plusieurs auteurs mettent l'accent sur l'impact négatif des politiques de flexibilité quantitative des ressources humaines sur les attitudes au travail, [25]. Dans le même ordre d'idée, certains auteurs mettent en évidence les difficultés engendrées par le paradoxe d'une gestion simultanée de l'implication et de la précarité, [26].

L'analyse de certaines études conclue qu'il n'y a pas de différence concernant l'implication entre salariés sous contrats temporaire et salarié permanents. L'étude empirique menée par Guest et al, auprès de salariés permanents et temporaire pour mesurer leur implication organisationnelle, à montrer l'absence de différence entre les deux groupes dans ce domaine, [27]. De son côté, Manville, dans une étude défend l'idée selon laquelle le type de contrat CDD ou CDI n'influence pas sur l'implication des salariés contingents du secteur médical, [28]. Feather et Rauter en 2004, ont mené une étude empirique auprès de salariés permanents et sous CDD du secteur de l'éducation et ils ont montré qu'il n'y a pas de différence en matière d'implication organisationnelle et de satisfaction entre les deux groupes, [29]. De même, De Witte et Naswal, suite à leur étude auprès d'un échantillon multisectoriel et multinational concluent en l'absence de différence en matière d'implication entre les salariés intérimaire, salariés permanents et salariés à temps partiel, [30].

Nous pouvons donc conclure que les études empiriques dont nous disposons à l'heure actuelle donnent des résultats parfois contradictoires avec les hypothèses de modèles théoriques. Dans notre étude nous allons nous baser sur les études qui ont conclue de l'absence de relation entre type de contrat et implication organisationnelle [27], [28] [29], pour supposer que dans notre échantillon d'étude, le contrat insertion n'influence pas l'implication des salariés de notre échantillon.

### 3.2 IMPLICATION DU PERSONNEL ET EXIGENCES DES NORMES QUALITÉ

Selon la norme ISO 9004, le personnel constitue une ressource significative d'un organisme et sa totale implication permet de développer son aptitude à créer de la valeur pour les parties intéressées. Il convient que la direction, par son leadership, crée et maintienne une vision et des valeurs partagées, ainsi qu'un environnement interne permettant au personnel d'être totalement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme [31]. L'étude détaillée des normes qualité (ISO 9004 V 2009, ISO 9001 V 2015, ISO TS 16949 V 2009) montre l'importance de l'implication pour la réussite de la démarche qualité au sein des organisations. L'ensemble des normes font ressortir certaines pratiques importantes et nécessaires pour l'atteinte de cet objectif. Quatre éléments peuvent être dégagés : la satisfaction des attentes, la communication, la participation aux décisions et la formation.

#### ➤ La communication :

Pour la norme ISO 9001 V 2015 (§7.4), l'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité, (quel sujet, quel moment, avec qui, qui communique....). Selon la norme ISO 9004 V 2009 (§5.4), la communication efficace de la stratégie et des politiques est essentielle aux performances durables de l'organisme. Il convient que cette communication soit explicite, opportune et continue. Pour la norme ISO TS 16949 V 2009 l'organisme doit élaborer des instructions de travail écrites pour tous les opérateurs ayant des responsabilités dans le fonctionnement des processus qui impactent la conformité aux exigences relatives au produit. Ces instructions doivent être accessibles au poste de travail.

Le prix national de la qualité dans son Chapitre 3 (Management du personnel) pose une série de questions relative à la communication au sein de l'organisation. (Exemple : Le personnel est-il informé de la stratégie de l'entité, de sa démarche qualité et de ses résultats ?..)

#### ➤ Formation et développement des compétences

Selon la norme ISO 9001 V 2015 (§7.2), l'organisme doit, le cas échéant, mener des actions, pour son personnel, afin d'acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions. Ces dernières peuvent notamment inclure la formation, l'encadrement ou la réaffectation du personnel actuellement en activité .....

Le paragraphe (§6.3.2) de la norme ISO 9004 V 2009 annonce que pour s'assurer qu'il dispose des compétences nécessaires, il convient que l'organisme établisse et entretienne un plan de développement du personnel.

Pour la norme ISO TS L'organisme doit établir et maintenir à jour des procédures documentées permettant d'identifier les besoins en formation et doit faire suivre une formation au personnel affecté à un poste nouveau ou modifié, ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit, (§6.2.2.3).

Le prix national de la qualité dans son Chapitre 1 et 3, oblige l'entreprise à répondre à un ensemble de questions concernant la formation du personnel (La Direction met-elle les moyens nécessaires pour disposer des compétences nécessaires? (budget de formation du personnel, budget de recrutement du personnel, budget d'externalisation...)...etc

➤ **La participation des salariés aux décisions**

Pour la norme ISO 9001 V2015 (6.2.1), « *l'organisme doit établir des objectifs qualité, aux fonctions, niveaux et processus concernés, nécessaires au système de management de la qualité. Cela signifie que les objectifs doivent être établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme* ».

Selon la norme ISO 9004 V 2009, et pour renforcer l'implication et la motivation de son personnel, « *il convient que l'organisme envisage des activités telles que le développement d'un processus permettant de partager et d'utiliser les compétences du personnel* » (§6.3.3), par exemple un outil de collecte des idées d'amélioration et l'établissement d'un système de reconnaissance et de récompense,... etc

Pour la norme ISO TS V 2009 (§5.5.1.1) toutes les équipes de production doivent être pourvues de personnel en charge de, ou ayant une délégation de responsabilité pour assurer la conformité aux exigences relatives au produit.

Le plan national de la qualité dans son Chapitre 7. Satisfaction du personnel ; pose la question suivante : Les résultats de mesures indirectes qui permettent à l'entité d'évaluer la satisfaction et la participation de son personnel sont-ils satisfaisants?

Egalement dans son Chapitre 3. Management du personnel ; le référentiel se pose une série de questions relative à la participation du personnel (Le personnel peut-il proposer des actions d'amélioration de la qualité ?...etc)

➤ **La satisfaction des attentes :**

Dans son paragraphe 4.2, la norme ISO 9004 V 2009 stipule que pour obtenir des performances durables, il convient que la direction implique constamment les parties intéressées (dont le personnel), et les tienne informées des activités et plans de l'organisme,

Selon le paragraphe 7.1.3 de la norme ISO 9001 V2015, « *L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en oeuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services* ». Un environnement approprié peut être une combinaison d'aspects humains et physiques, (non discriminatoire, calme, prévention du « burnout », température, chaleur...)

Le Prix National de la Qualité, Dans son chapitre 7 (Satisfaction du personnel) pose une série de questions pour mesurer le degré de satisfaction des attentes au sien de l'organisation (voir le prix), [32].

Le modèle d'excellence EFQM est un référentiel qui permet d'évaluer l'alignement de maturité d'une organisation tant au niveau des facteurs (approches et pratiques) mis en oeuvre que des résultats (de performance et de perception) obtenus, à l'aune des 32 points (appelés sous-critères) regroupés en 9 thèmes (appelés critères) de son modèle d'excellence. Parmi les concepts fondamentaux du modèle EFQM on trouve le développement et l'implication du personnel ainsi que la formation continue. Le premier concept qui consiste à maximiser la contribution des employés par le biais de leur développement et de leur engagement, et le deuxième consiste à se méfier du statu quo et à construire un changement effectif en utilisant la formation pour produire de l'innovation et des opportunités d'amélioration[33].

En conclusion on peut dire que la lecture des normes qualité et des modèles d'excellence de qualité nous fait ressortir quatre éléments pouvant influencer positivement l'implication du personnel à savoir : la satisfaction des attentes, la communication avec le personnel, leur participation aux décisions et finalement le développement de leurs compétences à travers la formation. Dans le paragraphe suivant nous allons présenter les modèles théoriques qui ont abordé le lien entre ces quatre variables, considérées comme variables explicatives dans notre modèle, et l'implication du personnel qui représente notre variable à expliquer.

### 3.3 MODÈLES DE RÉFÉRENCE THÉORIQUE

Dans ce paragraphe, nous allons présenter un ensemble de modèles théoriques traitant les conditions nécessaires pour le développement de l'implication du personnel. L'objectif étant de trouver un soubassement théorique aux quatre variables explicatives issues de l'analyse des normes qualités et des modèles d'excellence.

L'objectif est de trouver des modèles théoriques pour renforcer ce modèle issue des normes qualité.

#### ➤ Les modèles de Lawler et al., (1986) et de Wils et al., (1999)

Les modèles conceptuels de Lawler (1986), et de Wils (1999), suggèrent que quatre processus ou grappes de pratiques peuvent accroître l'implication et la mobilisation : le partage de l'information qui renvoie à la notion de communication (hypothèse N° 1), le développement des compétences à travers la formation (hypothèse N° 2), le partage du pouvoir qui signifie la participation des salariés aux décisions (hypothèse N° 3), et les systèmes de reconnaissance qui représente un élément de satisfaction du personnel (hypothèse N° 4). Le degré de diffusion de ces processus dans les niveaux inférieurs de l'organisation et la qualité de leur mise en œuvre auraient un effet déterminant sur le niveau de succès de l'implication. [34], [35]

#### ➤ Le modèle de Claude Lévy-Leboyer (2001)

Lévy-Leboyer évoque la notion de quatre « C » pour garantir la motivation et l'implication des salariés. Parmi les C évoquées on trouve: le contrôle et l'autonomie qui intensifie l'implication vis-à-vis de l'organisation (hypothèse N° 3), la communication et l'accès aux informations mettant l'individu en position d'acteur et lui donnant une marge d'initiative (hypothèse N° 1), et enfin la formation ou plus précisément la possibilité d'accroître ses compétences (hypothèse N° 2), [36].

#### ➤ Le modèle de Benjamin Chaminad (2005)

Chaminad (2005) évoque un certain nombre d'éléments que l'entreprise peut prendre en considération pour favoriser l'implication de son personnel ; ces éléments peuvent être classés en quatre grandes catégories : la satisfaction des attentes du personnel, la formation et le développement des compétences et la participation aux décisions, [37] ce qui représente nos quatre hypothèses de recherche.

#### ➤ Le modèle de Wilkinson

Gregory Leclercq (2010) rappelle le modèle de Wilkinson et al (1998) qui estime que trois éléments liés les uns aux autres sont indispensables pour assurer l'implication du personnel dans l'amélioration continue : la délégation du pouvoir et la participation des salariés aux décisions, le développement des compétences par la formation et la communication organisationnelle et interpersonnelle entre les différents niveaux hiérarchiques. On trouve ici trois de nos hypothèses de recherches excepté la satisfaction du personnel.

Selon les quatre modèles présentés ci-dessous et l'analyse des normes qualité présentée dans le paragraphe précédent nous pouvons conclure que nos quatre hypothèses de recherche seront liées à l'impact des variables suivantes : la satisfaction des attentes des salariés, la communication, la participation aux décisions et la formation (variables explicatives) sur l'implication du personnel (variable à expliquer) avec ses trois dimensions (affective, calculée et normative, [38]).

**Tableau 1. Hypothèses de recherche**

Hypothèses de recherche	Auteurs
Il existe une relation positive entre la communication et l'implication du personnel	[34], [35], [36], , [37]
Il existe une relation positive entre la formation et l'implication du personnel	[34], [35], [36], , [37]
Il existe une relation positive entre la participation et l'implication du personnel	[34], [35], [36], , [37]
Il existe une relation positive entre la satisfaction des attentes et l'implication du personnel	[34], [35], [37]

## 4 MODELE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Nous avons pu nous rendre compte lors des paragraphes précédentes qu'il existait une certaine distorsion entre les présupposés théoriques pessimistes relatifs à l'implication des salariés temporaires et les résultats des études empiriques consacrées à l'examen des attitudes au travail des salariés temporaires. Autrement dit, les salariés sous contrat flexible ne se sentent pas nécessairement défavorisés par rapport aux permanents. Notre examen des travaux menés sur l'implication des

salariés sous contrats flexible nous amène à formuler notre problématique générale : comment les exigences qualités en matière de GRH influencent-elles l'implication des salariés sous contrats insertion?

Cette problématique générale peut se décliner en deux questions de recherche

- Quelle est la nature de l'implication au travail des salariés sous contrat insertion?
- Quelles sont les exigences qualités en matière de GRH qui influencent l'implication des salariés sous contrats insertion ?

L'étude de la littérature disponible ne permet pas de valider sans réserve l'hypothèse selon laquelle les salariés en contrats temporaires seraient défavorisés par rapport aux permanents, et développeraient en retour une implication plus faible.

Une question fondamentale émerge, qui concerne l'impact des pratiques qualités en matière de GRH sur l'implication des salariés sous contrats insertion.

#### 4.1 MODÈLE THÉORIQUE DE RECHERCHE

Notre modèle de recherche issue de la revue de littérature, de l'analyse des exigences de normes qualité (ISO9004/V2009, ISO9001/V2015, ISO TS16949/V2009, EFQM/2010) nous laisse supposer que les pratiques qualité en matière de gestion des ressources humaines favorisent l'implication des salariés ; même ceux qui sont sous contrat insertion.

En effet après avoir expliqué notre domaine recherche et le délimiter au niveau de l'implication organisationnel et ses trois dimensions, à savoir l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative ; nous avons bien identifié quatre exigences selon les normes qualité en matière d'implication du personnel. En effet la revue des normes qualité nous a permis de conclure que quatre variables peuvent influencer l'implication du personnel : la satisfaction des attentes des salariés, la formation et le développement de leur compétences, leur participation au niveau des décisions et la communication de l'entreprise avec eux. La revue de littérature des différents modèles théoriques nous a permis de valider notre choix pour ces quatre variables. En effet un ensemble de modèles théoriques traitants l'implication du personnel évoquent une ou plusieurs de ces variables comme une condition nécessaire au développement de l'implication des salariés au sein des organisations .En conclusion, notre modèle théorique issue des normes qualité et de la revue des modèles théoriques se présente comme suit :

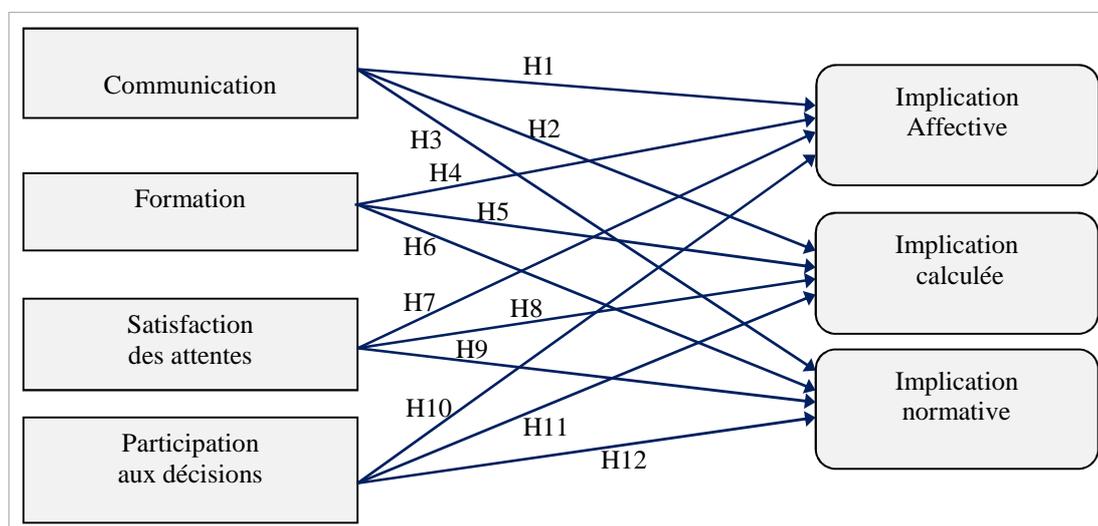


Fig. 2. Modèle théorique : Pratiques qualité et implication du personnel

## 5 CONCLUSION

Cette recherche s'est basée sur l'analyse des pratiques qualités et les modèles théoriques sur l'implication du personnel, pour identifier l'impact des dites pratiques sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle du personnel sous contrat flexible. Elle s'adresse aux chercheurs en matière de gestion des ressources humaine mais surtout aux DRH des entreprises faisant appel à ce type de contrat.

La revue détaillée des normes qualité existantes dans le secteur automobile, et la revue de la littérature sur les théories de l'implication et l'implication des salariés sous contrats flexible nous a permis de concevoir un modèle théorique de recherche.

Notre recherche comporte certaines limites liées à notre thématique qui souffre d'un manque de contribution théorique et d'études empiriques traitant en profondeur la relation entre exigences qualité et implication des salariés sous contrat flexible.

Pour pallier à cette insuffisance, la prochaine étape de notre recherche consistera à adapter ce nouveau modèle théorique au contexte marocain et ce via une étude qualitative auprès des responsables qualité et responsables ressources humaines des entreprises du secteur automobile opérant sur la ville de Tanger. L'objectif étant de stabiliser le modèle conceptuel, qui sera testé par la suite en suivant une approche quantitative confirmatoire auprès d'un échantillon d'opérateurs sous contrat insertion du même secteur.

## REFERENCES

- [1] M. Thévenet, *Politiques de personnel et implication des personnes ENTREPRENDRE, L'implication au travail*. coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet, 2002.
- [2] T. Périlleux, "Le travail des épreuves: dispositifs de production et formes de souffrance dans une entreprise industrielle," Paris, EHESS, 1997.
- [3] H. Feldmann, "The quality of industrial relations and labour market performance," *Labour*, vol. 20, no. 3, pp. 559–579, 2006.
- [4] R. T. Mowday, L. W. Porter, and R. M. Steers, *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, 2013.
- [5] S. R. M. Mowday R.T., Porter L.W., *Employee organizational Linkages: the psy - chology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, London Aca. 1982.
- [6] J. E. Mathieu and D. M. Zajac, "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.," *Psychol. Bull.*, vol. 108, no. 2, p. 171, 1990.
- [7] N. J. Allen and J. P. Meyer, "Commitment in the workplace: Theory, research and application," *Thousand Oaks*, 1997.
- [8] J. K. Sager and M. W. Johnston, "Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 9, no. 1, pp. 30–41, 1989.
- [9] D. W. Organ and K. Ryan, "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Pers. Psychol.*, vol. 48, no. 4, pp. 775–802, 1995.
- [10] M. Thevenet, "L'implication au travail," *Les Cah. l'ANVIE, Sci. Hum.*, vol. N° 28, pp. 32–35, 1993.
- [11] J.-P. Neveu, *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*. Economica, 1996.
- [12] F. Biétry and P. Laroche, "Profils d'implication prédominant chez les salariés syndiqués? Une étude des relations entre implication syndicale, implication dans la carrière et implication dans l'entreprise," *Actes du congrès l'AGRH*, pp. 1–29, 2010.
- [13] P. Paillé and P. Valeau, "La rétention des employés professionnels dans l'organisation: le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle," *Rev. Gest. des ressources Hum.*, no. 3, pp. 40–55, 2013.
- [14] J. R. Lincoln and A. L. Kalleberg, "Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants," *Ind. Labor Relations Rev.*, vol. 50, no. 1, pp. 39–59, 1996.
- [15] A. H. Eagly and S. Chaiken, *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1993.
- [16] M. Brasseur and H. J. Mzabi, "Implication des salariés, clef de réussite du changement?," *Humanisme Entrep.*, no. 266, pp. 17–36, 2004.
- [17] P. C. Morrow and J. C. McElroy, "On assessing measures of work commitment," *J. Organ. Behav.*, vol. 7, no. 2, pp. 139–145, 1986.
- [18] J. P. Meyer and N. J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 1, no. 1, pp. 61–89, 1991.
- [19] P. L. Franck BIÉTRY, "L'IMPLICATION DANS L'ORGANISATION, LE SYNDICAT ET/OU LA CARRIÈRE," *Rev. Gest. DES RESSOURCES Hum.*, vol. N°81, pp. 19–38, 2011.
- [20] O. Herrbach, "États affectifs et formes d'engagement. Analyse et cons{é}quences pour le concept d'engagement organisationnel," *Psychol. du Trav. des Organ.*, vol. 11, no. 3, pp. 135–150, 2005.
- [21] J. P. Meyer and L. Herscovitch, "Commitment in the workplace: Toward a general model," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 11, no. 3, pp. 299–326, 2001.
- [22] F. Fraccaroli, *L'expérience psychologique de l'incertitude au travail*, vol. 70, no. 3. Presses Universitaires de France, 2007.
- [23] M. Piore and P. Doeringer, "Internal labor markets and manpower analysis," *Lexington, Mass Heat*, 1971.

- [24] A. Lindbeck and D. J. Snower, "Reorganization of firms and labor-market inequality," *Am. Econ. Rev.*, vol. 86, no. 2, pp. 315–321, 1996.
- [25] A. Lacroux, "Le recours à l'intérim et son impact sur la performance individuelle et organisationnelle. Une approche par la théorie des coûts de transaction," in *2èmes journées Euroméditerranéennes-Entretiens neptune-Colloque "performance et gouvernance,"* 2007.
- [26] J. Freiche and M. Le Boulaire, *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial*. Editions L'Harmattan, 2000.
- [27] D. Guest, K. Mackenzie Davey, and A. Patch, "The psychological contracts, attitudes and behaviour of workers on temporary and permanent contracts," *Manag. Cent. Work. Pap. King's Coll. London*, 2003.
- [28] C. Manville, "Perceptions de justice et implication," *Relations Ind.*, vol. 63, no. 3, p. 529, 2008.
- [29] N. T. Feather and K. A. Rauter, "Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values," *J. Occup. Organ. Psychol.*, vol. 77, no. 1, pp. 81–94, 2004.
- [30] H. De Witte and K. Näswall, "Objective' versus' subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries," *BR*, vol. 4, pp. 577–591, 2003.
- [31] International Organization for Standardization, "ISO9004 : Gestion des performances durables d'un organisme- Approche de management par la qualité," 2009.
- [32] MCINET, "Prix national de la qualité guide de candidature," 2012.
- [33] P. Iribarne, "Présentation du modèle EFQM - Version 2010," 2010.
- [34] E. E. Lawler III, *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. ERIC, 1986.
- [35] T. Wils, C. Labelle, G. Guérin, M. Tremblay, and others, "Qu'est-ce que la mobilisation des employes? Le point de vue des professionnels en ressources humaines," 1998.
- [36] C. Lévy-Leboyer, *La motivation dans l'entreprise: modèles et stratégies*. Éditions d'organisation, 2001.
- [37] B. Chaminade, *RH & compétences dans une démarche qualité*. Afnor, 2005.
- [38] J. P. Meyer, N. J. Allen, and C. A. Smith, "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 78, no. 4, p. 538, 1993.