

# **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**

***Mr. Mohamed Amine Mbarki***

Enseignant chercheur, Responsable du groupe management et système d'information.

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Maroc

***Mr. Jaouad Rharzouz***

Doctorant au sien du CED Droit, Economie et Gestion, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Maroc

doi: 10.19044/esj.2016.v12n25p199 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n25p199](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n25p199)

---

## **Abstract**

The commitment is considered a very wide concept, which allows to clarify the links which the individual maintains with his work. It is the third principle of quality management systems. The increase of the atypical contracts, in certified companies of the automotive sector in the North of Morocco, puts the paradox: commitment - flexibility. The objective of this article is to analyze the impact of the quality practices on the commitment of the staff under the flexible contracts. On the methodological plan, we mobilized an exploratory qualitative hybrid approach, on the basis of a sample of seven companies of the automotive sector based in the North of Morocco.

---

**Keywords:** Commitment, Satisfaction, participation, training, communication.

---

## **Résumé**

L'implication est un concept très large, qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail. Il s'agit du troisième principe de management de la qualité. Or, La montée en puissance des contrats atypiques, liée au développement des stratégies de flexibilisation quantitative poursuivies par les entreprises du secteur automobile de la région du Nord du Maroc pose le paradoxe : implication-flexibilité.

Ce travail de recherche vise à analyser l'impact des pratiques qualité sur l'implication du personnel sous contrats flexibles, voir précaires.

Sur le plan méthodologique, nous avons mobilisé une approche qualitative exploratoire hybride, sur la base d'un échantillon de sept entreprises opérant dans le secteur de l'industrie automobile sur la région du nord.

---

**Mots clés :** Implication, Satisfaction, participation, formation, communication

## **Introduction**

L'implication est un concept très large qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail. De même, elle est considérée 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, à travers le programme MOUSSANADA<sup>1</sup>, encourage les entreprises à s'inscrire dans les démarches de certification dans le cadre des normes ISO afin de moderniser leur mode de gestion. En parallèle, il a mis en place un ensemble de dispositifs de flexibilité du contrat de travail dont le contrat insertion(CI)<sup>2</sup>, objet de notre recherche, visant à encourager l'entreprise à recruter. En effet, les entreprises du secteur automobile ne cessent de chercher de la flexibilité quantitative en faisant appel à des contrats flexibles. Ces dites contrats atypiques, créent une certaine fragilité de l'emploi et par conséquent une forme de précarité.

Dans cet article, l'objectif étant d'élaborer un modèle conceptuel 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.

## **Contexte et problématique de la recherche**

L'implication au travail constitue le troisième principe de la qualité et les attitudes au travail représentent un champ de recherche classique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ainsi, l'implication, l'engagement des salariés et leur participation active deviennent un élément important de l'efficacité des organisations actuelles, (Périlleux, 1997).

Vu son importance dans les organisations actuelles et son caractère multidimensionnel, l'étude de l'implication organisationnelle demeure une étape importante dans la compréhension des comportements organisationnels,

---

<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

<sup>2</sup> Le contrat CI est un contrat de stage de 24 mois résiliable à n'importe quel moment sans aucun préavis ou indemnité.

particulièrement lorsque l'on s'intéresse à des salariés dont la relation d'emploi est caractérisée par de faibles liens organisationnels.

L'emploi flexible constitue une catégorie trop vaste, qu'il vaut mieux ne pas envisager de manière globale. 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 (Feldmann, 2006).

Nous choisissons de porter cette étude sur les opérateurs du secteur automobile sous contrat insertion. Ce choix est motivé par le recours de plus en plus important des entreprises du secteur automobile à ce type de contrat pour faire face aux fluctuations de la demande étrangère, et par conséquent réponde à leur besoin de flexibilité quantitative.

### **Cadre theorique**

Cette section est dédiée à présenter le cadre théorique sur le concept d'implication 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.

### **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). Ainsi, plusieurs auteurs expliquent que « *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* » (Thevenet, 1993, l. P33). Ce rapport sujet-objet que représente l'implication est toujours définie, quelles que soient les approches, comme une attitude (Lincoln et Kalleberg, 1996).

Selon Laroche, (2011) et Biétry, (2011) *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 Allen & Meyer (1991) : un besoin « *continuance commitment* » et une obligation morale « *normative commitment* ». Le modèle de l'implication tridimensionnelle de Meyer et Allen envisage l'implication organisationnelle, 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, l. P 93).

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. En effet, l'implication apparaît comme un déterminant plus ou moins direct de comportements organisationnels dont les

impacts positifs (effort, comportements citoyens) ou négatifs (turnover, absentéisme) sont indiscutables.

### **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. A ce stade Fraccaroli (2007) indique que cette tension peut entraîner des contrastes sociaux et des états d'insatisfaction et de malaise.

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, (Lacroux, 2007). Dans le même ordre d'idée, Freiche et Le Boulaire (2000) mettent en évidence les difficultés engendrées par le paradoxe d'une gestion simultanée de l'implication et de la précarité.

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, (Guest, Mackenzie Davey, & Patch, 2003 ; Feather & Rauter, 2004 ; De Witte & Näswall, 2003)

Nous pouvons 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 en l'absence de relation entre type de contrat et implication organisationnelle, pour supposer que dans notre échantillon d'étude le contrat insertion n'influence pas l'implication des salariés.

### **Modèles théoriques de l'implication**

Cette section a pour objectif de présenter les modèles théoriques qui ont abordés les pratiques ou les conditions favorables au développement de l'implication du personnel.

Lawler et al., (1986) et Wils et al., (1998) suggèrent que quatre processus ou grappes de pratiques peuvent influencer positivement l'implication et la mobilisation des salariés : le partage de l'information, le développement des compétences, le partage du pouvoir et les systèmes de reconnaissance. 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.

Claude Lévy-Leboyer (2001) 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, la communication et l'accès aux informations mettant l'individu en position d'acteur et lui donnant une marge d'initiative et enfin la formation ou plus précisément la possibilité d'accroître ses compétences.

Pour Chaminad (2005), il existe 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.

Le modèle de Wilkinson et al (1998) 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, le développement des compétences par la formation et la communication organisationnelle et interpersonnelle entre les différents niveaux hiérarchiques.

### **Cadre de référence**

Dans ce point, nous construisons notre cadre de référence à partir des relations que notre revue de littérature a permis de mettre en évidence.

### **Implication du personnel et pratiques qualité**

L'étude détaillée des normes qualité (ISO9004 V 2009, ISO 9001 V 2015, ISO TS 16949 V 2009) montre l'importance de l'implication dans la réussite de la démarche qualité au sein des organisations. L'ensemble des normes étudiées 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, (*International Organization for Standardization, 2009*), (*International Organization for Standardization, 2015*). Mbarki et Rhazouz (2016) considèrent ces quatre pratiques comme favorisant l'implication du personnel au sein de l'organisation.

### **Positionnement épistémologique**

Trois grands paradigmes épistémologiques sont couramment identifiés: le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Perret et Séville (2003) considèrent que le chercheur peut adopter trois types de positionnement : unique, multiple ou aménagé.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour un positionnement positiviste aménagé. Miles et Huberman et De Backer (1971, P 31), qui plaident pour un positivisme aménagé, considèrent «*que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables*».

En effet, notre recherche nous conduira dans un premier temps à analyser la littérature relative aux concepts mobilisés, de manière à formuler un modèle théorique. Dès lors, cette recherche s'inscrit dans une approche exploratoire, visant à adapter le modèle théorique au contexte des entreprises du secteur automobile de la région du nord. L'objectif étant d'enrichir et compléter notre modèle par des observations issues du terrain. Ce mode de raisonnement consiste à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet puis à formuler des hypothèses dans une perspective inductive, les hypothèses retenues étant en partie issues du terrain et influencées par lui , (Savall, Zardet, & others, 2004).

### **Modèle théorique et hypothèses de recherche.**

Nous avons pu nous rendre compte lors des paragraphes précédents de l'existence d'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 modèle de recherche issue de la revue de littérature, nous laisse supposé 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 de recherche à savoir l'implication organisationnel et ses trois dimensions: Affective, calculée et normative ; nous avons bien identifié quatre exigences selon les normes qualité en matière d'implication du personnel : la satisfaction des attentes, la formation, la participation et la communication.

La revue de littérature nous a permis de valider le choix de ces quatre variables. Un ensemble de modèles théoriques évoquent une ou plusieurs de ces variables comme une condition nécessaire au développement de l'implication des salariés. En conclusion, notre modèle théorique issue de la revue des modèles théoriques et des normes qualité se présente comme suit :

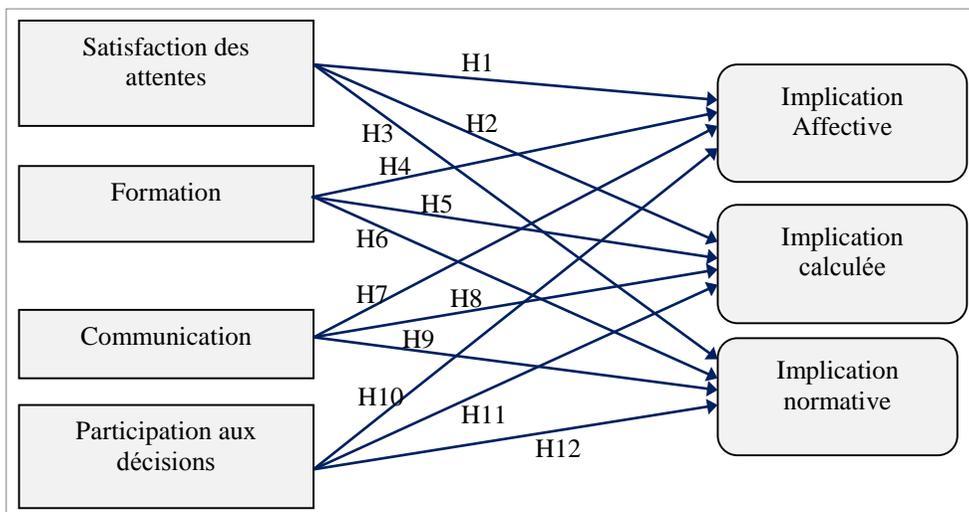


Figure 1: Modèle théorique : Exigences qualité et implication du personnel

Ce modèle théorique issue de la revue de littérature et l’analyse des normes qualité, sera la base à partir de laquelle nous allons entamer la phase qualitative exploratoire de cette recherche.

### Cadre empirique de recherche

L’objectif est de présenter notre cadre empirique de recherche basé sur une approche qualitative exploratoire hybride. Après une présentation du terrain d’exploration, nous justifions le choix des techniques de traitement et d’analyse des données qualitatives.

En effet, dans le cadre de notre recherche, la littérature relative aux pratiques qualité en matière de gestion des ressources humaines et leur impact sur l’implication organisationnelle apparaît limitée. Cette étude qualitative permettra notamment de compléter notre inventaire théorique de ces pratiques au sein des entreprises.

### Terrain et type d’exploration

Selon, Thiétart, (2014, p. 78) « Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux objectifs: la recherche de l’explication (et de prédiction) et la recherche d’une compréhension. Explorer répond à l’intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c’est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d’intégrer de nouveaux concepts dans un champs théorique donnée ».

Le tableau suivant présente la liste des entreprises de l'étude exploratoire :

SOCIETE	PERSONNE INTERVIEWEE	POSTE	SECTEUR D'ACTIVITE	GENRE
SOCIETE 1	M. A	Responsable Qualité (RQ)	Automobile	Masculin
SOCIETE 2	M. B	Responsable Ressources Humaines (RHH)	Automobile	Masculin
SOCIETE 3	M. C	RRH	Automobile	Masculin
SOCIETE 4	M. D	DRH	Automobile	Masculin
SOCIETE 5	M. E	RQ	Automobile	Masculin
SOCIETE 6	Mme. F	DRH	Automobile	Féminin
SOCIETE 7	M. G	DRH	Automobile	Masculin

Tableau 1: Présentation de l'échantillon de l'étude exploratoire

### Echantillon

Les informations nécessaires pour répondre à notre problématique sont détenues par les responsables ressources humaines et responsables qualité au niveau des entreprises de l'industrie automobile de la région. Sur la base de nos contacts professionnels, nous avons fixé des rendez vous avec dix responsables dans six entreprises installées sur la ville de Tanger, entre juillet et aout 2015. Constatant qu'après sept entretiens nous ne récoltions plus de nouvelles informations, nous avons arrêté notre récolte de données dans l'esprit de la saturation théorique, (Glaser & others, 1986).

### Collecte de données

En recherche qualitative, nous pouvons faire la distinction entre plusieurs modes de recueil de données : l'entretien individuel, l'entretien de groupe, l'observation participante ou non participante et le recueil des documents, (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008).

L'entretien individuel semi-directif, est le mode de collecte des données que nous avons privilégié dans notre recherche.

Nous avons effectué sept entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne de 45 minutes. Nous avons procédé par prise de note pour les sept entretiens.

<p><b><u>Importance de l'implication</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Enjeux et importance de l'implication</li></ul> <p><b><u>La formation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ La politique de formation et son rôle dans le développement de l'implication</li></ul> <p><b><u>La satisfaction des attentes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ La satisfaction des attentes des salariés et son impact sur l'implication</li></ul> <p><b><u>La participation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ La mise en pratique de la participation et sa relation avec l'implication</li></ul> <p><b><u>La communication</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ La stratégie de communication avec les salariés et son impact leur l'implication</li></ul>
--

Figure 2 : Guide d'entretien

### **Traitement et analyse des données qualitatives**

La méthode utilisée pour analyser les entretiens individuels semi-directifs est l'analyse de contenu à l'aide du logiciel Nvivo 10. Selon Thiétart, ce type d'analyse " repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. ",(Thiétart, 2014, l. p 552).

Nous nous sommes intéressés au logiciel Nvivo.10, car il est aujourd'hui fréquemment utilisé dans les recherches qualitatives. Il permet de gérer, de mettre en forme et de donner un sens aux données qualitatives, (Krief & Zardet, 2013). Bien que ce logiciel soit utilisé, la méthodologie d'analyse de contenu reste identique à celle menée manuellement, (Bardin, 1977).

### **Resultat et discussion**

L'analyse des verbatim collectés suite aux différents entretiens avec les responsables ressources humaines et les responsables qualité, nous permet de constater que les mots qui se répètent le plus dans le discours des responsables des entreprises certifiées du secteur automobile à propos de la gestion et l'importance de l'implication de leurs salariés, sont d'abord : l'implication, mais également les termes, satisfaction, formation, participation et communication. Cela nous mène à conclure que, les différentes variables présentées antérieurement semblent pertinentes à intégrer dans notre modèle conceptuel.

En plus, les entretiens auprès de certains responsables ressources humaines ont fait émerger la variable « Incitations financières », que nous intégrons dans notre modèle. En effet, certains responsables ont évoqués les

incitations financières comme un moyen de mobiliser et d’impliquer les opérateurs.

Avant d’identifier la relation entre les variables de notre modèle, nous allons commencer par une présentation du tableau de fréquence d’apparition des mots dans les discours de nos interviewés, et le nuage de mots clés. Il s’agit d’une sorte de condensé sémantique dans lequel les concepts clés sont dotés d’une unité de taille permettant de faire ressortir leur importance dans le contenu des entretiens semi-directifs, (figure 3).



Figure 3 : Nuage de mots clés

Le tableau suivant synthétise le nombre d’apparition des termes au niveau des données qualitatives collectées via le guide d’entretien.

	Société 1	Sté 2	Sté 3	Sté 4	Sté 5	Sté 6	Sté 7	Total
Implication	7	9	6	12	10	7	6	57
Formation	19	16	27	21	23	20	19	145
Participation	8	6	8	13	9	7	5	56
Satisfaction	8	5	7	6	8	6	6	46
Communication	7	11	9	9	8	8	10	62
Incitation financière	1	2	8	0	3	5	0	19

Tableau 2. Requête de recherche textuelle

### Formation

Selon les réponses des responsables RRH et RQ, la formation est un élément important dans le développement de l’implication, c’est même une garantie de l’implication des salariés. Certains responsables considèrent que la formation est la base de l’implication. Pour un responsable qualité interviewé « *la formation contribue et aide à développer l’implication des salariés* ». Un autre RRH déclare que « *la formation est la base de l’implication surtout la formation à l’embauche pendant laquelle l’entreprise essaie d’inculquer aux nouvelles recrues les valeurs et les principes de l’entreprise* ». Pour un autre RRH interviewé « *La formation est une étape importante dans la gestion de l’implication c’est un axe de la politique du groupe. La formation est une condition nécessaire pour l’implication.* »

En revenant à la littérature, la formation est présentée comme un élément important dans l'implication du personnel. 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. (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

### **La participation aux décisions**

Lors de nos entretiens, nous avons constaté que les responsables interviewés considèrent la participation des salariés dans la prise de décision comme un élément qui permet de développer l'implication. Un RQ déclare que *« la participation des salariés dans les décisions donne un sentiment d'importance et de reconnaissance aux yeux des opérateurs, et par conséquent favorise leur implication »*. Un autre RRH annonce que, *« Demandé l'avis de l'opérateur développe sa confiance en soi, son sentiment d'appartenance et au final son implication »*.

Rondeau, Lemelin, & Lauzon, (1993), confirme le rôle de la participation dans le développement de l'implication. Les pratiques de partage du pouvoir, réfèrent à une participation accrue des employés à travers des mécanismes comme la décentralisation de la prise de décision et à la consultation des employés. Pour ces auteurs *« l'employé va être motivé s'il a le sentiment que l'organisation et son travail lui appartiennent et qu'il a un contrôle sur les résultats obtenus »*.

### **La satisfaction des attentes**

Les responsables interviewés considèrent la satisfaction des attentes comme un point important dans leur politique ressources humaines visant l'accroissement de l'implication du personnel. Un RRH interviewé déclare que, *« la satisfaction du personnel est un point important dans la politique RH du groupe ; c'est la base de l'implication du personnel »*. Il affirme que, *« sans des conditions satisfaisantes de travail et sans un climat favorable aucune implication ne peut être recherchée. L'implication suit la satisfaction »*.

Au niveau de la littérature, la satisfaction des attentes est un élément évoqué par Chaminad (2005), qui évoque, dans son ouvrage *« RH et compétences dans une démarche qualité »* la notion de satisfaction des attentes des salariés comme un élément important, que l'entreprise peu prendre en considération pour favoriser l'implication de son personnel. Parmi les éléments de la satisfaction évoqué par l'auteur on trouve : les conditions de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, le respect, l'équité...

## La communication

Pour l'ensemble des interviewés la communication avec le personnel joue un rôle important dans le développement de leur implication. Un RRH annonce que, « *pour obtenir l'implication des salariés il faut communiquer avec eux. La communication et une forme de reconnaissance et favorise l'implication* ». Un autre RQ annonce que, « *la communication est un élément important pour développer l'implication des salariés* ».

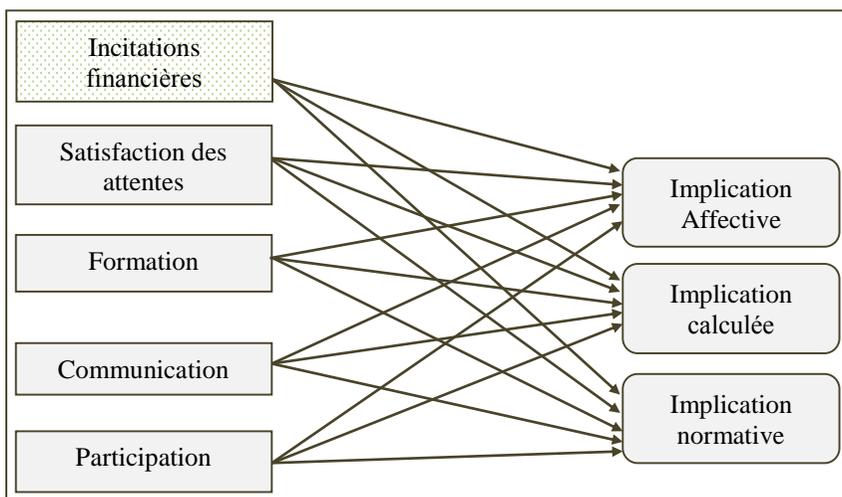
Au niveau de littérature, les pratiques de partage d'information concernant la transmission des informations stratégiques, du haut vers le bas de la hiérarchie, mais aussi du bas vers le haut, sont considérées comme la base de l'implication et de la mobilisation des employés. Ainsi l'employé peut s'impliquer dans la mesure où il comprend bien ce qui est attendu de lui (Lawler, Mohrman, & Ledford, 1992 ; Rondeau et al., 1993).

## Incitation financière

Deux responsables parmi les sept interviewés déclarent que les incitations financières (prime de rendement, prime d'assiduité, prime d'objectif...) peuvent impacter l'implication du personnel, « *l'entreprise a mis un système un système d'intéressement et de reconnaissance pour favoriser la participation et développer l'implication des salariés* ».

Au niveau de la littérature, un seul modèle a abordé les systèmes de reconnaissance comme favorisant l'implication. Il considère que les incitations financières est une sorte de reconnaissance des efforts déployés par les salariés, (Lawler et al., 1986), (Wils et al., 1998).

Sur la base de notre revue de littérature et l'analyse des données qualitative, nous pouvons avancer que le nouveau modèle conceptuel de recherche se présentera comme suit :



**Figure 4 .** Modèle Conceptuel de l'impact des pratiques qualité sur implication du personnel

Ce modèle conceptuel de recherche permet d'appréhender l'impact des pratiques qualité sur l'implication du personnel des entreprises du secteur automobile sur la région du nord.

## **Conclusion**

Cette recherche s'est basée sur l'analyse des pratiques qualité et des modèles théoriques portant 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 gestion des ressources humaines, 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. Ce dernier a été la base de notre étude qualitative, qui a abouti à l'élaboration du modèle conceptuel 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.

La prochaine étape de cette recherche consistera à lancer une étude quantitative confirmatoire afin de tester empiriquement notre modèle conceptuel, auprès des salariés sous contrat insertion des entreprises du secteur automobile sur la région du nord.

## **References:**

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Thousand Oaks*.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Le Psychologue.
- Chaminade, B. (2005). *RH & compétences dans une démarche qualité*. Afnor.
- De Witte, H., & Näswall, K. (2003). Objective' versus' subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and industrial democracy*, 577–591.
- 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.
- Feldmann, H. (2006). The quality of industrial relations and labour market performance. *Labour*, 20(3), 559–579.
- Fraccaroli, F. (2007). *L'expérience psychologique de l'incertitude au travail* (Vol. 70). Presses Universitaires de France.

- Franck BIÉTRY, P. L. (2011). L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, N°81, 19–38.
- Freiche, J., & Le Boulaire, M. (2000). *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial*. Editions L'Harmattan.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education.
- Glaser, B., & others. (1986). Strauss (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *London: Wiedenfeld and Nicholson*, 81.
- 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*.
- Huberman, A. M., Miles, M. B., & De Backer, C. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université Bruxelles.
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO/TS 16949 : Systèmes de management de la qualité-Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2008 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile*.
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO9004 : Gestion des performances durables d'un organisme-Approche de management par la qualité*.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité-Exigences*.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches En Sciences de Gestion*, (2), 211–237.
- 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"*.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. ERIC.
- Lévy-Leboyer, C. (2001). *La motivation dans l'entreprise: modèles et stratégies*. Éditions d'organisation.
- Mbarki, M, A., Rharzouz, J. (2016). Pratiques qualité et leur impact sur l'implication du personnel sous contrat flexible, Cas des opérateurs sous contrat insertion du secteur automobile au Maroc. *International Journal of Innovation and Applied Studies*.
- Périlleux, T. (1997). *Le travail des epreuves: dispositifs de production et*

- formes de souffrance dans une entreprise industrielle*. Paris, EHESS.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de Recherche En Management*, 13–33.
- Rondeau, A., Lemelin, M., & Lauzon, N. (1993). *Les pratiques de mobilisation: vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel*. École des hautes études commerciales. Centrale de cas et de documents pédagogiques.
- Savall, H., Zardet, V., & others. (2004). *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Recherche en Gestion.
- Thevenet, M. (1993). L'implication au travail. *Les Cahiers de l'ANVIE, Sciences Humaines*, N° 28, 32–35.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- 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.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56.
- 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. *Gestion, volume 23, numéro 2*.