

L'impact De La Formation, Selon Les Normes Qualite, Sur L'implication Du Personnel Sous Contrats Flexibles : Resultats D'une Etude Empirique

M. Mohamed Amine Mbarki

Professeur de l'enseignement supérieur,
Responsable du groupe management et système d'information.
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger. Maroc

M. Jaouad Rharzouz

M. Omar Boubker

Doctorant au sein du GREMSI,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger. Maroc

Doi: 10.19044/esj.2018.v14n2p173 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n2p173](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n2p173)

Abstract

This paper introduces the raising interests of certified automotive companies of Tangier-Tétouan region on quantitative flexibilization strategies, via atypical contracts. Therefore, the involvement paradox remains significant through contracts' flexibility. Thus, the present study aims to analyze the training practices impact according to quality standards on staff involvement under integration contract.

On the methodological standpoint, we have combined between an exploratory qualitative approach and a confirmatory quantitative approach, on the basis of a sample of 170 operators under integration contracts in Moroccan automotive industry.

The results show that employees 'training influences positively on their level of emotional involvement.

Keywords: Involvement, training, flexibility, quality

Résumé

Le recours de plus en plus important aux stratégies de flexibilisation quantitative, via les contrats atypiques, par les entreprises certifiées du secteur automobile de la région de Tanger-Tétouan pose le paradoxe de l'implication dans le cadre de la flexibilité des contrats. Ainsi, le présent travail vise à

analyser l'impact des pratiques de la formation selon les normes qualité sur l'implication du personnel sous contrats insertion.

Sur le plan méthodologique, nous avons combiné entre une approche qualitative exploratoire et une approche quantitative confirmatoire, sur la base d'un échantillon de 170 opérateurs sous contrat insertion du secteur automobile.

Les résultats montrent que la formation des salariés influence positivement sur leur niveau d'implication affective.

Mots clés : Implication, formation, flexibilité, qualité

Introduction

L'implication est un concept très large, qui permet de comprendre et d'expliquer les liens que l'individu entretient avec son travail, (Thévenet, 2002). Dans le domaine de la qualité, l'implication représente le troisième principe du système de management de la qualité (SMQ). De même le SMQ accorde une importance capitale à la formation et au développement des compétences de tout le personnel de l'organisme et la considère comme un moyen permettant d'assurer leur implication.

L'Etat marocain, à travers plusieurs programmes, encourage les entreprises à s'inscrire dans les démarches de certification dans le cadre des normes ISO, en parallèle, il a mis en place un ensemble de dispositifs visant à encourager l'entreprise à recruter sous contrat flexible, comme le contrat insertion objet de notre recherche.

Notre recherche s'intéresse à la relation entre la formation selon les normes qualité et l'implication du personnel sous contrat flexible. Autrement dit, la question de cette recherche peut se formuler de la façon suivante: comment les pratiques qualité en matière de formation impactent-elles l'implication du personnel sous contrat insertion¹⁰?

Ce papier est organisé en cinq parties. Dans un premier temps, une revue de littérature sur les deux concepts : implication et flexibilité sera réalisée. Puis, notre modèle de recherche sera exposé. Dans un troisième temps, la méthodologie de recherche adoptée sera présentée. Pour enfin présenter et discuter les résultats de l'étude empirique, et détailler les principaux apports et limites de la recherche.

¹⁰ Contrat insertion est un contrat de 24 qui peut être résilié sans aucun préavis ou indemnité, l'Etat prend en charge la couverture maladie du salarié et exonère l'entreprise de toutes les autres charges sociales.

Cadre theorique

Le concept de l'implication est souvent associé à une relation entre deux entités, une personne (sujet) et une composante de la situation de travail (objet). Thévenet (1993), considère que l'individu 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. Ce rapport sujet-objet que représente l'implication est toujours définie, quelles que soient les approches, comme une attitude (Lincoln & Kalleberg, 1996).

Deux approches de cette multi-dimensionnalité, peuvent être identifiées au niveau de la littérature. La première dite « interne », considère l'implication comme une attitude multidimensionnelle. La deuxième approche dite « externe », considère l'implication au travail comme une attitude, dont les objets sont multiples (organisation emploi, métier...), (Meyer & Herscovitch, 2001).

Le concept d'attitudes, largement étudié en management des ressources humaines, 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* » (Eagly & Chaiken, 1993). Envisager l'implication au travail comme une attitude nous amène naturellement à lui attribuer les trois composantes habituellement associées au concept (Brasseur & Mzabi, 2004).

Concernant la dimension externe, la grande majorité des approches théoriques portent sur l'organisation tant qu'objet particulier d'implication. 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.

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*», (Allen & Meyer, 1997)

Il n'en demeure pas moins que l'approche tridimensionnelle a été beaucoup discutée et remise en cause. Les principales discussions portent sur la pertinence et l'opérationnalisation de la dimension normative. Cette dimension est considérée par plusieurs auteurs comme étroitement corrélée avec la dimension affective (Brasseur & Mzabi, 2004; Manville, 2008). D'autres auteurs concluent que les travaux de Meyer et ses collaborateurs n'apporte pas d'issue probante au problème de la corrélation entre les

engagements normatif et affectif (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012; Paillé & Valeau, 2013). Pour toutes ces raisons nous avons décidé de se limiter dans notre travail à l'étude de ces deux dimensions de l'implication, à savoir : la dimension affective et la dimension calculée.

Dans le domaine de la flexibilité, Lacroux (2007), met l'accent sur l'impact négatif des politiques de flexibilité quantitative des ressources humaines sur les attitudes au travail. 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 (Freiche & Le Boulaire, 2000).

Plusieurs sont les chercheurs qui suggèrent qu'il n'y a pas de différence concernant l'implication entre salariés sous contrats temporaires et salariés permanents. A ce niveau, l'étude empirique de Guest, auprès de salariés permanents et temporaires pour mesurer leur implication organisationnelle, a montré l'absence de différence entre les deux groupes dans ce domaine, (Guest, Mackenzie Davey, & Patch, 2003). De son côté, Manville (2008), 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.

Dans le cadre de la présente recherche et suite à ces études, nous supposons l'absence de relation entre le type de contrat insertion et implication organisationnelle du personnel

Modele de recherche

L'implication représente le troisième principe de la qualité, selon la norme ISO 9004 V 2009, 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, crée un environnement interne permettant au personnel d'être totalement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme (International Organization for Standardization, 2009). Pour 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* ». (International Organization for Standardization, 2015)

Parmi les exigences des normes qualité la formation et le développement de compétences du personnel tiennent une place très importante. Le paragraphe (6.3.2 Compétences du personnel) 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» et il convient que les processus associés aient pour but d'aider l'organisme à identifier, développer et améliorer les compétences de son personnel

Dans sa nouvelle version la norme ISO 9001 V 2015, stipule que l'organisme doit déterminer les compétences nécessaires de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du système de management de la qualité;

Pour la norme ISO TS 16949 V 2009, l'organisme doit établir et maintenir à jour des procédures documentées permettant d'identifier les besoins en formation et les compétences à atteindre pour tout le personnel dont les activités ont des incidences sur la conformité aux exigences relatives au produit. L'organisme doit, également, faire suivre une formation au personnel affecté à un poste nouveau ou modifié, ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit. Cela s'applique aussi au personnel temporaire ou au personnel intérimaire.(6.2.2.3 Formation sur le poste de travail)

Plusieurs modèles de recherche traitent les conditions nécessaires pour le développement de l'implication du personnel. Les modèles conceptuels de Lawler (1986) et de Wils et al. (1998), suggèrent que quatre processus ou grappes de pratiques peuvent accroître l'implication et la mobilisation dont le développement des compétences à travers la formation. 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. Lévy-Leboyer (2001) évoque la notion de « 4 C » pour garantir la motivation et l'implication des salariés. Parmi les 4 C évoquées l'auteur annonce la formation ou plus précisément la possibilité d'accroître ses compétences. De même Chaminad (2005) suggère considère que cette variable favorise l'implication du personnel. Selon Wils et al., (1998), les organisations peuvent agir sur l'engagement des salariés, par le biais de l'implantation de bonnes politiques et pratiques en matière de ressources humaines dont le développement des compétences.

Notre modèle de recherche issue de la revue de littérature, l'analyse des exigences de normes qualité (ISO9004/V2009, ISO9001/V2015, ISO TS16949/V2009,) nous laisse supposer que la formation et favorise l'implication des salariés sous contrat insertion (Mbarki & Rharzouz, 2016).

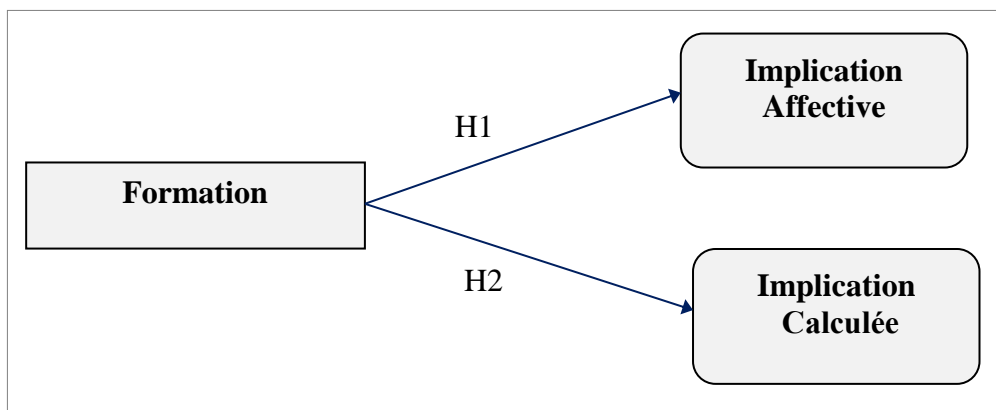


Figure 1: **Modèle de recherche**

Methodologie de recherche

Cette recherche est mise en place à partir d’une recherche empirique auprès des opérateurs sous contrats insertion au sein des entreprises du secteur automobile de la région Tanger Tétouan, en respectant les étapes du paradigme de Churchill.

Les trois variables repérées ont été opérationnalisées dans différents contextes de recherche. Donc, afin de générer des items liés aux variables de notre modèle de recherche, nous avons appliqué les deux premières étapes du paradigme de Churchill. Concernant la première étape; un état de l’art est réalisé pour repérer les principaux items choisis par la littérature pour chaque variable. Puis, pour définir la liste des items définitive nous sommes basés sur les résultats de l’étude qualitative exploratoire effectuée.

Pour tester les hypothèses et le modèle de recherche, nous avons opté pour une approche quantitative exploratoire, puis confirmatoire (Tableau 1).

Etapes de la recherche	Techniques utilisées
1. Spécifier le domaine du construit	Revue de littérature sur l’implication organisationnelle, la formation et les formes de flexibilité
2. Générer un échantillon d’items	Opérationnalisation des construit via une étude qualitative
3. Collecter des données	Echantillon 1
4. Purifier les instruments de mesures	Analyse Factorielle Exploratoire
5. Collecter les données	Echantillon 2
8. Estimer la fiabilité	Coefficient alpha
9. Estimer la validité	Test du modèle et des hypothèses de recherche :
10. Développer les normes	Analyse Factorielle Confirmatoire, Méthodes des équations structurelles (MES) Approche LISREL.

Tableau 1 : Description des différentes étapes de la recherche (Inspirée de Churchill, 1979, p. 66)

Sur la base des échelles de mesure de l'implication organisationnelle affective à 6 items, calculée à 6 items d'Allen et Meyer (1991), les échelles de mesure à 7 items de la variable formation de Colle (2006) et suite à notre étude qualitative exploratoire auprès des responsables ressources humaines et responsables qualité de l'industrie automobile nous avons pu opérationnaliser les variables de notre modèle de recherche.

Pour la mesure des deux dimensions de l'implication nous avons constaté une difficulté par rapport aux items inversés (3, 4 et 5). Nous avons, donc, décidé d'utiliser ces trois items dans leur version normale et non pas inversée afin de faciliter la compréhension de la question.

Suite à l'analyse factorielle exploratoire appliquée à la première collecte, un item de la variable implication affective « *Cette entreprise a une grande signification pour moi* » ; et un autre item de la variable implication calculée « *Une des rares préoccupations liées à mon départ serait le peu d'alternatives possibles* » ont indiqué une faible qualité de représentation, nous avons décidé d'éliminer ces deux items et de garder 5 items par e (Tableau 2).

Pour mesurer la variable formation deux items ont été supprimé car ne correspondent pas à notre contexte d'étude : « *J'ai la possibilité de me former en ligne (par internet)* » et « *Je peux obtenir un congé formation si je le souhaite* ». Alors qu'un nouveau item a été rajouter « *Mon entreprise prête de l'importance à la formation de ses salariés* ».

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire appliquée sur la première collecte ont indiqué qu'un seul item a une faible qualité de représentation « *Mon entreprise m'offre des espcaes de choix en matière de formation* ». De même, le tableau de la variance totale expliquée nous a permis d'écarter cet item. L'échelle finale retenue comporte alors 5 items (Tableau 2).

Nbre d'items		Liste des items (15 items au total)
Variable 1: Formation des salariés sous contrat insertion		
Cinq items	<i>FORM 2</i>	Je peux demander à suivre une formation si je le souhaite
	<i>FORM 3</i>	Je peux choisir le contenu de ma formation
	<i>FORM 4</i>	Mon supérieur discute avec moi mes besoins en formation
	<i>FORM 5</i>	Mon entreprise offre à ses salariés des possibilités de formation à ses salariés
	<i>FORM 6</i>	Mon entreprise prête de l'importance à la formation de ses salariés
Variable 2: Implication Organisationnelle Affective		
Cinq items	<i>ImpOrgAff 1</i>	Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise
	<i>ImpOrgAff 2</i>	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens
	<i>ImpOrgAff 3</i>	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise
	<i>ImpOrgAff 4</i>	Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise
	<i>ImpOrgAff 5</i>	Je ne me sens membre à part entière de cette entreprise

Variable 3: Implication organisationnelle calculée		
Cinq items	<i>ImpOrgCal</i> 1	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir
	<i>ImpOrgCal</i> 2	Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais
	<i>ImpOrgCal</i> 3	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant
	<i>ImpOrgCal</i> 4	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise
	<i>ImpOrgCal</i> 5	Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs

Tableau 2 : Résultats de la phase d'opérationnalisation des construits

Resultats de recherche

Après avoir présente les résultats de la phase de purification et validation des échelles de mesure de nos trois variables, nous procéderons au test du modèle et des hypothèses de recherche via une approche quantitative confirmatoire, basée sur la méthode des équations structurelles (approche LISREL).

Résultats de la purification des échelles de mesure

❖ L'implication organisationnelle affective

Lors de l'opérationnalisation des construits nous avons identifié cinq items permettant de mesurer cette variable. L'analyse en composante principale (ACP) appliquée sur ce construit donne les résultats suivants.

Indicateurs (5 items)		Résultats
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,844
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	314,095
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000
Fiabilité (Alpha de Cronbach- 5items)		,838

Tableau 3. Indice KMO, test de Bartlett et niveau de fiabilité des indicateurs de mesure de l'implication affective

L'ensemble des items ont une qualité de représentation qui respecte les normes scientifiques.

Items	Extraction
IMPLORGAFF1	,618
IMPLORGAFF2	,547
IMPLORGAFF3	,736
IMPLORGAFF4	,654
IMPLORGAFF5	,689

Tableau 4. Qualité de représentation des 5 items de la variable implication organisationnelle affective (5items)

Pour mesurer l'implication organisationnelle affective des salariés sous contrat insertion, les cinq items reflètent plus que 57% de la variance totale expliquée. Ce qui représente un bon résultat selon les normes scientifiques en sciences de gestion (tableau 5).

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,048	60,970	60,970	3,048	60,970	60,970
2	,673	13,451	74,420			
3	,510	10,202	84,623			
4	,451	9,025	93,648			
5	,318	6,352	100,000			

Tableau 5. Variance totale expliquée de la variable implication organisationnelle affective mesurée par cinq items

❖ Implication organisationnelle calculée

L'opérationnalisation des construits montre que cette variable peut être mesurée via 5 items, ci dessous les résultats de l'ACP appliqué à ce construit.

Indicateurs (5 items)		Résultats
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,639
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	70,848
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000
Fiabilité (Alpha de Cronbach- 5items)		,834

Tableau 6. Indice KMO, test de Bartlett et niveau de fiabilité des indicateurs de mesure de l'implication calculée

L'ensemble des items ont une qualité de représentation supérieure à 0,5.

Items	Extraction
IMPLIORGCAL 1	,687
IMPLIORGCAL 2	,595
IMPLIORGCAL 3	,570
IMPLIORGCAL 4	,728
IMPLIORGCAL 5	,533

Tableau 7. Qualité de représentation des 5 items de la variable implication organisationnelle calculée (5items)

Le tableau suivant montre que cette variable est unidimensionnelle. Ainsi, ces items permettent de restituer 54,6 % de la variance totale expliquée.

Composant	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,46	54,591	54,591	3,46	54,591	54,591
2	0,838	13,222	67,813			
3	0,738	11,644	79,457			
4	0,726	11,455	90,912			
5	0,576	9,088	100,000			

Tableau 8. Variance totale expliquée de la variable implication organisationnelle calculée mesurée par cinq items

❖ la formation

Indicateurs (5 items)		Résultats
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,720
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	223,052
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000
Fiabilité (Alpha de Cronbach- 5items)		,730

Tableau 9. Indice KMO, test de Bartlett et niveau de fiabilité des indicateurs de mesure de la Formation

Nous constatons que l'ensemble des items ont une bonne qualité de représentation selon les normes des sciences de gestion.

Items	Extraction
FORM 2	,661
FORM 3	,660
FORM 4	,767
FORM 5	,697
FORM 6	,737

Tableau 10. Qualité de représentation des six items de la variable formation (5items)

Les cinq items utilisés pour mesurer la formation des salariés sous contrat insertion, permettent de restituer plus que 70% de la variance totale expliquée. Ce qui représente un bon résultat selon les normes scientifiques.

Composant	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,540	62,116	62,116	3,540	62,116	62,116
2	,652	11,441	73,557			
3	,649	11,388	84,945			
4	,529	9,282	94,227			
5	,299	5,579	100,000			

Tableau 11. Variance totale expliquée de la variable formation mesurée par cinq items

Résultats de test du modèle et des hypothèses de recherche

Dans ce paragraphe nous allons présenter les résultats de l'analyse exploratoire confirmatoire en se basant sur la méthode des équations structurelles. Nous avons fait appel à la méthode LISREL en utilisant le logiciel AMOS.

Sur la base de la première et la deuxième collecte de données nous avons pu purifier et valider l'ensemble des instruments de mesure de nos variables en se référant à une analyse factorielle exploratoire en composante principale. Ces analyses en débouché sur un nouveau modèle. La figure suivante synthétise notre modèle global de recherche.

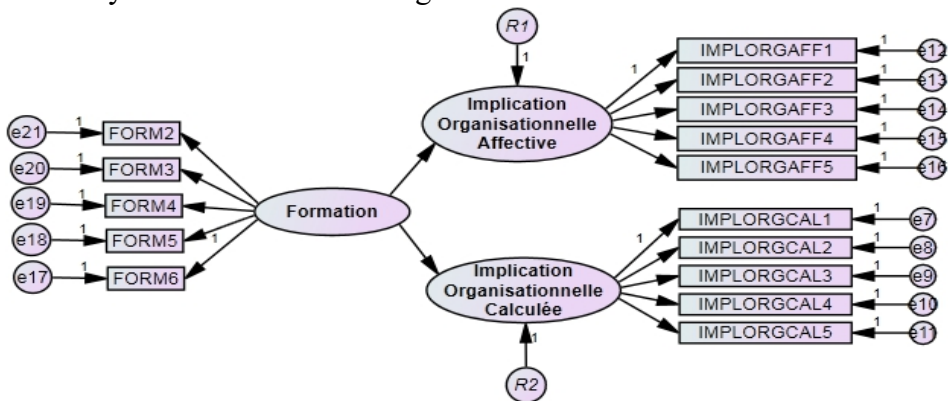


Figure 2 : Modèle global de recherche

Sur la base de notre modèle de recherche, nous avons procédé au test en se référant aux méthodes des équations structurelles (MES). Les résultats de cette phase sont présentés dans la figure ci-dessous.

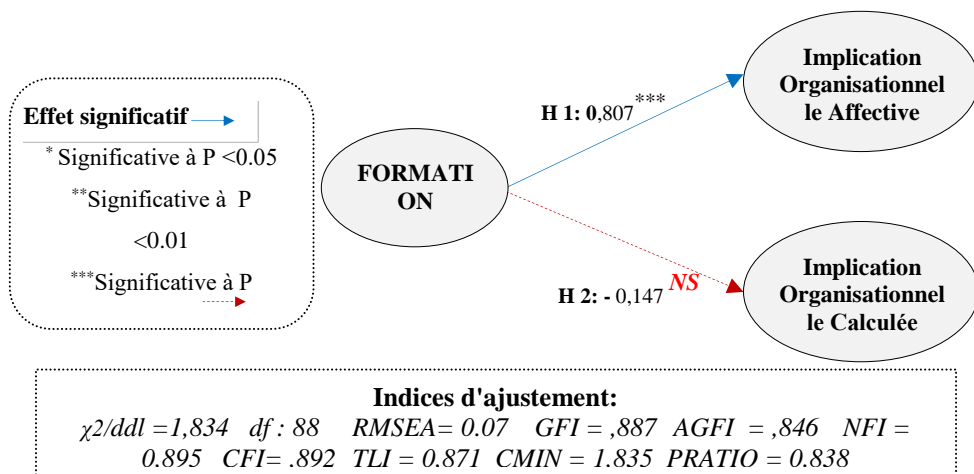


Figure 3 : Résultats de tests des hypothèses et du modèle structurel de recherche

Les résultats obtenus indiquent que les indices d'ajustement du modèle aux données respectent les normes exigées en sciences de gestion. Nous concluons par conséquent à un ajustement satisfaisant du modèle spécifié aux données empiriques recueillies.

En effet les résultats relatifs à l'ajustement du modèle structurel montrent que l'indice Chi-deux rapporté au degré de liberté (χ^2/ddl) respecte les normes scientifiques. De même, la valeur du RMSEA ($0,07 < 0,08$), reflète une erreur d'estimation acceptable et affiche une adéquation du modèle théorique global aux données empiriques collectées. La valeur de GFI et de l'AGFI est proche de 0,9, ainsi, l'ajustement des données au modèle reste relativement bon selon ces indices. Pour l'indice PRATIO sa valeur est proche de 1 (0.901), l'ajustement des données au modèle est très bon selon cet indice.

Par rapport au test des hypothèses de recherche, le tableau ci-dessous montre les relations entre les différentes variables de notre modèle.

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Résultats</i>
Formation	→ Implication Organisationnelle Affective	,807	,183	4,404	***	Validée
Formation	→ Implication Organisationnelle Calculée	-,147	,116	-1,268	,205	Rejetée

Tableau 12. Résultats de test des hypothèses de recherche

Discussions

L'impact de la formation sur l'implication reste sans démontrer sur le plan théorique. La formation et le développement des compétences favorisent l'implication des salariés. Sans les connaissances et habiletés nécessaires, un employé ne peut pas réaliser son travail correctement et il devient difficile pour lui de s'impliquer dans les processus de décisions.

Plusieurs chercheurs considèrent que les pratiques de développement des compétences des employés sont reliées à l'engagement Tsui et al., 1997; Simard et al., 2005). Outre les pratiques de formation formelles et obligatoires (Birdi, Allan, & Warr, 1997), l'unique perception d'accès à la formation (Bartlett, 2001) ou d'avoir des opportunités d'apprentissage au travail (McNeese-Smith & Nazarey, 2001), contribuent également au développement de l'engagement.

Les résultats de notre recherche montrent que la formation impacte positivement l'implication affective des opérateurs sous contrats précaires. Cela rejoint les hypothèses théoriques sur la relation positive entre la formation et l'implication. Les entreprises du secteur automobile recrutent souvent, pour le poste d'opérateur, des jeunes diplômés sans expériences auxquels assurent des formations de qualification et des formations continues pour bien assurer le poste. Pour ces salariés fraîchement diplômés, le fait d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles développe leur

employabilité et renforce par conséquent leur attachement affectif à leurs entreprises.

De l'autre côté, l'hypothèse selon laquelle la formation favorise l'implication calculée est réfutée. Cela peut être expliqué par la nature de contrat qui lie ces opérateurs à l'entreprise et qui ils jugent eux même très précaire. Les opérateurs qui bénéficient de la formation voient leurs compétences se développer et donc se voit capable de vendre leurs nouvelles compétences auprès d'une autre entreprise qui peut leur proposer un contrat de travail moins précaire. La volonté de vouloir améliorer les conditions de contrats de travail pousse les opérateurs sous contrat insertion à espérer pouvoir décrocher de nouveaux postes avec un contrat de travail plus stable et des conditions meilleures.

Conclusion

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

L'apport théorique réside dans le développement d'un modèle conceptuel concernant les pratiques de la formation dans le domaine de la qualité dans et leur impact sur l'implication des salariés sous contrat insertion. En effet ce type de salariés, qui vivent dans la précarité, n'a jamais fait l'objet d'étude, à notre connaissance, dans les recherches précédentes. Notre étude tentera de jeter un peu de lumière sur cette catégorie et de comprendre comment ses salariés sous contrats précaires développent leur implication vis sa vis de leurs organisations. Il s'agit également d'un questionnement des normes ISO qui considèrent que l'implication est un élément central dans toute démarche qualité alors qu'ils ignorent la situation dans laquelle les salariés des entreprises se trouvent. En effet la norme ne parle pas de type de contrat ou de type relations liant l'employé à son entreprise.

Nous pensons que les résultats de cette étude constituent un apport pour les gestionnaires des ressources humaines et responsables qualité, puisqu'ils permettent de renforcer leurs connaissances en matière de gestion de l'implication dans le cadre de la précarité.

Comme toute recherche scientifique en Management, notre travail présente quelques limites d'ordre méthodologique. Ainsi, le modèle développé et testé auprès des opérateurs de l'industrie automobile, peut être considéré comme une limite liée à la validité externe de la recherche, ce qui remet en cause la possibilité de généraliser les résultats obtenus en se référant à un seul

secteur d'activité. Pour remédier à cette limite, les prochaines recherches consisteront à tester le même modèle dans d'autres secteurs d'activité, en l'occurrence le secteur de l'industrie aéronautique qui se développe rapidement au Maroc, où les entreprises font de plus en plus appel aux contrats insertion.

References:

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Thousand Oaks*.
2. Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335–352.
3. Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.
4. Brasseur, M., & Mzabi, H. J. (2004). Implication des salariés, clef de réussite du changement? *Humanisme et entreprise*, (266), 17-36.
5. Chaminade, B. (2005). *RH & compétences dans une démarche qualité*. Afnor.
6. Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
7. Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.
8. Freiche, J., & Le Boulaire, M. (2000). *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial*. Editions L'Harmattan.
9. Guest, D., Mackenzie Davey, K., & Patch, A. (2003). The psychological contracts, attitudes and behaviour of workers on temporary and permanent contracts. *Management Centre Working Paper, King's College, London*.
10. International Organization for Standardization. (2009). *ISO9004 : Gestion des performances durables d'un organisme-Approche de management par la qualité*.
11. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité-Exigences*.
12. Lacroux, A. (2007). 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 »*.
13. Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative*

- Strategies for Improving Organizational Performance*. ERIC.
14. Lévy-Leboyer, C. (2001). *La motivation dans l'entreprise: modèles et stratégies*. Éditions d'organisation.
 15. Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1996). Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 39-59. <https://doi.org/10.2307/2524388>
 16. Manville, C. (2008). Perceptions de justice et implication. *Relations industrielles*, 63(3), 529. <https://doi.org/10.7202/019100ar>
 17. Mbarki, M. A., & Rharzouz, J. (2016). L'impact Des Pratiques Qualite Sur L'implication Du Personnel Sous Contrat Flexible. Essai D'une Etude Qualitative Exploratoire Aupres Des Entreprises Du Secteur Automobile Sur La Region Du Nord Du Maroc. *European Scientific Journal*, 12(25).
 18. McNeese-Smith, D. K., & Nazarey, M. (2001). A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses/practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 173.
 19. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
 20. Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16.
 21. Paillé, P., & Valeau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation: le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 40-55.
 22. Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 296–319.
 23. Thevenet, M. (1993). L'implication au travail. *Les cahiers de l'ANVIE, Sciences Humaines*, N° 28, 32-35.
 24. Thévenet, M. (2002). *Politiques de personnel et implication des personnes ENTREPRENDRE, L'implication au travail*. (Vuibert, Éd.). coordonné par Jean-Pierre Neveu et Maurice Thévenet,.
 25. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
 26. Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., & others. (1998). *Qu'est-ce que la mobilisation des employes? Le point de vue des professionnels en ressources humaines*.