



Université d'Oran 2- Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion

THÈSE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »
En Sciences de Gestion

**INFLUENCE DES PRATIQUES DE GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES SUR L'IMPLICATION
ORGANISATIONNELLE : CAS DU PERSONNEL
PARAMEDICAL**

Présentée et soutenue publiquement par :
M. Samir ABDELMALEK

Devant le jury composé de :

M ^{me} . TAIBI Ghalia	Professeur	Université d'Oran 2	Président
M. TAHARI Khaled	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M ^{me} . SEMAOUNE Khalissa	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
M. MOULAI Ali	Professeur	Université d'Oran 1	Examineur
M. AMMARI Salah Eddine	MCA	ENPO	Examineur

Année 2021/2022

Citation

« Être un homme, c'est sentir, en posant une pierre, que l'on contribue à bâtir le monde. »

Antoine de Saint-Exupéry.

Dédicace

À ma chère famille.

Remerciements

L'achèvement de ce travail de recherche n'est que le fruit du soutien inconditionnel d'un directeur de thèse à l'écoute et d'une grande disponibilité. À cet égard, je tiens à présenter les remerciements les plus chaleureux à monsieur TAHARI Khaled pour sa patience, son encouragement et son ouverture d'esprit dans l'exploration de cette thèse.

Je tiens également à remercier la communauté paramédicale de la région d'Oran, responsables et personnel, pour leurs contributions dans la consolidation pratique de notre travail, en présentant leurs opinions avec sincérité et objectivité.

Je pense tout particulièrement à ma famille qui m'a présenté un soutien sans égal et un intérêt précieux à tous mes accomplissements. Je leur présente ma gratitude et mon éternelle reconnaissance et j'espère de tout mon cœur les rendre fiers.

Table des matières

Citation

Dédicace

Remerciements

Table des matières

Liste des tableaux

Listes des figures

Liste des graphes

Liste des annexes

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	12
Introduction	12
Section 1. La Ressource Humaine Au Cœur De L'organisation.....	12
1.1. L'organisation à travers l'approche systémique	13
1.2. L'organisation, un système social ouvert et complexe	18
1.3. La ressource humaine à travers l'approche organisationnelle	21
Section 2. La Gestion de la Ressource Humaine au sein de L'organisation	24
2.1. Émergence de la GRH à travers le temps	24
2.2. La gestion des ressources humaines.....	26
2.3. Les pratiques de gestions des ressources humaines aux seins des organisations ..	27
2.3.1. La gestion de carrière	28
2.3.2. La formation.....	30
2.3.3. L'évaluation	32
2.3.4. La communication.....	34
2.3.5. La rémunération	37
2.3.6. Le recrutement.....	39

Section 3. La GRH Dans Le Secteur Public.....	40
3.1. Introduction au secteur public.....	40
3.2. La GRH dans le secteur public de santé	44
3.3. La conception juridique de GRH dans les établissements publics en Algérie	48
Conclusion.....	53
CHAPITRE 2. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	54
Introduction	54
Section 1. Comprendre L'implication Organisationnelle.....	55
1.1. Distinction sémantique du concept	55
1.2. Les différents types d'implication.....	57
1.3. Les dimensions de l'implication organisationnelle.....	59
1.4. Les approches de l'implication organisationnelle.....	61
1.4.1. L'approche de l'implication organisationnelle de Mowday (1982).....	62
1.4.2. L'approche de l'implication organisationnelle par O'Reilly et Chatman (1986)	63
1.4.3. L'approche de l'implication organisationnelle par McGee et Ford (1987).....	63
1.4.4. L'approche de l'implication organisationnelle par Penely et Gould (1988).....	64
1.4.5. L'approche de l'implication organisationnelle par Mayer et Schoorman (1992)	64
1.4.6. L'approche de l'implication organisationnelle par Allen et Meyer (1990).....	65
1.4.7. Autres approches de l'implication organisationnelle	67
Section 2. Les Conséquences et les Antécédents de L'implication Organisationnelle	68
2.1. Les conséquences de l'implication organisationnelle.....	68
2.2. Les antécédents de l'implication organisationnelle	70
2.2.1. Les caractéristiques individuelles.....	70
2.2.1.1. Les caractéristiques sociodémographiques.....	71
2.2.1.2. Les caractéristiques de disposition personnelle.....	71

2.2.2.	Les caractéristiques organisationnelles	73
2.2.2.1.	La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.....	77
2.2.2.2.	Les caractéristiques liées à l'expérience au travail.....	77
Section 3.	Relation Entre les Pratiques de GRH Et L'implication Organisationnelle	79
3.1.	La gestion des carrières et l'implication organisationnelle.....	80
3.2.	Le développement des compétences et l'implication organisationnelle	81
3.3.	La rémunération et l'implication organisationnelle	82
3.4.	Autres pratiques RH et implication organisationnelle	83
Conclusion.....		84
CHAPITRE 3. CONFIGURATION MÉTHODOLOGIQUE ET OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE		85
Introduction		85
Section 1. Méthodologie de recherche et raisonnement du choix des outils.....		86
1.1.	Nature épistémologique de la recherche	86
1.2.	Modèle théorique et formulation des hypothèses	87
1.3.	Le choix de l'enquête par questionnaire	90
Section 2. Statistiques Descriptive de L'échantillon du Personnel Paramédical		93
2.1.	Description de l'échantillon et raisonnement du choix.....	93
2.1.1.	La cible de l'enquête	93
2.1.2.	Les caractéristiques démographiques et sociodémographiques de l'échantillon	95
2.1.2.1.	Le genre	95
2.1.2.2.	La filière d'appartenance	97
2.1.2.3.	Le corps paramédical d'appartenance	99
2.1.2.4.	Le grade du paramédical dans le corps d'appartenance	100
2.1.2.5.	L'ancienneté des participants	101
2.2.	Analyse descriptive de la variable indépendante	102

2.2.1.	L'instrument de mesure.....	102
2.2.2.	Statistiques descriptives	103
2.2.2.1.	La rémunération.....	103
2.2.2.2.	La formation	105
2.2.2.3.	La gestion de carrière.....	108
2.2.2.4.	L'évaluation.....	109
2.3.	Analyse descriptive des variables dépendantes	111
2.3.1.	Définition de l'instrument de mesure.....	112
2.3.2.	La dimension affective de l'implication.....	113
2.3.3.	La dimension calculée de l'implication.....	115
2.3.4.	La dimension normative de l'implication	117
Section 3. Analyse des liens de causalité entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle avec la régression.....		119
3.1.	L'analyse de l'existence d'une relation entre la perception des pratiques RH et l'implication organisationnelle.....	120
3.2.	L'analyse de la corrélation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle	122
3.3.	L'analyse de la régression multiple entre les pratiques RH et l'implication affective.....	124
3.4.	L'analyse de la régression multiple entre les pratiques RH et l'implication normative.....	127
3.5.	L'analyse de la régression entre les pratiques RH et l'implication calculée	129
Conclusion.....		131
DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES.....		132
CONCLUSION GÉNÉRALE		137
ANNEXES		141
BIBLIOGRAPHIE		161

Liste des tableaux

Tableau 1. Etat du personnel paramédical des établissements hospitaliers spécialisés de la région d'Oran	94
Tableau 2. Répartition de l'échantillon selon le genre	96
Tableau 3. Analyses comparatives entre les caractéristiques de l'échantillon contre celles de la population.....	97
Tableau 4. Répartition des participants par filière	98
Tableau 5. Répartition des participants selon le corps d'appartenance.....	99
Tableau 6. Répartition des participants par leurs grades.....	100
Tableau 7. Répartition des participants selon l'ancienneté	101
Tableau 8. Statistique descriptives de la variable « Rémunération ».....	104
Tableau 9. Statistiques descriptives de la variable Formation	107
Tableau 10. Statistiques descriptives de la variable gestion de carrière	108
Tableau 11. Statistiques descriptives de la variable évaluation	110
Tableau 12. Caractéristiques psychométriques et statistiques descriptives de l'échelle entre théorie et terrain.....	112
Tableau 13. Statistiques descriptives de la variable implication affective.....	114
Tableau 14. Statistiques descriptives pour l'implication calculée	116
Tableau 15. Statistiques descriptives de l'implication normative	118
Tableau 16. Moyennes et écart-types intergroupe de perception des pratiques RH	120
Tableau 17. Analyses de l'existence d'une relation entre les pratiques Rh et l'implication organisationnelle	121
Tableau 18. Tableau des corrélations entre les pratiques de gestion RH et l'implication organisationnelle	123
Tableau 19. Régression linéaire entre l'implication affective et les pratiques RH.....	124
Tableau 20. Régression linéaire entre l'implication affective et les pratiques RH avec l'ancienneté comme variable de contrôle	125

Tableau 21. Régression linéaire entre l'implication normative et les pratiques RH.....	127
Tableau 22. Régression linéaire entre les pratiques RH et l'implication calculée.....	129

Listes des figures

Figure 1. Représentation des interactions dans un système	15
Figure 2. Position Epistémologique	87
Figure 3. Modèle de recherche	88
Figure 4. Composition du Questionnaire	92

Liste des graphes

Graphe 1. Répartition des paramédicaux participants selon le genre.....	96
Graphe 2. Structure par genre de l'échantillon comparé à la population de paramédicaux dans les EHS d'Oran	97
Graphe 3. Illustration de la répartition de l'échantillon selon la filière	98
Graphe 4. Illustration de la répartition des participants selon l'ancienneté	102
Graphe 5. Distribution des réponses des participants par rapport à la rémunération.....	105
Graphe 6. Distribution des réponses des participants par rapport à la formation	107
Graphe 7. Distribution des réponses de la variable Gestion de carrière.....	109
Graphe 8. Distribution des réponses de la variable évaluation	111
Graphe 9. Courbe empilée moyenne et écart-type de l'implication affective	115
Graphe 10. Courbe empilée moyenne et écart-type de l'implication calculée	117
Graphe 11. Courbe empilée moyenne et écart-type de l'implication normative	119
Graphe 12. Diagrammes nuages à points avec courbe d'ajustement pratique RH-implication affective.....	126
Graphe 13. Diagrammes nuages à points avec courbe d'ajustement pratique RH + ancienneté - implication affective.....	127
Graphe 14. Diagramme nuage à points pratiques RH- Implication normative	128
Graphe 15. Diagramme nuage à point pratiques RH-implication calculée.....	129

Liste des annexes

Annexe 1. Alpha de CRONBACH.....	142
Annexe 2. La Corrélacion inter-variables.....	143
Annexe 3. Régression.....	145
Annexe 4. Indice KMO et test de Bartlett de l'implication organisationnelle.....	151
Annexe 5. ANOVA unidirectionel.....	152
Annexe 6. LE QUESTIONNAIRE	156

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le contexte organisationnel considère le facteur humain comme étant l'élément nodal pour l'atteinte des objectifs. Cette vision domine dans les différents secteurs d'activités, qu'ils soient privés ou publics. La théorie du capital humain, qui domine la réflexion économique et politique depuis son émergence en 1960, considère que la formation intellectuelle et l'éducation constituent un mode de capital économique et sont déterminants de la productivité économique. Ceci dit, cette formation peut être traduite par un ensemble de compétences, de connaissances, d'aptitudes, et de tout autre attribut incarné chez l'individu, et qui peuvent être traduits en productivité organisationnelle.

En outre, on reproche à cette définition traditionnelle du capital humain son incapacité à prendre en compte la dimension personnelle relative à la performance au travail. En cours des dernières deux décennies, cette définition a outrepassé sa focalisation sur le capital intellectuel pour inclure des attributs qui relèvent de l'aspect psychologique et comportemental tels que les traits de personnalité, les attitudes au travail, les valeurs, la créativité, le bien-être, l'auto-efficacité, et la résilience (Lenihan et al., 2019). Ça relève de la bonne volonté de l'humain d'investir ses accumulations de connaissances et de compétences dans l'organisation, qui peuvent se refléter par la suite au niveau de sa performance économique et sa plus-value.

Cette expansion du champ de définition du capital humain n'est que la conséquence des multiples évolutions dans le contexte organisationnel. À ce jour, l'environnement de l'organisation est de plus en plus volatil et incertain. Sous l'effet de la mondialisation, le caractère de l'emploi et de l'homme, ont tous les deux subi des changements, notamment dans les domaines de la gestion de la ressource humaine et du management du capital humain, impliquant des pratiques qui interpellent la valorisation de l'homme sur le plan émotionnel en plus du plan cognitif (Gendron, 2011). En outre, la recherche contemporaine a mis l'accent sur une nouvelle taxonomie du capital humain en distinguant entre les attributs cognitifs et les attributs non cognitifs (Ployhart & Moliterno, 2011).

Selon cette nouvelle nomenclature, l'individu exerce deux types d'attributs dans son emploi. Le premier type d'attributs représente la capacité d'exécuter les tâches essentielles du travail, notamment avec des compétences cognitives, des connaissances générales et relatives à l'emploi, et des compétences de résolution de problèmes. Parallèlement, un deuxième type d'attributs comprend les traits de personnalité, les attitudes au travail, les

aptitudes sociales et les croyances. Ces attributs contribuent à la performance de l'employé et influent sur sa volonté à faire des efforts, de contribuer avec ses idées, et d'assister ses collaborateurs.

En outre, l'élargissement du sens du capital humain est en cohérence avec le courant disciplinaire qui soutient que la réussite de l'organisation exige la manifestation de comportements qui outrepassent les obligations de travail et qui impliquent davantage la motivation et l'implication de l'employé (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006 ; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002 ; Wasti, 2003). Particulièrement, le capital humain, dans cette taxonomie, retrouve un caractère motivationnel qui valorise le rôle de la satisfaction et du bien-être au travail comme facteurs déterminants de la performance. En revanche, on constate une quasi-absence des initiatives d'innovation relative à la gestion des ressources humaines, qui mettent en valeur ses attributs non cognitifs et qui permettent de capitaliser les compétences émotionnelles et comportementales des employés (Lenihan et al, 2019).

Cependant, l'enjeu majeur qui se porte devant la GRH réside dans la quantification et la mesure du bénéfice de cette variable intangible (Lenihan et al, 2019). Dans la recherche des comportements organisationnels, les académiciens ont donné une approche d'analyse pour étudier les variables intangibles relatives aux comportements des employés au sein de l'organisation. Ces variables, que Lenihan et ses collègues (2019) considèrent comme des éléments du capital humain déterminants de la motivation et de l'innovation, peuvent se refléter par la citoyenneté organisationnelle et la manifestation de comportement extra-rôle au sein de l'organisation (Morrison, 1996; Organ w. Dennis, 1997; Van Dyne et al., 1995), et par l'implication organisationnelle (Meyer et al, 2002). En outre, les chercheurs soutiennent que la bonne gestion du capital humain, que ce soit dans le processus de recrutement ou de gestion de carrière, contribue à la promotion de l'implication organisationnelle, de la loyauté organisationnelle, et de la rétention (Yi-Ching Chen et al., 2012).

D'autant plus, malgré la limite de sa mise en œuvre dans la GRH, et son écoulement émergent des sciences économiques vers les sciences de gestion, le capital humain est considéré comme un élément central dans l'analyse des pratiques RH (El Boukhari, 2021; Guillard & Roussel, 2010). Notamment pour des pratiques telles que la formation et le développement des compétences qui se voient métamorphosés pour s'adapter à des enjeux sociaux et économiques, pour mieux guider les orientations professionnelles et garantir la

sécurité de l'emploi, tout en gérant une potentielle tension générée par l'intervention de l'autorité publique (Gendron, 2011).

Dans cette perspective, la notion du capital humain et de la gestion des ressources humaines dans le cadre des établissements publics détiennent une particularité quant à leur théorisation et leur mise en pratique. Sur le plan de la gestion du capital humain, l'État assure exclusivement le contrôle des systèmes éducatifs et de formations, de la planification du contenu jusqu'au financement (Jarousse & Mingat, 1992). En outre, le cadre administratif de la gestion des ressources humaines est sous l'emprise des lois de travail et des réglementations qui imposent des pratiques qui ont pour objectifs le maintien d'une cohésion sociale cohérente avec la dynamique économique d'un État et la feuille de route tracée par les autorités pour le développement social et économique (Gendron, 2011).

Cependant, la santé représente l'un des éléments fondamentaux à ce développement social. Assurer aux individus les meilleures conditions de soins et prendre en charge leur santé physique et morale font partie des conditions primordiales pour atteindre la cohésion sociale tant espérée par les États (Kawachi & Berkman, 2000). Des États soucieux de préserver le droit à la protection de la santé de leurs populations, à travers la protection des valeurs humanistes et sociales de la société. En effet, ces valeurs veillent à réduire la discrimination, à assurer l'égalité des chances à l'accès aux soins dues à chaque citoyen, à valoriser la vie et à respecter la dignité humaine (Ghrissi, 2012; Officiel, 2016; Panel, 2007).

En partant de cette réalité organisationnelle, les services publics visent à ce que l'environnement sanitaire dispose de toutes les ressources nécessaires à la concrétisation des objectifs préalablement fixés. À cet effet, ils veillent à travers l'imbrication des ressources financières, structurelles, organisationnelles, décisionnelles et humaines au bon fonctionnement du système de santé national. Cet ensemble de ressources constituant le système de santé reflète un double enjeu, le premier est traduit sous forme de logique de soins à caractère curative, préventive et éducative. Le second sous forme de logique gestionnaire et managériale à caractère rationnel (Officiel, 2016).

Contexte, intérêt et objectifs de l'étude

Afin d'apporter un meilleur éclairage du contexte de l'étude, un petit cheminement historique du système de santé algérien s'impose pour comprendre davantage son évolution à partir de la période de l'indépendance jusqu'à aujourd'hui.

À partir de 1962, le système de santé a fait face à une situation difficile, engendrée par un départ important des professionnels de santé. Cette situation a pénalisé le fonctionnement des structures sanitaires. Cette dernière se retrouvant face à un surcroît de la demande des services de santé qui par la suite avait engendré une surcharge considérable de l'environnement de travail des corps médicaux et paramédicaux. Ajouter à cela, le nombre réduit des établissements de santé opérationnels installés principalement dans la région nord du pays, qui confèrent principalement l'accès aux soins à une minorité de la population résidant dans les grandes villes. Par contre, aux niveaux des régions éloignées, les instances communales chapeautaient une prise en charge sanitaire à travers une assistance médicale gratuite pour la population défavorisée.

Face à ces défis structurels et organisationnels, la situation sanitaire détériorée se caractérise par une espérance de vie ne dépassant pas la cinquantaine. Un taux de mortalité de 18% sur mille nouvelles naissances ne dépassant pas une année, et des maladies contagieuses qui influencent fortement le taux de mortalité. Par ailleurs, il est important de signaler les actions des pouvoirs publics à partir des années soixante-dix, dont le lancement des formations du personnel médical et paramédical, les actions pour contrer les différentes maladies transmissibles via des actions de vaccination et la création des nouvelles structures de santé comme l'institut Pasteur d'Algérie, la pharmacie centrale algérienne et l'institut national de santé publique. Durant cette dite période, le secteur sanitaire a connu un changement majeur à travers une nouvelle restructuration des établissements sanitaires, via la mise en place de la gratuité des soins, dont l'objectif est de permettre un accès global aux soins pour toute la population avec ses différentes classes sociales. À partir des années quatre-vingts, le système de santé a reçu d'importants changements à travers, la réception des nouvelles structures sanitaires, l'acquisition de nouvelles technologies médicales et la mise à disposition d'un potentiel humain composé de corps médicaux et paramédicaux qualifiés afin de proposer un service public de qualité. À noter, les actions citées ci-dessus ont eu des effets positifs sur la situation sanitaire à travers une maîtrise des maladies transmissibles, la diminution du taux de mortalité infantile et une amélioration de l'espérance de vie (Kaid, 2003; Ouchfoun & Hammouda, 1993; Salmi, 2012).

Parallèlement aux points positifs qu'a connu le secteur sanitaire pendant cette période, ce dernier a enregistré une incapacité de faire face aux importantes pertes non justifiées dans la gestion des diverses ressources qui lui sont attribuées. À noter, le manque de rationalité dans la gestion des ressources financières allouées aux investissements d'équipement et de médicament au sein de l'organisation d'un côté. D'un autre côté, l'incapacité des professionnels d'instaurer une exploitation efficace des ressources afin de minimiser le gaspillage de ces dernières. Par ailleurs, les prestations de soins sont à leurs tours affectées de manière négative vue la situation inappropriée qu'a connue la gestion des établissements publics de santé. Additivement à tout cet environnement fragile qui caractérisait le secteur sanitaire, le principe de gratuité des soins influençait de manière négative la qualité de service conférée à la population par les pouvoirs publics. Par conséquent, une insatisfaction des usagers envers la qualité des prestations de soins fournies par le personnel médical et paramédical, se ressent quotidiennement à l'intérieur des établissements publics de santé.

Dans le cadre de la conjoncture socio-économique de cette dite période, l'ouverture du secteur privé était inévitable pour améliorer la qualité de service. Néanmoins, en attendant de nouvelles opportunités sur le marché de l'emploi, les professionnels de santé exerçaient à contrecœur dans le secteur public. En cherchant l'occasion pour intégrer le secteur privé, afin d'avoir une meilleure rétribution pécuniaire comme contrepartie de leurs efforts fournis et des conditions de travail confortables. Ajouter à cela, les professionnels de santé devaient faire face à un environnement de travail très complexe, avec une prise d'initiative et une marge de manœuvre très restreinte, une application stricte des procédures et une charge de travail qui prend tout le volume horaire au détriment de la recherche, de la formation et de l'encadrement des nouvelles recrues (Msprh, 2011; Ouchfoun & Hammouda, 1993; Salmi, 2012).

Face aux multiples enjeux que traversait l'environnement sanitaire, les pouvoirs publics s'inscrivent indéniablement dans le cadre d'une nouvelle logique de performance du système de santé. Cette intervention demeure plus que vitale aux niveaux des différents établissements publics de santé, afin de mettre à disposition les conditions nécessaires pour conférer aux usagers des prestations de soins de qualité. En revanche, l'atteinte de cette performance passe obligatoirement par l'implication des différentes parties prenantes, dans le but de satisfaire les exigences exprimées à travers l'intégration d'une nouvelle vision managériale, organisationnelle, fonctionnelle, médicale et paramédicale (Salmi, 2012).

Afin d'assurer la satisfaction permanente des usagers, les établissements publics veillent à maintenir leurs environnements interne et externe dans les meilleures conditions possibles. Cet environnement positif passe incontestablement par la construction d'une relation de confiance entre les différentes parties organisationnelles. Néanmoins, cette relation de confiance est influencée par une ossature incohérente de lois, de textes, de règlements et de conventions.

À savoir, ce cadre juridique façonnait convenablement la rigidité organisationnelle et qui paralysait l'efficacité des établissements publics. Toutefois, cette confiance est liée étroitement au fondement de la légitimité administrative du service public de l'État. Un service public assuré via des établissements publics dans divers domaines. Dans son ouvrage sur la théorie de l'impôt, Proudhon (Proudhon, 1868) déclare que le caractère d'un État gendarme passe indéniablement par l'assurance de la sécurité, de la justice, de la diplomatie et de la guerre. En outre, l'auteur ajoute que ces missions doivent coexister avec l'obligation de garantir la gestion des intérêts collectifs de la population, en assurant un service public de qualité dans les meilleures conditions possibles (Benyelles, 1992; P. P. Tremblay, 2012).

Par ailleurs, les établissements publics sont soucieux de la qualité de service rendu aux usagers. Ils se retrouvent face aux défis d'exigences externes en prenant en compte l'aspect culturel de son environnement. À savoir, ce dernier est traduit sous forme de moralité institutionnelle interne instaurée envers les conditions de prise en charge des demandeurs de service, dont les revendications en termes de qualité de service ne s'arrêtent pas d'accentuer. En outre, l'importance des défis internes d'ordre managérial et organisationnel afin de pouvoir atteindre les objectifs fixés en termes de délais de réponses et de réduction des coûts. Tout en conférant un bon environnement de travail pour les professionnels de l'organisation (Benyelles, 1992).

Dans une logique de performance du service public, la satisfaction des usagers est fortement liée aux comportements du facteur humain au sein de son environnement interne. La stabilité et la prise de conscience organisationnelle de ce dernier engendrent une certaine satisfaction collective de l'ensemble des parties prenantes. En outre, la rénovation de la qualité de service au sein des établissements publics passe inévitablement par la mise en valeur des hommes qui représentent la force d'innovation et de créativité des nations. Par ailleurs, dans un contexte organisationnel aux perpétuels changements, les

structures de l'État ne peuvent survivre à l'écart de cette richesse humaine, car elle est porteuse d'un nouveau sens du service public (Benyelles, 1992; Whitman et al., 2010).

La rénovation du service public est étroitement corrélée avec la valorisation du facteur humain au sein des établissements publics. Face à cette exigence contextuelle de modernisation, la mise en place d'une démarche de développement des ressources humaines s'impose comme priorité dans l'environnement organisationnel, à travers une stratégie de management des ressources humaines. Ce développement est traduit sur le terrain par la mise en œuvre d'une stratégie de management des ressources humaines à la hauteur des attentes des professionnels, en garantissant les meilleures conditions d'intégrations, de développements et d'évolutions au sein de l'organisation.

En prenant le travail de Peyrat (Peyrat, 1993) sur l'importance du management des ressources humaines. Il a identifié la présence de trois éléments de base qui composent cette démarche. Le premier intervient sur le volet psychologique via la reconnaissance et la motivation, le second volet étale le mode de management au sein de l'organisation, le troisième volet intervient sur les pratiques de gestion des ressources humaine comme la formation, l'évaluation, la gestion de carrière et la rémunération (Peyrat, 1993). Aujourd'hui, aux seins des établissements publics et particulièrement ceux appartenant au secteur de la santé, le rôle de ses professionnels est au cœur du service public de qualité. De ce fait, il est nécessaire d'avoir un cadre managérial approprié pour pouvoir valoriser, encourager et fédérer les différentes énergies humaines de l'organisation (Vermeeren et al. 2014).

En outre, le secteur sanitaire est caractérisé par des fortes interactions humaines, entre les professionnels et les demandeurs de prestations de soins. À noter que la qualité de ces dernières est étroitement liée aux investissements réalisés dans le capital humain (Halder, 2018). Pour ce faire, les autorités publiques de santé en Algérie veillent à assurer la meilleure démarche possible en termes d'acquisition, de conservation et de développement de la ressource humaine. Des éléments caractérisant le management des ressources humaines s'imposent au premier plan afin de pouvoir valoriser cette ressource, en lui proposant un plan de carrière, des évolutions horizontales et verticales cohérentes, des systèmes d'évaluation, des systèmes de rémunération équitable et juste, des plans de formation favorisant l'évolution des compétences. En sachant que toutes ses actions ont comme finalité le renforcement de l'implication professionnelle et organisationnelle de la ressource humaine au sein de l'organisation (Hashim, 2010).

Afin de pouvoir répondre aux exigences socio-économiques de la population, les pouvoirs publics veillent de manière générale à instaurer un service public de qualité dans tous ses secteurs. Par ailleurs, ils confèrent une attention particulière au secteur de la santé, vu l'importance et la sensibilité des prestations de soins fournies aux citoyens. En œuvrant dans un cadre juridique très strict qui est celui du public, les professionnels de santé représentent le vecteur principal dans le développement, la protection et la promulgation de la qualité des prestations soins. Cependant, l'environnement des établissements publics de santé est fortement influencé par les enjeux politiques et socio-économiques de l'État.

Par ailleurs, l'État, comme une entité à pouvoir coercitif et légitime, joue un rôle significatif et important dans la structuration et le financement des établissements publics de santé. En outre, l'État, à travers son cadre juridique, instaure une gestion réglementée et centralisée au sein de ses établissements. Cet encadrement juridique des établissements publics de santé, veille à la mise en place de la volonté individuelle et collective des professionnels, à travers une stratégie de management des ressources humaines à l'écoute des préoccupations. À savoir, cette volonté organisationnelle a pour objectif d'améliorer l'état de santé des citoyens, d'offrir des prestations de soins de qualité et d'avoir un système de santé performant (Bourdillon et al., 2016; Seitio-Kgokgwe et al., 2016).

À la recherche d'un système de santé performant, les pouvoirs publics interviennent dans le secteur sanitaire avec un ensemble de structures organisationnelles très diversifiées. Ces dernières sont représentées sous diverses formes telles que les hôpitaux, les établissements hospitaliers spécialisés, les centres de médecine préventive, les centres de soins légers, ainsi que les centres de médecines scolaires. En outre, nous citons aussi les différents intervenants dans le secteur de la santé, à savoir trois acteurs principaux, les demandeurs de soins, les prestataires de soins, les sources de financement (l'État, les caisses d'assurances), ces derniers représentent les détenteurs de pouvoirs et les décideurs politiques (Atalan & Donmez, 2020; Nacera, 2020).

Questionnement, hypothèses et configuration de la thèse

Cependant, les professionnels de santé constituent le capital humain des établissements publics de santé, ils représentent la pierre angulaire de la réussite des prestations de soins. La présence du facteur humain au cœur de l'activité sanitaire, nécessite des pratiques RH favorisant le bien-être, la motivation et l'implication des professionnels de santé. De ce fait, les établissements publics de santé se voient dans l'obligation d'adhérer aux pratiques RH qui correspondent le mieux aux normes, aux valeurs et aux lois de leurs environnements (Paauwe & Boselie, 2003).

Des études antérieures dans divers contextes ont étudié l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication professionnelle et organisationnelle. Cependant, nous allons nous intéresser, dans la présente recherche de manière affinée, aux études qui ont abordé la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines telles que la gestion de carrière, la formation, la rémunération et l'évaluation avec l'implication organisationnelle dans un contexte très particulier qui est celui des établissements publics de santé (Bettache, 2013; Gutiérrez-Martínez, 2007; J.-M. Trudel et al., 2005a).

Notre étude s'inscrit dans le cadre du management des ressources humaines dans les établissements publics de santé, avec une réflexion particulièrement orientée sur l'analyse d'éventuelles relations contextuelles. Ces dernières résident entre l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines considérées comme étant des variables organisationnelles, et l'implication organisationnelle considérée comme étant un comportement psychologique du facteur humain.

Au cours de ce travail scientifique, les objectifs à atteindre seront d'identifier la nature de l'implication organisationnelle qui caractérise les professionnels de santé, en particulier le corps paramédical. Aussi, d'identifier les éventuelles relations de causes à effets entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle avec ses trois dimensions, affective, normative et calculée. Nous étudierons les relations qui peuvent exister entre un groupe de pratiques issues de la réglementation de la fonction publique, ainsi que les décrets et les ordonnances spécifiques au personnel paramédical et le comportement d'implication organisationnelle exprimé par les professionnels.

Afin d'arriver aux objectifs de notre problématique cités ci-dessus, nous posons la question suivante :

Comment se traduit l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle dans les établissements publics de santé ? Cas du personnel paramédical.

Pour pouvoir répondre à cette problématique, nous mettons en teste les hypothèses ci-dessous :

Hypothèse 1 : le personnel paramédical de la santé publique considère que les pratiques RH consignées par la réglementation sont bien mises en pratique et sont bien consolidées sur le terrain.

Hypothèse 2 : il existe une relation significative entre la mise en pratique des pratiques RH et la manifestation des sentiments d'implication organisationnelle auprès du personnel paramédical.

Hypothèse 3 : il existe une influence positive et significative entre la mise en pratiques des pratiques de gestion des ressources humaines et l'expression de comportement d'implication organisationnelle chez les membres du personnel paramédical de la santé publique en Algérie.

Hypothèse 4 : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public de la santé sur l'implication organisationnelle dans ses trois dimensions affective, normative et calculée, varient selon les facteurs socioprofessionnels et sociodémographiques.

La formulation de ces hypothèses nous a permis de tracer un plan de recherche triangulaire qui permet d'associer théorie et pratique. Ce dernier permet d'associer la partie théorique et pratique pour contribuer au socle de connaissance relative à la relation entre les pratiques de gestion RH et la performance organisationnelle, représentée dans notre travail par la variable de l'implication organisationnelle.

La partie théorique est constituée d'une grille de lecture multidisciplinaire, des domaines de gestion, de comportement organisationnel et des textes officiels relatifs à la problématique de recherche. Le volet empirique sera traduit par la construction d'un questionnaire, établi en se basant sur les recherches antérieures et sur la pré-enquête. Cette dernière est réalisée auprès des professionnels de santé et des cadres de gestions des

ressources humaines dans les établissements publics de santé. La partie consacrée aux pratiques RH est faite, en analysant les entretiens réalisés avec les responsables RH des établissements publics de santé et la réglementation en vigueur. La seconde partie propre à l'implication organisationnelle est baptisée sur l'échelle de mesure de Allen et Meyer (Allen & Meyer, 1996).

En se basant sur un échantillon de 203 paramédicaux aux seins des établissements hospitaliers spécialisés de la wilaya d'Oran. Afin d'avoir un champ plus large et une vision plus pertinente, on va opter pour une démarche quantitative à caractère de vérification, centrée sur l'élaboration d'un questionnaire composé d'un ensemble d'Items formant une échelle de mesure qui permet de transformer les caractéristiques qualitatives en variables quantitatives (Grawitz M., 1996).

Durant cette étude de terrain, nous allons procéder à la validation empirique des hypothèses et du modèle théorique, à travers une méthodologie quantitative. Selon Aberdeen (Aberdeen, 2013) cette méthodologie est très appropriée lorsque le sujet traité est de nature causale, avec un feedback d'effet sur la causalité sous l'aspect de cercle fermé, et les recherches antécédentes fournissent des moyens adéquats pour mesurer les concepts étudiés.

En revanche, l'ossature de notre travail de recherche sera scindée en trois chapitres, le premier chapitre introduira la compréhension des variables indépendantes qui sont les pratiques de gestion des ressources humaines sous trois sections, l'analyse de l'organisation comme étant un système complexe, la gestion de la ressource humaine au sein de l'organisation et la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Le second chapitre portera sur la variable dépendante qui est l'implication organisationnelle avec ses différentes dimensions, en le repartant sous trois sections, dont la distinction sémantique du concept de l'implication organisationnelle, les conséquences et les antécédents de l'implication organisationnelle et les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. Le troisième chapitre présentera trois sections, la première est liée à la configuration méthodologique et l'opérationnalisation de la recherche, la seconde est en relation avec l'analyse statistique descriptive et la troisième est l'analyse différentielle des liens de causalité entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. En dernier, notre étude comportera un volet concernant la discussion des résultats et une conclusion générale.

CHAPITRE 1. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction

L'opinion faite du facteur humain a évolué sur différents niveaux à partir des années 90. En délaissant la conception taylorienne du poste de travail, pour adopter une vision plus objective basée sur les compétences et les connaissances.

Dans l'environnement organisationnel, le rôle qu'occupe le facteur humain est fondamental dans le fonctionnement optimal des différentes activités de l'organisation. En revanche, cette dernière se voit dans l'obligation de maintenir le niveau de son développement organisationnel, en adoptant un esprit d'innovation, d'adaptation et de flexibilité continue. Par ailleurs, elle doit veiller sur les conséquences contingentes qui peuvent influencer le mode de management de la ressource humaine de manière positive ou négative.

Dans certains contextes organisationnels, les différents corps professionnels constituent la force déterminante qui assure la pérennité des prestations fournies par l'organisation. Par ailleurs, il est indispensable pour le top management de veiller à leur bien-être et de mettre en place les meilleures conditions de travail. À savoir, que les professionnels représentent le noyau dur de l'ensemble des activités organisationnelles.

Dans une démarche de conservation permanente des compétences stratégiques de l'organisation. Il est opportun de maintenir une valorisation du facteur humain à travers une stratégie de gestion de ressources humaines efficaces. En sachant que cette dernière veille au maintien de la dynamique partagée entre les professionnels et leur organisation, afin d'assurer un bon climat organisationnel et l'atteinte des objectifs. À noter qu'auparavant, des améliorations s'imposaient petit à petit au fil du temps dans le cadre de la gestion des ressources humaines. En faisant face à des difficultés au sein de l'environnement organisationnel à caractère opérationnel, managérial, environnemental et sociétal.

Section 1. La Ressource Humaine Au Cœur De L'organisation

1.1. L'organisation à travers l'approche systémique

L'approche analytique dite approche statique est basée sur la décomposition de l'objet étudié en plusieurs éléments identifiables individuellement. Le père fondateur de cette approche, René Descartes (1596-1650), annonce clairement dans son ouvrage « *Discours sur la méthode* », que la compréhension de l'objet étudié se fait automatiquement après le rassemblement de tous les éléments étudiés séparément (Descartes & Gröber, 1905) cité dans (Mériam, Planchette, Lannoy, & Merad, 2018). À l'opposé des travaux de Wiener concernant l'approche systémique dite dynamique, il déclare clairement que l'étude d'un objet est liée au taux d'erreur constaté lors de la comparaison entre les résultats trouvés des objectifs fixés précédemment.

Dans le cadre de l'approche systémique, comprendre ce qu'un système représente le point de départ de cette dite analyse. En prenant le travail de Sofia (2017), l'auteur résume les idées de De Saussure (1989) qui considère le système comme étant une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité. Selon l'auteur, la compréhension d'un système passe nécessairement par l'analyse des éléments dans leur contexte d'existence de manière globale, en étant un tout indivisible, car il est inconcevable de comprendre l'utilité d'un élément en dehors de ce tout. De même pour Lesourne (1976), il corrobore les définitions précédentes en déclarant que le système est un ensemble d'éléments liés par un ensemble de relations. Aussi, dans cette conception, on remarque le rôle donné aux interactions entre les composants du tout (Durand, 1979).

Par ailleurs, Ladrière (1960) définit un système comme un « *objet complexe, formé de composants distincts reliés entre eux par un certain nombre de relations* ». Dans cette conception, l'auteur caractérise de complexe l'environnement dans lequel se trouve un ensemble d'éléments en interaction continue, en raison de leurs caractéristiques divergentes. Au final, nous citons la contribution de Morin (1972), qui déclare que le système est un socle d'interactions entre des éléments, des actions, ou des individus, assemblés d'une manière unifiée et organisée. L'auteur met l'accent sur une multitude d'interactions faites par les constituants d'un tout, dont il est régi par un environnement de lois et de procédures. Dans cet ensemble, les différentes parties prenantes peuvent faire référence aux individus et aux actions produites par ces derniers. Aussi, selon d'autres

auteurs comme De Rosnay (2014, p. 91), le système est considéré comme un « *ensemble d'éléments en interactions dynamiques, organisés en fonction d'un but* ». Dans cette définition, la notion d'organisation apparaît comme facteur fédérateur pour l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs, dans un contexte d'échange de manière très active.

Il caractérise le système par un aspect structurel, en décomposant ce dernier en un ensemble d'éléments bien organisés dans un espace spatial. Il a rajouté un second aspect fonctionnel lié aux interactions citées dans sa définition, en identifiant la naissance de différents échanges et transferts entre les éléments du système dans un espace temporel bien défini et bien organisé. Dans le même sens d'organisation, des auteurs comme Forrester (1979) définit le système en étant un groupe de partie, opérant ensemble pour un objectif commun, à condition que toutes les énergies soient orientées vers un seul et unique objectif validé par tous les éléments.

Pour Von Bertalanffy (1973, p. 51) « *les systèmes sont des entités complexes composées d'éléments qui entrent en interaction* ». Il annonce clairement, à travers les interrelations mutuelles, la notion de globalité en identifiant l'importance des échanges réciproques entre les différents éléments. Sur le même raisonnement, le système est considéré comme étant un ensemble d'objets réunis par des relations entre les objets et entre leurs attributs. (Durand, 1979; Simon & Trist, 1970).

Pour Rehtin (1992) toute production commune d'un ensemble de partie ou de chose, œuvrant en collaboration pour des finalités de valeur, est considérée comme un système. Ce dernier est défini comme étant une organisation complexe d'éléments ou de parties différentes connectées et reliées pour former un ensemble organique.

À travers toutes ces interprétations citées précédemment, il est primordial de rappeler quelques principes comme l'interaction, la structure, l'émergence, l'auto-organisation et la rétroaction comme étant des caractéristiques importantes de tout système (Desmorat, 2012; Durand, 1979; Hardy, 2010).

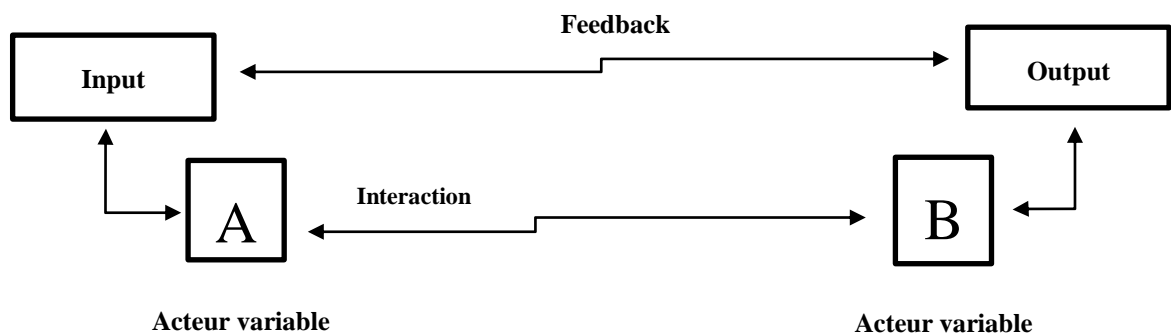
1.1.1. L'interaction

C'est un concept fondamental et particulièrement riche contrairement à ce qu'enseignait la science classique. La relation entre deux éléments n'est pas généralement une simple action causale d'un élément A sur un élément B. Elle comporte une double action de l'élément A sur l'élément B et de B sur A. Dans un environnement particulier où se trouve une multitude d'éléments à caractère diversifié, les échanges entre ces derniers ne peuvent

être enregistrés de manière unilatérale du moment que l'ensemble de ces éléments s'influence mutuellement.

La complexité de la forme que peut prendre les interactions d'un système, influence directement le bon fonctionnement de l'ensemble des éléments présents. En outre, le caractère complexe d'un système permet d'ajouter des éléments sans influencer le fonctionnement d'atteinte des objectifs tracés préalablement par l'ensemble, à un temps précis de manière optimale.

Figure 1. Représentation des interactions dans un système



Source : élaborée par le chercheur.

1.1.2. La globalité / Le tout

Tout système est composé d'éléments, mais cela ne veut pas dire qu'il est une somme d'éléments, comme le raisonnement cartésien nous inciterait à le croire. Selon Von Bertalanffy (1973) le système est considéré dans sa globalité et ne peut se réduire à ses parties. Pascal (1852) déclare : « *Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties* », ce qui signifie qu'il était impossible de connaître une chose, un processus ou un phénomène d'une manière holistique sans pour autant de connaître les parties qui les composent. Dans le même sens de la globalité, Rehtin (1992) considère que l'ensemble est plus grand que la somme des parties, ce qui signifie que le système possède des propriétés plus importantes que les parties, et en conséquence, l'objectif d'un système est de posséder ces nouvelles propriétés. Le tout est davantage qu'une forme globale, il implique l'apparition de qualités émergentes que ne possédaient pas les parties. Cette notion d'émergence conduit elle-même une autre notion : celle d'une véritable hiérarchie des systèmes, ceux-ci ayant des caractéristiques de plus en plus complexes au fur et à mesure que l'on s'élève dans cette hiérarchie.

1.1.3. L'organisation ou la structure

Le terme « organisation » recouvre donc à la fois un état et un processus. Autrement dit, l'organisation implique l'idée d'une sorte d'optimisation des composants d'un système et de leur agencement. De manière plus concrète, l'organisation comporte un aspect structurel et un aspect fonctionnel : structurellement, l'organisation peut être représentée sous forme d'un organigramme, fonctionnellement, l'organisation peut être décrite par un programme.

1.1.4. La complexité

Le concept de complexité ne doit pas être confondu avec la notion de complication. Il y a entre les deux une différence de nature, et non seulement de degré : un système simplement compliqué, est un système à nombreux éléments, plus au moins en désordre, mais dont le principe de composition est simple.

La complexité d'un système est liée au moins à trois séries de causes :

- a. Celles inhérentes à la composition même du système, au nombre et aux caractéristiques de ses éléments et surtout de ses liaisons.
- b. Celle provenant de l'incertitude et des aléas propres à son environnement.
- c. Celles enfin qui tiennent aux rapports ambigus entre déterminisme et hasard apparent, entre ordre et désordre, rapports que de nombreux travaux scientifiques récents ont mis en évidence.

Pour le commun des mortels, le monde des organisations est connu pour sa complexité. Pour avoir une compréhension fonctionnelle de cette dernière, il est recommandé de réduire sa fréquence de complexité. Cette recommandation est adoptée par l'approche systémique autant qu'objectif principal. Le biologiste Rosnay a étudié cette complexité à travers un nouvel instrument qu'il a baptisé microscope (Durand, 1979)

Depuis la structuration analytique descriptive du concept d'organisation, comme étant un ensemble de parties qu'il faut prendre de manière individuelle. Une émergence terminologique conceptuelle fait acte d'éclaircissement et de diversité sur la question de l'organisation. Cette dernière apporte une nouvelle vision de l'organisation comme étant un système, définit comme étant « *un ensemble d'éléments en interaction dynamique* » (Cambien, 2008). Additivement au caractère dynamique des interactions. Les parties indivisibles qui composent l'organisation en étant un seul tout, prennent la cohérence comme ligne de conduite principale et éliminent tout ce qui peut provoquer l'anarchie et le désordre dans leur environnement (Donnadieu & Karsky, 2002). De son côté, Sainsaulieu

(1997) définit l'organisation, comme étant une microsociété qui veille à la réalisation des objectifs fixés. En fédérant continuellement les moyens financiers, matériels et humains dans un raisonnement d'ensemble (Desmorat, 2012).

Dans un cadre général, par la mobilisation structurée et hiérarchisée des moyens, l'organisation rassemble un ensemble d'actions dans le but d'atteindre les objectifs prédéterminés. Les éléments linguistiques constituant ce concept font appel au principe de la globalité de manière que les microstructures composent la macrostructure. De plus, dans un environnement cohérent, les composantes du système organisationnel créent des interactions internes qui facilitent l'atteinte des objectifs. Par la suite, le concept de l'organisation a évolué en intégrant la composante humaine, en mettant l'accent sur une nouvelle approche de l'organisation qui la considère comme étant un système social. Dans cette conception, l'émergence de l'aspect humain a fait son apparition depuis les caractéristiques de socialisation au sein de l'organisation. En enregistrant un effet interactionniste aux niveaux individuel et organisationnel sous la logique structure-fonctionnelle (Alpe et al., 2020; Durand, 1979).

Selon Durand (1979), l'organisation représente un ensemble de relation entre des structures et des individus, qui crée par leur composition particulières une nouvelle unité avec des qualités propres à elle et différente des propriétés de ses composantes. Cette définition fait référence à une situation de cohabitation et de partenariat entre les composants et/ou les individus. Par la suite, la multitude de rapports au sein du climat organisationnel engendre des résultats à caractéristiques nouvelles. Aussi, il considère l'organisation comme un « *processus par lequel de la matière, de l'énergie et de l'information sont assemblés et mis en œuvre ou en forme* » (Durand, 1979). L'auteur reflète l'organisation sous forme de lieu de transformation d'un ensemble d'éléments humain, physique et informationnel, dont l'objectif est de générer un produit destiné à la consommation finale. Dans le même courant de finalité, l'organisation est traduite comme étant « *des réponses techniques et relationnelles aux contraintes extérieures* » (Durand, 1979). Cet aspect a mis l'accent sur l'ouverture de l'organisation sur son environnement extérieur, dont elle est en interaction à travers des contributions et des rétributions (Durand, 1979).

Dans le cadre de la démarche systémique, l'organisation est considérée comme un « *système ouvert* ». Ce dernier est composé de sous-systèmes en interaction continue avec leur environnement interne et externe, créant une dynamique organisationnelle avec ce dernier. Ce modèle est utile pour poser un diagnostic complet sur une organisation,

puisqu'il met l'accent sur les différents sous-systèmes constituant l'environnement: raison d'être, structure, technologie, aspect psychosocial et gestion. De plus, ce modèle identifie de multiples supra-systèmes : économique, politique, social, démographique, culturel et législatif (French et al., 1985).

1.2. L'organisation, un système social ouvert et complexe

Dans la réflexion sur l'organisation comme étant un ensemble de facteurs indivisibles, l'atteinte des objectifs dépend énormément des interactions présentes dans leur environnement. De ce fait, il est nécessaire de prendre en considération quelques aspects organisationnels dont le facteur humain, les relations partagées au sein de l'environnement et les résultats engendrés par l'ensemble. Elle est considérée comme un lieu de rencontre de différents facteurs organisationnels, en particulier le facteur humain présenté comme l'acteur principal de l'activité sociale au sein de l'organisation. À savoir, le rôle de ce dernier a évolué considérablement dans le temps, à travers l'adaptation aux développements technologiques de l'organisation. Cette évolution a influencé les différentes approches du fonctionnement de la ressource humaine au sein de l'organisation. Dans le jargon organisationnel, on compte plusieurs auteurs partisans au courant systémique qui ont défini l'organisation comme un système qui est préalablement défini (Crozier & Friedberg, 1977; Lesourne, 1976).

Dans ce cadre, Crozier & Friedberg (1977) annoncent que la génération du pouvoir au sein de l'organisation se détermine par l'organisation de la communication et la circulation de l'information entre ses membres. Selon les auteurs, l'émergence de la notion du pouvoir est citée comme un résultat d'interaction, entre les composants de l'organisation et les acteurs sociaux, ainsi qu'entre ces derniers autant que groupe. Par ailleurs, selon Crozier & Friedberg (1977, p. 65) depuis leur approche de l'analyse stratégique, concevaient la notion du pouvoir comme un « *rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre* ». Les acteurs dans une situation professionnelle adoptent une ou plusieurs stratégies de manière permanente afin d'atteindre leurs objectifs. Au cours de ce duel, les avantages se penchent sur le côté du plus résistant, par contre cette rivalité ne peut diminuer le degré de fréquence du pouvoir détenu par les deux parties. Les comportements adoptés par les différents niveaux hiérarchiques maintiennent une situation confortable qui arrange l'ensemble des

parties. Dont l'objectif est d'atteindre les objectifs à travers un ensemble de sous-systèmes organisés et en interaction mutuelle (Crozier & Friedberg, 1977).

Sous une autre conception, l'organisation est définie comme étant un contexte commun regroupant un bon nombre de facteurs organisationnels. Elle est représentée comme le lieu principal où l'action collective prend place et s'observe. En abordant le mot lieu, l'organisation est considérée comme une opportunité d'échange et de partage entre les collaborateurs, afin d'atteindre les objectifs individuels, collectifs et organisationnels. Il est important de signaler que dans tout environnement social, une concurrence d'intérêts s'instaure avec le temps entre les personnes. L'hégémonie de ceux qui ont à leur disposition des compétences clés telles que le savoir, le savoir-faire et le savoir-être primés toujours sur les autres. Précisément, ils veillent à se maintenir dans une situation de maître en contrôlant les zones d'incertitudes de leur contexte, sachant que cette position de force leur procure un pouvoir. Ce dernier est utilisé dans la mise en œuvre de leur stratégie pour atteindre leurs objectifs au détriment des autres (Scheid, 2005).

Toujours dans le même courant systémique de l'organisation, Weber (2021) aborde cette dernière par le concept de la bureaucratie, basé sur les lignes hiérarchiques, la spécialisation, la division automatique du travail et l'information afin de pouvoir atteindre la rentabilité.

Le phénomène bureaucratique selon la logique wébérienne est constitué d'une tripartite conceptuelle fondée sur la notion de l'autorité à caractères charismatique, traditionnel, ouvert et bureaucratique. Cela sera analysé à partir de la différence cognitive existante entre cette tripartite (Alpe et al. 2020).

1.2.1. L'autorité charismatique

Elle trouve son origine dans les traits personnels de l'individu. L'adoption de cette autorité par les collaborateurs du même environnement forme le centre organisationnel. Cependant, la fragilité et l'instabilité de cette typologie d'autorité est liée à la complexité humaine.

1.2.2. L'autorité traditionnelle

Elle est basée sur le cumul d'expériences acquises par l'individu. En étant membre de l'organisation, le poste occupé confère une autorité bien identifiée. La mise en œuvre de cette autorité est soutenue par des mœurs et des rites organisationnels.

1.2.3. L'autorité institutionnelle et formelle

Afin de pouvoir générer une performance organisationnelle, la sphère interne de l'organisation est rationalisée à travers cette typologie d'autorité. À savoir, cette dernière est caractérisée par l'instauration des lignes hiérarchiques, d'un cadre juridique traduit sous forme de statut d'organisation et de contrat de travail qui identifient les tâches de chacun.

En finalité, la rationalisation wébérienne, se limite dans le cadre théorique, au phénomène bureaucratique autant que système organisationnel performant, en prenant le concept de l'autorité au cœur de l'argumentation. Par contre, certains auteurs mettent en avant d'autres définitions conceptuelles, fondées sur des éléments structurant le principe fonctionnel de l'organisation.

Dans un environnement interne et externe très complexe, l'organisation se voit dans l'obligation de passer par la construction de diverses actions contenant des orientations stratégiques novatrices, efficaces et optimales. Afin de mettre en place cette dynamique, l'organisation veille au développement du savoir, savoir-faire et savoir-être de sa ressource humaine. Par conséquent, l'épanouissement et le développement de cette dernière sont étroitement liés au mode de management de cette ressource humaine, dans le but d'assurer une synchronisation logique des objectifs des différentes parties de l'organisation (El Akremi & Trabelsi, 2003).

Conscient de la valeur stratégique de la ressource humaine, l'environnement organisationnel doit concentrer une large partie de ses investissements aux actions visant la gestion des ressources humaines, dont l'objectif est d'arriver à une exploitation optimale des savoirs et connaissances disponibles (Drucker, 1999). En outre, le caractère stratégique qu'occupent les ressources humaines au sein de l'organisation, les compétences qu'elles détiennent leur confèrent une valeur inestimable et les classes dans la catégorie du capital précieux de toute organisation soucieuse de son capital humain (Aliouat & Nekka, 1999; Purcell, 1999).

Dans le même cadre de l'importance de la ressource humaine, Meyer et Allen (1997) déclare que cette dernière est « *le cœur, le cerveau et les mains de l'organisation* », à travers ses compétences, ses connaissances et ses potentiels. Elle endosse de nouveaux rôles auxquels elle doit faire face afin de maintenir leur organisation compétitive à différentes échelles.

Autrement dit, Keith Davis (1985) indique que l'existence de l'organisation dépend fortement de sa ressource humaine, et il est vital lors de l'élaboration des stratégies de gestion des ressources humaines d'apporter une attention particulière à cette ressource.

1.3. La ressource humaine à travers l'approche organisationnelle

À travers le temps, l'homme n'a pas arrêté de se développer et de développer son environnement personnel et professionnel. La quête permanente d'arriver toujours à une meilleure situation passe inévitablement par la force de travail qui le caractérise. Cette énergie individuelle est coordonnée au sein de l'organisation sous formes d'activités préalablement planifiées afin d'atteindre les objectifs fixés antérieurement, sous la veille d'une autorité hiérarchique qui chapeaute la répartition du travail entre les différentes fonctions (Provencher, 1992). Le travail de la ressource humaine est considéré comme facteur essentiel de production des biens et services dans le but d'acquérir et de préserver les meilleures conditions de vie des travailleurs et le maintien de toute organisation dans son environnement, d'où la nécessité de veiller à l'utilisation optimale et efficace de cette ressource en lui assurant de la satisfaction et du développement interne et externe (Laflamme, 1981).

La conception de la ressource humaine au sein de l'organisation a connu une évolution particulière à travers le temps. Vers la fin du 19^e siècle, siècle le monde a connu une révolution industrielle et la production de masse était l'objectif de toutes les organisations. Pour faire face à ce nouveau phénomène, la mise en place d'un grand nombre de personnes s'imposait de manière urgente et fut considéré comme facteur clé de production, au même titre que les ressources financières, mécaniques. Néanmoins, durant cette période-là, la pensée organisationnelle considérait le facteur humain comme une force physique non qualifiée possédant des bras, une tête et des mains mis à la disposition de la production afin d'avoir uniquement une contrepartie monétaire.

À la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle, la pensée classique de l'homme économique dominait l'environnement organisationnel et ne donnait pas de l'importance au moral et aux sentiments des employés vu l'objectif premier qui est celui de la productivité continue au détriment des besoins des individus qui le compose. En cours de cette conception économique de l'homme, le raisonnement autocratique régissait le climat organisationnel et exigeait une soumission totale des employés à travers l'autorité hiérarchique sans donner l'opportunité à la prise d'initiative ou à la créativité des individus, le seul et unique objectif

était l'exécution des tâches et le rendement. Par la suite Weber corrobore cette approche avec la nécessité de présence de l'autorité bureaucratique afin de maintenir les individus x productif dans le cadre de sa théorie x et y (Kechad, 2009; Provencher, 1992).

Avec l'évolution des activités économiques et le développement des organisations, une nouvelle approche accède sur le facteur humain voit le jour en remettant en cause les principes de l'approche classique devenus obsolètes. La nouvelle vision du facteur humain en étant plus qu'une force physique lui donne sa juste valeur, en prenant en considération l'aspect social et humain. Les initiateurs de cette nouvelle approche accèdent sur les relations humaines expliquent clairement l'importance des facteurs psychologiques dans le rendement des individus au travail, ils remettent en doute le principe que le rendement est lié uniquement à la rémunération, mais par contre, il a besoin que les employés de l'organisation soient valorisés socialement, reconnus par la hiérarchie et qu'ils aient une affiliation sociale au sein de l'organisation (Provencher, 1992).

Selon Bruce & Nyland (2011) la motivation des collaborateurs au sein de l'organisation est liée au degré de considération reçu de la part de la hiérarchie, plus la distance est courte entre les lignes ouvrières, plus l'écoute et la mise en valeur sont grandes. Dans le même courant de pensée basée sur les relations humaines, des auteurs comme Maslow et Rogers (1979) ont attribué à l'humain la volonté continue de se développer au sein de son environnement, et prendre le positif des différentes expériences professionnelles afin de devenir meilleur. L'envie de surmonter les défis le pousse à se maintenir à jour dans son domaine. Ainsi, instinctivement, il est convaincu qu'il est bon et qu'il peut réussir avec du travail et de la persévérance. À savoir, ce raisonnement est en diapason avec la théorie Y de McGregor (Lévy-Leboyer, 2006). Car l'humain dans sa situation professionnelle joue son rôle de manière naturelle en faisant ses obligations, sans se soucier de son environnement externe, le sentiment de responsabilité de l'humain Y le pousse à atteindre instinctivement ses objectifs et en parallèle les objectifs de son organisation. Le facteur humain est motivé dans son travail sans la présence d'une autorité quelconque pour le sanctionner ou le contrôler. Néanmoins, les actions de supervisions entreprises par la hiérarchie s'orientent vers le déroulement des actions et l'atteinte des résultats, la marge de manœuvre accordée au facteur humain favorise son esprit créatif en engendrant de l'initiative et de l'imagination dans la résolution des problèmes organisationnels. Ce climat de confiance, partagé entre les travailleurs et l'autorité hiérarchique, est constaté à travers l'intégration du facteur humain dans la prise de décision. En plus, d'avoir donné la

possibilité de mettre l'expertise professionnelle individuelle au profit de l'organisation (Ghrissi, 2012; Lévy-Leboyer, 2006). Au final, cette approche des relations humaines se place comme une période transitoire entre l'approche classique et les autres approches qui arrivent après la moitié du 19^e siècle.

En plus des deux conceptions de la ressource humaine étalées précédemment, il est judicieux de mettre en avant l'approche complexe de l'humain. Une approche dans laquelle l'individu se retrouve dans un environnement à multiples facteurs, qui lui offre l'opportunité de progresser sur le plan social à travers son appartenance à un groupe, et de se développer sur le plan professionnel à travers son savoir et savoir-faire. Cet environnement est composé de différents systèmes qui influencent de manière permanente le facteur humain dans son organisation, à savoir le système politique, culturel et économique. Cette approche sociotechnique de l'organisation impose une synchronisation optimale entre le facteur humain avec toute sa complexité et les objectifs de l'organisation afin d'arriver aux résultats escomptés par les deux parties et éviter tout dysfonctionnement (Aktouf, 1985; Ghrissi, 2012; Provencher, 1992).

Par ailleurs, nous citons les travaux de Simon à travers sa théorie de la prise de décision où il annonce que l'individu est rationnel dans son contexte organisationnel vu l'influence de divers facteurs économiques, technologiques, politiques et sociaux. Dans une situation particulière, le choix de la prise de décision est lié à la rationalité limitée de l'individu. En effet, ce dernier cherche la décision la plus satisfaisante et non pas la meilleure ou la plus juste à travers les différentes informations dont il dispose pour atteindre les objectifs fixés (Aktouf, 1985; Bélanger & Mercier, 2006; Lemire & Martel, 2007).

Dans tous les contextes organisationnels, il est primordial de prendre en charge la ressource humaine de manière prioritaire et de faire d'elle le socle de l'organisation. De ce fait, l'organisation se voit dans l'obligation de mettre au service de ses ressources humaines les différents moyens dont elle dispose afin de relever les différents défis qui guettent cette ressource.

Section 2. La Gestion de la Ressource Humaine au sein de L'organisation

De nos jours, la réussite de toute organisation passe par la prise en compte de différents enjeux économiques, financiers et humains. Pour cela, une attention particulière est portée envers la gestion des ressources humaines dans les enjeux organisationnels. Afin de pouvoir faire face aux changements dans l'environnement interne et externe dans lequel elle évolue. La mise en valeur du facteur humain est considérée comme le facteur clé de la stabilité organisationnelle. Dans une volonté continue de donner le meilleur à son environnement. L'organisation se doit de respecter les éléments essentiels de la compétitivité, à travers la production à moindre coût, la proposition d'une meilleure qualité possible, de travailler son innovation et avoir la volonté d'être le leader de son domaine. Or, pour arriver à cet objectif, l'organisation doit mettre en interne des énergies telles que les ressources financières, les moyens matériels, les nouvelles technologies, l'information et la ressource humaine. Durant les années soixante-dix et quatre-vingts, certaines ressources étaient la base de la réussite organisationnelle. Par la suite, la ressource humaine a pris de la valeur au sein de l'organisation, en s'imposant comme facteur principal du succès. Avec une forte implication organisationnelle, la ressource humaine s'installe comme facteur décisif à différents niveaux décisionnels, stratégiques et opérationnels (Guérin & Wils, 2002; Ulrich & Lake, 1990).

2.1. Émergence de la GRH à travers le temps

Dans le passé et particulièrement vers la fin du 19^e siècle, on ne pouvait dire qu'il existait une fonction réelle du personnel, par contre, on trouvait aux seins des organisations des personnes bien définies que l'on appelait « *intendant* », elles prenaient en charge certaines tâches administratives en relation avec le personnel de l'organisation. Durant cette période, le fonctionnement de l'opérationnel et de l'industrie n'étaient pas très classiques. À savoir, les employeurs ne cherchaient pas la spécialisation, et les exigences en termes de qualifications, de compétences et de savoir-faire n'étaient pas à l'ordre du jour. En parallèle, les revendications sociales des employés étaient presque inexistantes, du fait que les besoins étaient absents ou plus au moins non identifiés. Néanmoins, vers les années 1880, le taylorisme a vu le jour. Par conséquent, une nouvelle approche du travail prenait de l'envergure au sein de l'organisation. Les deux pôles organisationnels devaient faire face à une organisation scientifique du travail, dont les fondements de bases résident dans la division du travail et la spécialisation des employés (Peretti, 2016).

De ce fait, la classe ouvrière exprimait, à son tour, un besoin vital pour la réussite de cette nouvelle approche du travail, à savoir la formation et l'initiation. Car cette dernière est considérée comme étant la base du management des ressources humaines modernes (Baron, 1993; Peretti, 2016).

La première transition importante dans le domaine de la fonction du personnel, a vu le jour aux débuts des années 1940, avec l'évolution et l'apparition des revendications sociales des travailleurs. Face à cette situation critique, un changement en urgence s'imposait à l'environnement organisationnel. Par conséquent, il s'est retrouvé dans une phase de maturité et de prise de conscience envers le facteur humain. Avec le développement industriel et économique très prometteur de l'environnement organisationnel durant ces années. Ce dernier devait faire face aux nouveaux défis en instaurant des solutions de manière automatique. De ce fait, d'importantes décisions stratégiques ont été prises afin de véhiculer une nouvelle vision, qui changera par la suite la conception du facteur humain. Dans ce contexte particulier, un passage s'est ouvert vers une approche stratégique des ressources humaines à partir des années 1980. En prenant davantage d'espace dans les organisations et en s'enjoignant comme une contingente principale dans l'environnement organisationnel. Par ailleurs, cette période a enregistré un changement de conception du facteur humain, en passant de la fonction personnelle à la fonction ressource humaine via un changement de pratiques et de perspectives. Cette nouvelle vision classe le facteur humain au rang de ressource dont il faut rationaliser l'exploitation, vu l'utilité qu'elle apporte à l'organisation. En revanche, cette démarche qualitative a engendré la marginalisation de l'ancienne vision, où l'humain était considéré comme un coût pour l'organisation dont il est nécessaire de réduire au maximum (Guérin & Wils, 2002; Peretti, 2016).

Cette nouvelle approche des ressources humaines, classée comme fonction stratégique, est attestée par Peretti (2016) en montrant clairement que la DRH est une vision contemporaine de la fonction, et que les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut Investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de « *grande fonction stratégique* » (Peretti, 2016).

Durant la période allant de 2008 et 2010, une crise a bouleversé l'environnement de l'organisation. Les employeurs et les employés se sont retrouvés dans une situation critique

ou une mise à jour s'imposait comme un élément vital, afin de mettre en place un bilan collectif commun entre les deux parties.

Cette situation avait comme objectif ultime de générer un terrain d'entente partagé entre l'ensemble des parties prenantes. Par conséquent, cette collaboration a donné naissance à un accord collectif, jumelant les revendications sociales et les objectifs de l'organisation pour vivre et survivre ensemble. Tous ces chamboulements internes sont attribués à un contexte concurrentiel, qui poussait les organisations à se surpasser au détriment de ses employés. De ce fait, deux visions contradictoires se battaient au sein de l'organisation : une vision cherchait uniquement l'atteinte des objectifs et l'autre souhaitait des réponses à des revendications et des conditions de travail optimales.

2.2. La gestion des ressources humaines

Un certain nombre d'auteurs ont soulevé une confusion quant au sens attribué à la GRH, et dans sa distinction de la gestion stratégique des ressources humaines, et de la gestion internationale des ressources humaines, et dont ils reprochent la restreinte dans son évolution théorique. En outre, cette difficulté à cerner la GRH est dû à la multitude de domaines et de niveaux d'analyses qui interviennent dans sa définition (Martín-Alcázar et al., 2008).

De ce fait, il est nécessaire d'introduire la gestion des ressources humaines avant de mettre en avant les différentes pratiques qui la composent. Or, la fonction ressource humaine est l'une des pratiques les plus récentes de l'organisation. Pour Citeau et Barel (2000, p. 28), elle « *participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines ainsi que de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation* ». De cette définition, on peut comprendre le rôle de la GRH dans le placement des compétences dans le meilleur poste possible et à converger les énergies individuelles et collectives autour de l'atteindre des objectifs organisationnels (Lemire & Martel, 2007). Nous citons aussi la conception de la GRHEP¹ qui présente la GRH comme « *une discipline de sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation* » (Brabet, 1993, p. 15). Ce

¹ Le GRHEP, groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH.

groupe de pensée sur la GRH considère l'organisation comme un lieu professionnel, dont leurs besoins en termes de ressources humaines se développent en continu afin de pouvoir répondre à leurs besoins (Brabet, 1993).

2.3. Les pratiques de gestions des ressources humaines aux seins des organisations

De nos jours, il est difficile de parler de la GRH comme étant une pratique universelle adaptée aux divers contextes organisationnels. Néanmoins, une contextualisation de la gestion des ressources humaines est faisable selon les contingences du terrain. Cette adaptation est traduite par une analyse de la gestion des ressources humaines qui prend en compte la diversité des configurations organisationnelles et la divergence des pratiques. À cet effet, nous présentons la gestion des ressources humaines sous quatre composantes essentielles, dont la réglementation et les normes, les différentes parties prenantes, la politique de l'organisation en termes de management et les pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, les pratiques de gestion des ressources humaines sont considérées comme la vitrine de l'organisation, à travers la mise en place de différentes pratiques telles que la gestion de carrière, le plan de formation, le système d'évaluation, le plan de recrutement et la stratégie de rémunération. En revanche, il est important d'avoir une cohérence avec l'environnement interne et externe, ainsi qu'avec le mode de management de l'organisation, afin de donner de la valeur et de la crédibilité aux pratiques de gestion des ressources humaines (Pigeyre, 2006). De son côté, Peyrat (1993) regroupe les pratiques de management des ressources humaines en trois dimensions, le mode de management, la conception de la motivation et les pratiques de gestion des ressources humaines. Il signale à son tour l'importance d'avoir une cohérence avec le contexte interne afin d'arriver à une mise en place des pratiques correctes et efficaces. Dans le même cadre, Baron & Kreps (1999) insiste sur l'importance d'avoir de la cohérence interne entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines. En considérant ces pratiques comme étant le moteur de l'implication du personnel au sein de l'organisation. À son tour, Arcand (2004) corrobore l'utilité de la cohérence interne des pratiques, car elles facilitent la compréhension des objectifs et des attentes de l'organisation à travers un message fort et unifié adressé à son personnel (Villeneuve, 2011).

Cette cohérence engendre par la suite l'atteinte des objectifs individuels et collectifs de l'organisation, en respectant les conseils et les orientations de la gestion des ressources humaines en termes de planification des effectifs, de recrutement, d'apprentissage, de

rémunération, d'évaluation du personnel, d'administration du personnel, de formation et de développement (Vukovic et al., 2008).

2.3.1. La gestion de carrière

Partant du militantisme autant que processus revoyant à l'engagement fait par les individus, pour défendre une vision, une opinion, une cause ou une idée bien définis. Cela, en mettant à disposition leurs vies personnelles et professionnelles. Le sens du militantisme se retrouve clairement dans la conception de la carrière. D'où la traduction de cette dernière par un ensemble de décisions objectives prises au sein de l'organisation, dans des situations particulières, afin de pouvoir prendre des positions successives. Aussi, elle représente l'alignement parallèle de la vie individuelle par rapport au temps passé dans le milieu de l'organisation, en étant impliqué dans divers processus professionnels et sociétaux.

En outre, la carrière est considérée comme étant une succession d'étapes déterminées principalement par la profession, exercée par l'individu dans un contexte particulier durant une certaine durée de temps. Cette action de capitalisation du temps au sein de l'organisation, en exerçant sa profession, permet systématiquement à l'individu de cumuler un ensemble d'expériences très diversifiées, qui lui confère par la suite un profil très riche et incontestable, qualifié d'idéal économique très rationnel. Dans une étude scientifique Pizzorno (1959) considère la carrière comme une accumulation d'expériences chez les individus, ils veillent à progresser et à s'améliorer dans leur domaine d'expertise en réalisant les différentes tâches avec enthousiasme et abnégation continus. Selon l'auteur, ce cumul d'expérience dans un métier ne garantit pas une carrière au sein de l'environnement organisationnel, du moment qu'elle est assurée par les opportunités de travail disponibles sur le marché de l'emploi. Autrement dit, « *la sécurité acquise par la maîtrise d'un métier est toujours dépendante d'une demande sur le marché, la garantie d'une position de carrière est due plutôt à une reconnaissance de statut social qui va bien au-delà de la garantie contractuelle...* » (Pizzorno A, 1959; Tréanton, 1960, p. 70).

D'un autre angle de vision, Peretti (2016) considère la carrière comme un ensemble d'affectations successives effectuées durant le passage de l'individu dans l'organisation en accumulant diverses expériences. La prise en compte de cette dite carrière est basée sur la valorisation de ses acquis antérieurs, actuels et futurs au sein de l'organisation, afin de pouvoir constituer le meilleur parcours professionnel possible. Ce dernier reflète généralement un consensus général, partagé et instauré entre l'organisation et l'individu.

L'objectif de cet accord, sur le long terme, est de veiller à accroître les acquis, le potentiel et les compétences individuelles dans le but de les mettre aux services de l'organisation et du collectif.

Ce croisement d'intérêts suscite la valorisation de la carrière par l'implication des parties prenantes concernées. À savoir, l'organisation en premier lieu, à travers l'utilisation rationnelle du potentiel humain, l'amélioration des compétences et la préparation de la passation des savoirs aux générations futures. En second lieu, l'individu lui-même en cherchant continuellement le perfectionnement, l'évolution et la progression aux niveaux personnel et professionnel. Cette volonté de bien orienter la carrière de l'individu se traduit initialement par un choix de recrutement et de placement étudié, suivi par un plan de formation adapté aux besoins de la ressource humaine afin d'assurer une progression interne et un développement personnel et professionnel prometteur (Charih & Landry, 1997; Peretti, 2016).

Par ailleurs, cette stratégie de gestion de carrière est expliquée dans un écrit scientifique de Guérin et Wils (1992) sous trois grands axes. Ils sont similaires à ce que nous venons de voir précédemment. Le premier axe consiste à lancer la carrière de l'individu en faisant un bon choix de recrutement, à travers une sélection et une planification des effectifs très bien étudiée. Le second axe reflète les actions prévues par l'organisation afin de pouvoir consolider les acquis de cette ressource humaine, en instaurant des plans de formation, de développement et de progressions adéquats aux besoins personnels et professionnels. Ce troisième axe est soutenu par les activités d'appuis citées dans le second axe. Il est représenté par les opportunités de mobilités internes dont dispose l'individu au sein de l'organisation, pour pouvoir évoluer dans sa carrière. Finalement, toutes ces actions de gestion de carrière œuvrent à préparer, de la meilleure façon possible, un départ définitif via une retraite ou un départ volontaire via un changement d'organisation. En continuant sur la même voie de l'analyse de la gestion de carrière, les rôles de cette dernière sont décortiqués en trois parties : la première réside dans l'affectation des effectifs de manière horizontale et verticale dans leur environnement interne en disposant des prérequis nécessaires, la seconde partie consiste à élaborer un tableau de bord en mettant en avant les prévisions des emplois et des compétences, la dernière partie veille à conférer aux individus un poste de travail qui soit une source de motivation, de créativité et d'acquisition de nouvelles connaissances (London & Stumpf, 1982). En parallèle à cette vision large de la gestion de carrière au milieu organisationnel, s'ajoute une vision plus au

moins restreinte en termes de prérogatives vis-à-vis des individus. Des auteurs déclarent que le rôle de cette approche, limitée, réside principalement dans l'élaboration des plans de carrière et assurer leur stricte application sur le terrain (Burack & Mathys, 1980).

Au final, la gestion de carrière représente le carrefour dans lequel se croise la volonté de l'organisation à atteindre les objectifs dans les meilleures conditions possibles, d'un côté, et d'un autre côté, les besoins individuels en termes de développement personnel et professionnel. Cette finalité est traduite sur le terrain à travers des actions telles que l'identification d'un trajet transparent sur l'évolution de carrière, la planification des postes à pourvoir par le personnel en interne via des promotions et le plan de formation de perfectionnement adapté selon les besoins (Guérin & Wils, 1992; Gutteridge, 1986; London & Stumpf, 1982).

2.3.2. La formation

En partant des études faites par Schultz (1961), il considère le capital humain comme étant l'ensemble des acquis tels le savoir, le savoir-faire, le savoir être, les connaissances, les compétences et les capacités cognitives dont dispose chaque individu dans son environnement organisationnel. De son côté, Becker (1994), classe ce capital comme un actif au même pied d'égalité que les autres actifs de l'organisation. Par la suite, cette conception est renforcée par la nécessité de développer le capital humain, à travers des investissements en termes de formations fournis à la faveur de l'individu. Ainsi, cela pour l'amélioration de la rémunération sur le marché de l'emploi et de pouvoir acquérir de nouvelles aptitudes, de connaissance et d'expériences professionnelles, qui renforcent le capital humain de l'organisation (Balhadj & El Ammaary, 2020; G. S. Becker, 1994; Gleizes, 2000; Guillard & Roussel, 2010; Soufiane, 2020).

Toute organisation disposant de la volonté de conserver et de développer le facteur humain, veille à la mise en place de différents plans de formation. Cet engagement permanent à long terme de la part de l'organisation, envoie de la considération et de la reconnaissance envers la ressource humaine en lui donnant un caractère stratégique dans le monde professionnel. Toutefois, les différentes stratégies en termes de développement des compétences et des connaissances doivent favoriser l'utilisation optimale du capital humain dans le contexte organisationnel (Arcand, 2004; M. Tremblay et al., 2005).

En parlant d'investissements appropriés au développement des individus, la théorie du capital humain distingue deux types. Le premier consiste à conférer des investissements

génériques via des formations générales basées sur des critères standards, elles visent généralement à augmenter le capital humain de l'individu de la même manière dans divers contextes organisationnels. Par conséquent, les résultats organisationnels attendus de la part de l'organisation évolueront avec le même rythme. En second lieu, l'investissement spécialisé qui est destiné au personnel de l'organisation, dont un objectif de valorisation des expériences et des acquis dans leur domaine d'expertise en interne. En conséquence, cette évolution du capital humain engendre une augmentation du rendement individuel au sein de l'organisation (Balhadj & El Ammaary, 2020; G. S. Becker, 1994). En revanche, toute amélioration dans le rendement individuel et collectif passe indéniablement par un programme de développement des compétences, à travers la mise en place de plusieurs pratiques telles que la formation. Cette dernière est considérée parmi les pratiques de base de la gestion des ressources humaines, comme la définit clairement Leonard et Nadler (1984) comme étant un apprentissage continu qui cherche à améliorer le rendement des personnes dans leurs postes occupés au sein de l'organisation.

Dans le même sens, Armstrong (1999) considère la formation comme l'ensemble des changements, que peut avoir l'apprentissage reçu, sur les comportements et les attitudes des individus. Par ailleurs, d'autres définitions comme celle de Peretti (2007, p. 99) qui explique que « *La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures* ». L'essentiel de cette définition réside dans la capacité de l'organisation à pouvoir détecter les insuffisances et les limites de son capital humain en termes de savoir et de connaissance déjà acquis. Par la suite, intervenir via l'élaboration de plan de formation et la mise en place d'actions réelles afin d'accroître davantage ces acquis. Cette volonté d'investissement dans la formation, engendre de la valeur au sein de l'environnement interne et renforce le capital humain, par conséquent, un intérêt commun s'installe entre l'organisation et les individus. Face à une évolution constante des emplois, la nécessité d'adaptabilité s'impose à toute organisation soucieuse de son capital humain. De ce fait, la formation apparaît comme une arme à double enjeux, en assurant la possibilité de l'employabilité et la progression du parcours professionnel pour les individus d'un côté, et la performance et la compétitivité pour l'organisation d'un autre côté (Abderrahmane, 2014; Peretti, 2016).

2.3.3. L'évaluation

Pour avoir une idée sur ce qu'est l'évaluation, Suchman (1967) l'annonce comme étant une approche avec laquelle des résultats se font analyser par rapport aux objectifs fixés préalablement. En se basant principalement sur les documents officiels, les entretiens et les informations objectives et subjectives de l'organisation. Il est clair que l'élément principal dans cette conception est l'atteinte des objectifs. De son côté, Arnold (1971) propose une conception différente de la précédente, en définissant l'évaluation comme « *la rétroaction planifiée et systématique d'informations nécessaires pour guider l'action future*² », elle considère les résultats de l'évaluation comme la base de la planification des actions futures et de la prise de décision au sein de l'organisation (Brousselle et al., 2011).

Pour sa part, Weiss³ (1998) déclare que l'évaluation réside dans l'analyse approfondie de programme, de stratégie, de processus et d'action organisationnels. Afin d'arriver à une compréhension objective de leur mode de fonctionnement, en prenant en compte les éléments explicites et implicites qui les caractérisent. La valeur ajoutée qu'il faut retenir de cette nouvelle conception, réside dans la volonté d'apporter des améliorations et des ajustements aux résultats de l'évaluation afin progresser davantage dans le temps. Pour sa part, Beeby (1977) intègre la notion de jugement de valeur dans sa description de l'évaluation, en considérant cette dernière comme étant la somme des conceptions et des traductions enregistrées à l'achèvement des plans, des processus et des programmes donnés. La valorisation de la valeur engendrée par ses actions permet une meilleure planification des perspectives de l'avenir (Brousselle et al., 2011).

Selon Peretti (2016), toute organisation, soucieuse du bon cheminement de la carrière de ses effectifs, se voit dans l'obligation d'instaurer un système d'évaluation. Cette exigence organisationnelle permet de récolter une multitude d'informations personnelles, professionnelles et organisationnelles, dont le seul but est d'élaborer des actions personnalisées selon les besoins. Au final, l'importance de cette somme de données se traduit habituellement sous forme de plan de formation, d'opportunités de mobilité, de promotion, de valorisation salariale et d'évolution horizontale et verticale. De ce fait, la validation des bonnes décisions aux bons moments, en termes d'actions individuelles

² Brousselle, A. et al. (2011). L'évaluation : concepts et méthodes : Deuxième édition. Les Presses de l'Université de Montréal.

³ Ibid.

personnalisées, permet de bâtir une gestion de carrière avantageuse pour l'organisation et son personnel.

Néanmoins, par obligation d'équité envers l'ensemble du personnel, le système d'évaluation doit être en mesure d'identifier précisément les contributions des individus au sein de l'organisation, afin de pouvoir attribuer les rétributions légitimes correspondantes aux objectifs fixés précédemment. Dans la conception du système d'évaluation comme étant un moyen d'octroyer différentes rétributions, Lemire & Martel (2007) attribuent au système d'évaluation un double enjeu. Le premier est lié à un aspect de vérification et de contrôle, le second aspect est lié à la motivation. La mise en place de ces enjeux sur le terrain, engendre de la reconnaissance des efforts individuels et collectifs et donne la possibilité de quantifier et d'estimer le rendement dans diverses circonstances organisationnelles. Un système d'évaluation transparent valorise et stimule l'implication des individus dans leur environnement professionnel, à travers l'attribution de contreparties pécuniaires et de divers avantages financiers (Lemire & Martel, 2007; Peretti, 2016).

Le bon fonctionnement du système d'évaluation, passe indéniablement par une forte volonté organisationnelle, en impliquant l'ensemble des niveaux hiérarchiques. L'adoption de l'approche « *tous DRH* » demeure indispensable pour la réussite de tout système d'évaluation. Ce dernier permettra par la suite d'appréhender tout le capital humain de l'organisation, en faisant participer les responsables directs. Cette concertation avec la hiérarchie, dans le cadre de l'évaluation, facilite la gestion du potentiel humain et mobilise toutes ces compétences de manière continue pour faire face aux défis. Par ailleurs, les objectifs du système d'évaluation dans le milieu organisationnel, résident dans l'amélioration des liens entre la hiérarchie et leurs collaborateurs, la création d'un climat de travail favorable à l'atteinte des buts tracés préalablement, faire un état des lieux des compétences disponibles de son capital humain pour mieux les gérer et conférer les meilleures conditions pour la prise de décision rationnelle de la part des individus (Peretti, 2016). En parlant de décision, le système d'évaluation est une pratique de gestion des ressources humaines dont les résultats sont exploitables dans la prise de décision. Toute évaluation intervient généralement à différents niveaux, dont fait partie l'analyse des personnes, l'évaluation des actions à entreprendre et la constatation de l'atteinte des objectifs. L'utilité des résultats de toute évaluation demeure cruciale, lors de l'élaboration des actions de développement des compétences et d'adaptation de son personnel. En

récoltant un maximum d'indications à travers le processus d'évaluation, les compagnes de formation, d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles connaissances au profit du capital humain, deviennent plus faciles à réaliser (Peretti, 2016).

Également, l'évaluation intervient lors du réaménagement des postes d'emploi à travers la mobilité interne et les placements étudiés selon les compétences de chaque personne. Elle offre l'accès à des opportunités d'évolution de carrière, en étudiant un ensemble d'éléments tels que les forces et faiblesses des individus, les progrès professionnels réalisés et la valeur ajoutée au sein de l'organisation. Autrement, elle envoie un signe de reconnaissance et de considération qui stimulent davantage l'implication du personnel (Peretti, 2016). En parallèle, elle offre de l'espoir et de l'encouragement pour l'évolution et la progression du personnel, en proposant des solutions réalistes à leurs faiblesses et leurs limites. En plus de l'accord en termes de rémunération individuelle par rapport au rendement et à la réalisation des objectifs. Elle intervient à valoriser les qualités personnelles, à travers l'attribution des rétributions variables et personnalisées. Son intervention au niveau individuel pour mieux comprendre les autres, facilite la cohabitation avec le groupe et les comportements des autres collaborateurs au sein de l'organisation. Au final, la réussite de tout type de système d'évaluation dépend du degré de son adéquation avec les objectifs souhaités et de l'implication des évaluateurs et des évalués. Il est nécessaire d'impliquer le maximum de personnes possible, afin de construire une opinion objective de la personne évaluée et d'éviter des jugements subjectifs (Peretti, 2016; Roger Chartier, 1952).

2.3.4. La communication

Communiquer dans un environnement donné, consiste à faire connaître des nouvelles connaissances à un public très diversifié. Cette action est faite à travers la circulation de l'information en trouvant le juste équilibre du besoin réel en information. Selon Edgar Morin (1972) toute société composée de personnes qui partagent un ensemble d'information au quotidien, crée avec le temps un équilibre entre la surinformation et la sous-information. Ces deux situations ne peuvent trouver un terrain d'entente au sein d'un groupe social, en particulier l'organisation. À l'opposé, le bon fonctionnement de l'organisation ne peut se faire avec l'absence de l'information, d'où l'importance d'instaurer un juste milieu à travers une stratégie de communication pour réguler une circulation efficace de l'information au sein de l'organisation. Au sein de toute entité sociale très bien organisée, l'information s'échange à travers divers canaux en partant de

l'émetteur vers le récepteur. Cette transaction se fait généralement sous forme de message dans un premier temps, par la suite, une compréhension et un traitement de ce message se fait pour les personnes concernées pour aboutir à une prise de décisions portant diverses conséquences (Martory et al., 1988).

Depuis toujours, la communication avait une place importante au sein de l'organisation, particulièrement au sein de la fonction des ressources humaines. Une circulation fluide de l'information au sein de l'environnement interne est un signe de bonne santé de toute l'organisation. Avec les nouvelles technologies de l'information, de communication et l'émergence des réseaux sociaux, l'organisation se voit de faire face aux défis d'accroître ses investissements dans le domaine et de rester connectée en interne et en externe. Dans un climat de proximité et d'interactivité, l'ampleur que prend la communication au sein de l'organisation n'arrête pas de grandir au niveau individuel et collectif. La circulation de l'information sans barrière stimule les énergies individuelles, par conséquent, elle influence et crée une dynamique collective. En veillant à une mise en place d'une communication équitable et correcte, un code référentiel de conduite s'installe entre les individus eux-mêmes et entre leur organisation. Cependant, le partage de l'information au bon moment et au bon endroit, facilite davantage la compréhension des devoirs et obligations du personnel. Par la suite, des comportements tels la mobilisation, l'appartenance et l'implication se partagent instinctivement entre les professionnels dans le milieu de travail (Peretti, 2016).

Afin de maintenir une implication organisationnelle constante des individus, la communication endosse cette mission en assurant le transfert des aspirations et des besoins individuels à la hiérarchie. Cette implication est consolidée par la suite sous forme de retour positif, en termes d'écoute et d'attentions honnêtes à l'égard de ce que souhaite le personnel de l'organisation. Par ailleurs, toute organisation est un lieu d'apprentissage organisationnel à travers l'intégration de nouvelles techniques et de procédures d'information et de communication. De ce fait, toute volonté de développement passe impérativement par un traitement efficace de toutes informations en relation avec son personnel.

Afin de faire aboutir ce changement, l'utilisation de nouveaux processus d'information et de communication permet de faire ressortir le savoir, le savoir-faire et le savoir être de la ressource humaine. Il est primordial de faire émerger les connaissances individuelles propres à chaque membre de l'organisation, dans le but de construire une mémoire

collective riche et commune. De la sorte, à prendre profit du savoir collectif commun, engendré par l'interprétation de l'information à travers un langage individuel compréhensible par l'ensemble des personnes. Comme finalité, la réussite de tous projets organisationnels nécessite la cohérence de l'information et de la communication entre les différents niveaux hiérarchiques, afin de profiter pleinement du savoir collectif considéré comme indispensable à la survie l'organisation (Peretti, 2016; M. Tremblay et al., 2005).

En outre, l'organisation est un lieu d'échange et de partage de diverses informations formelles et informelles. En considérant l'organisation comme étant un système social très complexe, la communication est considérée comme un acte d'interaction et d'influence à dimensions multiples. En conséquence, les compréhensions engendrées lors de la circulation de l'information sont très variées et dépendent des opportunités offertes par leur contexte. De plus, la transmission de l'information engendre en parallèle une prise de décision managériale et un transfert de connaissances. Il est important de noter que la réussite de tout système de communication dépend fortement de l'honnêteté des différents canaux qui véhiculent les informations dans l'environnement organisationnel. Par ailleurs, il est de la responsabilité de tout un chacun, à différents niveaux hiérarchiques, de veiller à produire au sein de l'environnement organisationnel une information juste, transparente et correcte afin d'assurer un système de communication organisationnel efficace. En revanche, tout le monde est responsable face aux résultats engendrés par ce dernier, que ce soit le personnel, la hiérarchie, les experts du métier ou les autres réseaux formels et informels. (Lemire & Martel, 2007; Lyles & Easterby-Smith, 2003; Vallerand, 2006).

Il est judicieux pour toute organisation soucieuse de la qualité de l'information interne et externe, d'instaurer les conditions optimales pour pouvoir mettre en place un système de communication crédible et honnête. À savoir, la validation des sources de l'information avec laquelle elle construit d'autres informations, car la finalité de cette action engendre des actions et des décisions. L'élaboration de code unifié et compréhensible par toute la population ciblée par le système de communication, afin d'éliminer tout risque de désinformation ou de fausse information. La confirmation de la sécurité, la confiance et la bonne intention des flux par lesquels l'information circule. Au final, il faut s'assurer que le destinataire reçoit correctement l'information au bon endroit et au bon moment (Lemire & Martel, 2007).

Par ailleurs, toute organisation doit assurer l'arrivée de l'information à destination complète et sans modification. En effet, plus le chemin parcouru est long, plus le risque est grand, elle peut facilement être influencée par l'aspect sémantique et organisationnel de son environnement. En parcourant le chemin des voies hiérarchiques, l'information risque de perdre de sa valeur et de sa crédibilité par le biais des conflits qui peuvent exister au sein de l'organisation. Cette situation de rivalité est engendrée généralement via une volonté de prendre le pouvoir par une certaine catégorie hiérarchique. Par conséquent, la rétention d'information est toujours d'actualité afin de créer divers obstacles organisationnels et sociaux (Martory et al., 1988).

2.3.5. La rémunération

Dans un environnement organisationnel, chaque effort fourni par une personne doit recevoir une contrepartie pécuniaire. Cette contrepartie représente généralement une rémunération pour un travail effectué durant une période précise, elle est considérée pour l'organisation comme étant un coût et comme étant un revenu pour les individus. Sur le long terme, la rémunération influence le climat social, l'équilibre budgétaire de l'organisation, le niveau de motivation et d'implication de son personnel. Chaque individu est dans l'obligation de travailler afin de subvenir à ses besoins en recevant un salaire comme contrepartie, à savoir, chaque salaire est le fruit d'un contrat signé ou moral entre deux parties. Généralement, ces dernières s'engagent à respecter leur part du contrat. D'un côté, l'individu qui doit offrir un travail physique, moral ou intellectuel afin d'avoir une rémunération, de l'autre, l'organisation en offrant un salaire sous forme de rémunération. Cette rémunération est liée aux caractéristiques du poste occupé au sein de l'organisation, aux aptitudes et qualifications de la personne qui occupe le poste du travail, la manière et le savoir être avec lesquels le poste est occupé par la personne. Au final, il est considéré comme rémunération tous les avantages en nature, liés à ce que proposent les individus dans l'exercice de leurs fonctions (Lemire & Martel, 2007).

Toutefois, la quête de justice et d'équité au sein de l'organisation n'est pas chose simple. La stratégie de gestion des ressources humaines veille au quotidien, à instaurer un climat dont l'objectif est d'atteindre un niveau de motivation et d'implication constant du personnel. Cet objectif dépend des différentes formes de rétributions que doit offrir l'organisation à ses effectifs, sous formes de rémunérations significatives. En partant, d'un salaire représentatif accepté par la partie sociale et économique de l'entité, dans un cadre réglementaire couvert par un contrat de travail, établi selon des normes du code de travail.

Ajouter à ça, divers avantages en natures et financiers construits sur la base de la volonté politique, des valeurs, de l'éthique, de l'environnement de l'organisation (Martory et al., 1988; Moulette & Roques, 2014).

Tout système de rémunération est influencé par un ensemble de variables qui menacent son équilibre dans le temps, il est nécessaire de prendre en considération la balance de ces variables. En premier lieu, il est indispensable de surveiller la masse salariale, considérée comme l'élément d'équilibre de la situation financière de l'organisation. Elle reflète l'engagement le plus important en termes de dépenses financières de toute unité organisationnelle. Faire participer l'ensemble des partenaires sociaux de l'organisation, confère une certaine assurance et flexibilité pour réadapter les budgets alloués aux systèmes de rémunération, afin de pouvoir être à jour avec une quelconque évolution des marchés de l'emploi externes et de permettre le maintien du niveau de la rémunération en interne. Pour faire face à ces changements, une étude prévisionnelle sur les possibilités d'évolution de la masse salariale s'impose, lors de la prise de décision en termes de stratégie de gestion des ressources humaines. En second lieu, être à l'écoute de l'environnement externe de l'organisation, en faisant attention au marché de l'emploi et à la valorisation qu'il donne aux mêmes compétences existantes au sein de l'organisation. Cette action permettra de conserver son capital humain et d'éviter les départs imprévus qui pénalisent le bon fonctionnement de l'organisation, qui doit conserver l'avantage d'être compétitive au niveau de l'environnement externe dans toutes les circonstances, en mettant en place un système de rémunération attractif qui favorise l'acquisition et la conservation des compétences. En dernier lieu, elle doit promouvoir la cohésion entre les responsabilités octroyées aux individus et les salaires reçus comme contrepartie, afin d'avoir une situation juste et équitable entre ce que donne le personnel pour l'organisation et ce qu'il perçoit comme rémunération. Un système de rémunération équitable veille à reconnaître la vraie valeur des différentes compétences, savoirs, savoir-faire et savoir-être des individus de l'organisation. Il est important de récompenser équitablement chacun sur ce qu'il donne comme contribution dans l'organisation (Martory et al., 1988).

Tout système de rémunération doit assurer le rôle de motivateur et incitateur des individus, afin qu'ils donnent davantage à l'organisation sans faire de calcul préalablement, et de pouvoir augmenter en permanence leurs performances individuelles. En revanche, il est impossible pour une organisation de fonctionner convenablement sur le long terme avec un dysfonctionnement dans son système de rémunération, d'où la nécessité d'avoir un

équilibre continu dans ses composantes. Car une organisation qui sous-estime l'importance de connaître à quel niveau sont évaluées ses compétences sur le marché l'emploi, risque de ne pas avoir les aptitudes à garder son capital humain sur le long terme, et aura inéluctablement des difficultés pour l'acquisition de nouvelles compétences. Il est à noter que la synchronisation entre l'ensemble des éléments faisant partie du système de rémunération s'influence mutuellement, si un dysfonctionnement est enregistré à un certain niveau, les autres seront influencées de manière générale (Martory et al., 1988; Moulette & Roques, 2014).

2.3.6. Le recrutement

Comme toutes les autres pratiques de la gestion des ressources humaines, la démarche de recrutement joue un rôle très important dans le renouvellement des effectifs et des compétences de l'organisation. De ce fait, il est important de définir les stratégies à mettre en place en termes de moyens financiers et humains, afin de bien conduire cette démarche dans les meilleures conditions possibles. Pour tout bon fonctionnement organisationnel, il est nécessaire d'avoir à disposition des ressources humaines, répondant aux diverses exigences professionnelles de manière qualitative et quantitative. Néanmoins, lors de la campagne de recrutement, des mesures préventives doivent être prises en compte par l'organisation afin d'éviter d'éventuels refoulements des nouvelles recrues (Martory et al., 1988).

Pour réussir un processus de recrutement au sein de l'environnement organisationnel, il faut obligatoirement réaliser un constat des acquis disponibles au sein de l'organisation dans le but de pouvoir identifier les différents besoins en termes de ressources humaines. Ces besoins sont liés généralement aux objectifs à atteindre dans le temps à savoir, le court, le moyen et le long terme. À cet effet, une identification réelle des besoins doit être effectuée selon les critères des postes disponibles et les compétences dont l'organisation en a besoin, car un diagnostic efficace des besoins écarte d'éventuels coûts complémentaires et une perte de temps. En général, cet inventaire des besoins en recrutement est dû à une restructuration de l'organisation en créant des postes d'emploi, une évolution de l'environnement de l'organisation, des nouvelles technologies d'information et de communication et des mouvements de personnel. Par la suite, il faut veiller à instaurer un processus d'intégration des nouvelles recrues correct et réalisable, en impliquant les anciens de l'organisation afin de mieux faciliter le processus. Au final, il est judicieux de prendre le temps nécessaire pour programmer et planifier un plan de recrutement adéquat à

l'organisation, Ainsi, ça engendre par la suite des dépenses financière importante en termes de programme d'intégration, de grille de rémunération et de gestion de carrière (Martory et al., 1988; Moulette & Roques, 2014).

Par ailleurs, une bonne stratégie de recrutement et d'acquisition de nouvelles compétences consolide l'image de l'organisation dans son environnement externe et interne, l'ensemble des informations qui seront transmises à travers la réussite d'une campagne de recrutement favorise son positionnement sur le marché de l'emploi et augmente ses chances d'acquérir de nouvelles compétences et de conserver celles qui sont opérationnelles. Pour y remédier, il faut prendre la décision de recruter en choisissant les meilleurs profils disponibles au moment du besoin.

En revanche, il est convenable pour l'organisation de mesurer préalablement et de manière péjorative, l'adaptabilité des aptitudes, des savoirs et des compétences du profil aux exigences du poste à pourvoir. La décision finale de valider le recrutement est tenue bien évidemment au respect des indications précieuses des responsables du processus de recrutement. En effet, l'avantage d'un recrutement de qualité réside dans la capacité à réduire les réajustements imprévisibles apparus après le recrutement, en analysant convenablement le profil du candidat à travers l'identification des caractéristiques éliminatoires, essentiels et souhaitables (Martory et al., 1988; Moulette & Roques, 2014).

Section 3. La GRH Dans le Secteur Public

3.1. Introduction au secteur public

Un certain nombre d'auteurs ont soulevé une confusion quant au sens attribué à la GRH, et dans sa distinction de la gestion stratégique des ressources humaines, et de la gestion internationale des ressources humaines, et dont ils reprochent la restreinte dans son évolution théorique, en outre, cette difficulté à cerner la GRH est dû à la multitude de domaines et de niveaux d'analyses qui interviennent dans sa définition (Martín-Alcázar et al., 2008).

Parmi les domaines qui contribuent à la définition de la GRH, nous pouvons citer : le droit du travail, la sociologie, la psychologie du travail et le contrôle de gestion (Maury, 2016). Cependant, la GRH a généré un nombre important de publications empiriques afin de donner un cadre théorique de ses pratiques et argumenter son importance dans l'organisation (Benoît & Rousseau, 1990). C'est une philosophie de management de

personne qui est souvent étayée par les théories behavioristes dans l'objectif d'améliorer la performance d'une organisation tout en respectant les règles d'éthique (Michael Armstrong & Stephen, 2014). Cette chaîne causale entre la GRH et la performance individuelle et organisationnelle a fait couler beaucoup d'encre et sera représentée dans le deuxième chapitre de la thèse.

La gestion des ressources humaines est considérée comme une philosophie qui reflète sur un ensemble de valeurs, écrites et communiquées, qu'une organisation s'engage à respecter dans la gestion de son personnel, et qui précisent la nature de la relation et les attentes et obligations réciproques entre l'organisation et ses employés (Bouteiller & Guerin, 1989). Martín-Alcázar et ses collègues (2008) ont résumé les différentes définitions de la GRH dans deux approches : une approche spécifique orientée vers l'implication du personnel et une approche stratégique qui façonne les politiques et les pratiques RH en symbiose avec les orientations stratégiques de l'organisation. Cependant, dans la théorie basée sur les ressources, la GRH considère le capital humain comme une ressource idiosyncratique inimitable qui provient l'organisation d'un avantage comparatif (Barney, 1991; Barney JB & Wright PM, 1998).

Indépendamment de son soubassement théorique, la GRH a existé si longtemps que la relation employé employeur. Cependant, commençant par la révolution industrielle, jusqu'à arriver à la globalisation, les propriétaires de capitaux se voyaient multiplier et employer un nombre plus important d'employés dans le but de produire des produits et services diversifiés destinés à une grande échelle de marché. L'ampleur de l'activité économique a nécessité l'émergence de pratiques managériales adaptées à l'ensemble des ressources de l'organisation, notamment la ressource humaine (O'Donovan, 2019). En outre, la GRH participe au pilotage des organisations (Maury, 2016).

Selon la littérature, les approches de la gestion des ressources humaines sont influencées par les contextes dans lesquels l'organisation opère ainsi que la stratégie qu'elle adopte (Parry et al., 2005). Mayrhofer et ses collègues (2019) s'appuient sur les travaux des chercheurs de Cranet⁴ pour débattre que le contexte dans ses trois niveaux : direct (relatif à la technologie de l'organisation, son positionnement concurrentiel, son succès, etc.) ;

⁴ Institut de recherche créé en 1989 par l'université de Cranfield, et regroupe aujourd'hui plus de 40 universités, spécialisée dans la collecte des données et d'informations relatives aux meilleures pratiques RH à l'échelle internationale.

<http://www.cranet.org/>

intermédiaire (la taille et le secteur) et national et international (la politique, la culture), jouent un rôle important dans la conception des pratiques et des politiques RH par l'organisation d'une part, et dans la perception de ses dernières par les employés. Toujours sous la même perspective, le contextualiste, Pichault (2008), soutient que l'incohérence entre le contenu de la démarche RH et le contexte dans lequel elle est appliquée conduit à des résultats mitigés quant à la performance des organisations.

Dans le contexte public, la plus grande ressource et la plus importante dépense consiste dans le capital humain, son professionnalisme et sa compétence, sur lequel dépendent les organismes publics dans la disposition de leurs services (Pynes, 2009). Compte tenu du contexte particulier des établissements et administrations publics, notamment dans le secteur de santé qui fait l'objet de notre étude, la GRH doit adapter ses politiques et ses pratiques pour répondre à des exigences d'ordre institutionnel et social.

La GRH dans la fonction publique surgit dans le cadre de réforme institutionnelle. L'application des principes de la GRH dans le secteur public représente une tentative des services publics à la modernisation des pratiques de gestion dans le cadre du nouveau management public (Brown, 2004). C'est une tentative des responsables publics à minimiser l'écart de performance entre les deux secteurs, public et privé (Pichault, 2008). C'est une approche qui permet le développement de technique sophistiqué, flexible et proactive dans la gestion des employés, notamment dans le recrutement, la rétention, la formation et le développement des compétences (Brown, 2004).

À cet égard, Pichault (2008) considère qu'il faut soumettre cette transformation au principe de contextualisme. Cependant, la nature des pratiques RH sont relatives à des facteurs internes et externes aux territoires, ce qui empêche une harmonisation internationale des politiques de la GRH (Tixier, 2004). Comme l'indiquent les enquêtes Cranet menées en Europe, la convergence des systèmes nationaux de la GRH est inexistante, suggérant, ainsi, que le contexte reste un facteur puissant dans la détermination des pratiques de la GRH et la conduite de leurs implantations dans les instances publiques (Mayrhofer et al., 2019).

Ceci dit, l'organisation, qu'elle soit privée ou publique, opère dans un contexte. Ce contexte implique toutes les parties prenantes externes, telles que les agrégats économiques, les gouvernements, les autorités locales, les syndicats, la taille et la puissance économique du pays, son histoire et son niveau de développement économique, et les règles de pouvoir dans lesquelles l'organisation opère (Mayrhofer et al., 2019). Tous

ses acteurs influent sur la chaîne de la GRH au sein de l'organisation ainsi que sur son environnement externe (Mayrhofer et al., 2019). Cependant, la gestion des ressources humaines dans le secteur public est sujette à l'influence d'un modèle de gestion institutionnalisé qui régit sur les conditions de l'emploi dont les pratiques sont analogues à l'ensemble des programmes de réformes et de restructurations managériales ainsi que les interventions politiques directs et indirects, provoquées par la nature tripartite de la relation d'emploi, entre employé, employeur et gouvernement (Brown, 2004; Parry et al., 2005).

Le secteur public est composé d'une variété d'établissements publics caractérisés par la propriété de l'État. Outre la propriété de l'État, il existe deux autres critères qui sont la source de financement, qui représente les taxes, et le degré de contrôle public, qui signifie la densité de la régulation par la loi (Boselie et al., 2021). Ainsi le gouvernement a pour rôle le maintien d'une certaine organisation sociale et d'un système de loi au sein de ses organisations, par la provision des biens et services, et la régulation de certaines industries et activités économiques (Pynes, 2009).

Le secteur public a réussi à mettre en place des approches RH distinctives et innovatrices afin de garantir aux employés leurs droits en termes d'équité, de sécurité de l'emploi, de droit de congés, de pension de retraite, et aux employeurs du secteur privé un modèle de réformes et de pratiques pour l'employeur exemplaire (Brown, 2004). En d'autres termes, cela signifie une volonté de la part de l'État de développer des liens avec les organismes syndicaux et d'établir des procédures formelles pour gérer les conflits et les mesures disciplinaires (Parry et al., 2005).

Selon le modèle AMO (Ability, Motivation, Opportunity), il existe trois caractéristiques qui distinguent le secteur public et qui contribuent à la conception et à la nature des pratiques RH. Blom & al.(2020) soutiennent que la préoccupation majeure des organisations, quelle que soit leur nature, publiques, semi-publiques, ou privés, qui est la performance individuelle, est influencée par ces caractéristiques qui sont : l'ambiguïté des objectifs organisationnels, la pression sur les employés, et la motivation. Selon les auteurs, il y a une marge de manœuvre dans l'interprétation des objectifs de l'organisation. Les objectifs organisationnels dans le secteur public sont souvent intangibles, difficiles à mesurer, divers, et conflictuels, ce qui influe négativement sur l'efficacité des activités RH destinées à la formation, à la motivation et à la récompense (Blom et al., 2020).

Les établissements publics sont confrontés à la centralisation qui alourdit le processus décisionnel et qui est issue de la complexité de la dynamique politique de l'administration (Denis Proulx, 2008). Notamment en ce qui concerne les décisions RH, elles sont soumises aux prérogatives d'une instance politique. Cette pression émise par le contrôle gouvernemental handicape la prise de décision par les managers RH, particulièrement quand il s'agit de recrutement, de licenciement, de promotion, et de motivation financière, ce qui leur donne moins de pouvoir sur leurs subordonnés que dans le secteur privé (Blom et al., 2020).

3.2. La GRH dans le secteur public de santé

Les organisations adhèrent aux pratiques RH qui correspondent le mieux aux normes, valeurs, et les lois dans leurs environnements (Paauwe & Boselie, 2003). Le secteur public de santé se trouve au sein du secteur public qui représente son environnement externe immédiat, en outre, s'appliquent sur lui les mêmes enjeux politiques et socioéconomiques qui influencent les pratiques RH. En outre, l'État comme une entité avec son pouvoir coercitif légitime jouent un rôle significatif et important dans la structuration du service public, et par conséquent, elle influe sur les systèmes RH dans le secteur de la santé (Seitio-Kgokgwe et al., 2016).

Le secteur public de santé est financé principalement par les fonds publics, cependant, il dépend de la politique publique dans sa gestion. Il répond aux décisions des pouvoirs publics avec comme raison d'être l'amélioration de l'état de santé d'une population, l'organisation des soins et du système de santé (Bourdillon et al., 2016).

Le secteur public de santé se compose d'un ensemble de structures organisationnelles dont les hôpitaux, les centres de médecine préventive, les centres de soins légers, ainsi que les centres de médecines scolaires (Nacera, 2020). Interviennent dans ce secteur trois acteurs principaux : les demandeurs de soins, les prestataires de soins, les sources de financement (l'état, les caisses d'assurances), ces derniers représentent les détenteurs de pouvoirs et les décideurs politiques (Atalan & Donmez, 2020). Cependant, les professionnels de la santé qui constituent le capital humain du secteur sont la pierre angulaire de la réussite de la prestation des services sanitaires. La présence du facteur humain, au cœur de l'activité sanitaire, nécessite des pratiques RH qui favorisent le bien-être et la motivation des employés.

Le bien-être physique et psychologique du personnel des établissements publics de santé est le fondement du bon fonctionnement de n'importe quel système sanitaire dans le monde. Ça influe, d'une part, sur leur performance et la qualité de service ainsi que la motivation de fournir un service public. Des facteurs comme l'organisation des gardes de travail, la rotation des patients, et la disponibilité des moyens nécessaires aux diagnostics et aux traitements, font du secteur public de santé un environnement de travail complexe (Ángeles López-Cabarcos et al., 2020). C'est un travail qui nécessite un dévouement et une forte croyance dans la signification de la mission pour offrir la meilleure qualité de service.

Au cours des dernières décennies, l'efficacité des services publics de santé a suscité l'attention des gouvernements à l'échelle internationale, alors que dans la plupart des pays de l'union européenne, le secteur de la santé couvre une proportion importante du PIB des pays (Stanton et al., 2004). Les réformes dans les pays occidentaux se sont consacrées à deux préoccupations, la première étant financière qui se modélise dans la quête pour de nouvelles sources de financement, et la minimisation des coûts de prestation, la deuxième est commerciale avec la préconisation de la privatisation du secteur et l'introduction des dynamiques concurrentiels des marchés industriels (Stanton et al., 2004).

Cependant, quasiment, aucune considération n'est accordée aux approches de la GRH dans le secteur public de santé, ni à l'ampleur de l'influence politique et contextuel sur le management des personnes au niveau organisationnel, tandis que le secteur sanitaire implique des conditions extrêmement intensives avec une main d'œuvre hautement qualifié qui représente deux tiers des coûts globaux du secteur (Kessler et al., 2017; Stanton et al., 2004). Cependant, au lieu d'investir davantage dans le capital humain et le développement des compétences, les autorités politiques se préoccupent par la maîtrise des coûts et l'efficacité des prestations (Stanton et al., 2004).

La recherche relative à la gestion des ressources humaines dans le secteur public de santé s'est limité jusqu'à lors aux contextes des pays développés, notamment au Royaume-Uni, ou dès les années 90s, le changement dans le mouvement syndical de sa dimension nationale à une dimension locale, donnant ainsi une marge de manœuvre à la GRH au niveau organisationnel, notamment en ce qui concerne la rémunération (Corby, 1992) cité dans (Boselie, 2010). Au début du nouveau millénaire, le ministère de la santé aux UK a mis en place le « National Framework To Support Local Workforce Strategy Development » sous le conseil de Dave Ulrich, pour remplacer la stratégie générale de la gestion RH dans les hôpitaux du système sanitaire public, et apporter des changements RH

avec comme objectif l'amélioration de l'efficacité des organismes de santé et l'expérience du patient et la qualité des soins (Harris et al., 2007). Ces modifications sont censées accorder une certaine autonomie aux gestionnaires dans le développement des démarches RH adapté à leurs environnements et en rupture avec les stratégies de GRH standardisées, cependant, ces managers sont dans l'obligation de respecter les exigences de performance surlignée par le ministère de la santé (Harris et al., 2007). Ceci est en accord avec les recherches indiquent que l'influence gouvernementale demeure le handicap majeur d'une quelconque approche stratégique à la GRH dans l'environnement public de santé et réduit l'autonomie des acteurs au niveau managérial (Boselie, 2010).

Des tentatives de modernisation des services publics sanitaires dans les pays développés confrontent les établissements hospitaliers à des réformes de restructuration, à des changements structurels, de maîtrise des coûts, ainsi que l'introduction des mécanismes du marché et la théorie du consommateur (Veld et al., 2010). Cette volonté d'instaurer des approches innovatrices dans les systèmes de management, les systèmes de travail, et la conception de nouveaux rôles dans la répartition des tâches dans la prestation des services publics de santé, en assurant une qualité supérieure de service qui privilégie les besoins du patient en dépit de la réduction dans la base de ressources (Kessler et al., 2017).

En toute évidence, la GRH au secteur de la santé, particulièrement l'espace public de santé, détient des caractéristiques uniques. Une main d'œuvre importante, diversifié, et comprend une large variété de professions, celles directement liées au secteur de la santé (médical et paramédical), et d'autres annexes à la profession (personnel administratif, d'hygiène et de sécurité), qui sont souvent fortement représentées par les associations professionnelles et les organismes syndicaux. Ce qui fait également sa particularité, outre son contexte unique, elle fait appelle à une multitude de disciplines, notamment l'économie, la sociologie, la psychologie de travail et l'économétrie, ou les chercheurs ne sont pas enclins à la méthodologie de recherche clinique, et font face au défi de l'identification des instruments de mesures spécifiques aux processus médicaux tout en maintenant les traditions de recherche en sciences sociales et humaines (Buchan, 2004).

Dans une étude empirique sur le secteur public de santé néerlandais, Boselie (2010) s'appuie sur les travaux de Macky & Boxall (2007) et Boon (2008) pour étudier l'effet des

pratiques de gestion à “haute performance” (HPWP⁵) sur le comportement organisationnel particulièrement l’implication et la citoyenneté organisationnelle.

Les résultats de l’étude indiquent qu’un choix optimal du type d’intervention RH dépend principalement du résultat désiré. Selon l’auteur, la manifestation d’un manque d’implication de la part du personnel de santé, par des taux élevés de turnover, fait appel aux pratiques de gestion « haute performance » qui favorise le développement des compétences (Abilities). Cependant, encourager et fournir davantage de formations stimulera l’implication affective du personnel de la santé. Quant aux comportements de citoyenneté organisationnelle, le plus souvent sollicités en période de pic épidémique ou de maladie saisonnière, les pratiques RH participatives qui soutiennent l’autonomie de travail et la prise en compte dans le processus décisionnel semblent avoir un impact significatif. Désormais, les résultats de la même enquête n’indiquent aucune influence notable des pratiques RH orientées vers la motivation, telle que la rémunération. L’auteur fait référence à la nature institutionnelle des hôpitaux néerlandais comme la cause principale de l’insuffisance de la stratégie de rémunération à mobiliser l’implication et les comportements extra rôle de la part des employés de la santé. Ceci dit, le secteur public de santé se caractérise par des limites contextuelles qui handicapent l’intervention de la GRH dans la prise de décisions (Boselie, 2010).

Dans leurs revues de la littérature, Harris et ses collègues (2007) ont recensé les recherches qui examinent l’impact des démarches RH mises en place dans les hôpitaux sur les résultats organisationnels, notamment la performance. La première étude, par West & al. (2002) qui ont étudié l’influence de la sophistication des systèmes d’évaluation et de formation, ainsi que les taux de travail en équipe sur les taux de mortalité dans 61 hôpitaux en Angleterre. L’étude a indiqué que la qualité d’évaluation a la plus forte relation négative avec la mortalité des patients, tandis que le travail d’équipe et la formation révèle un impact significatif et négatif, mais moins fort avec la mortalité des patients. La deuxième enquête ou l’équipe étudie la relation entre les systèmes de GRH, tels que, la formation, le management de la performance, la gestion participative, la décentralisation, l’implication, le travail d’équipe, la sécurité de travail, et l’investissement dans le capital humain, statut (Inversor In People) et les taux de mortalité. Les chercheurs sont arrivés à la conclusion que les systèmes de GRH qui encouragent le développement des compétences, la participation des employés dans la prise de décision et l’engagement dans le processus

⁵ high performance work practices

organisationnel, contribuent avec succès à la bonne qualité des services de santé (West et al., 2006).

Une étude sur la base d'un benchmark du secteur de la santé aux Pays-Bas, avec la participation de 162 établissements de santé entre 2010 et 2011, dont 61061 employés, avec la conduite d'un questionnaire destiné aux patients et l'analyse des bilans financiers, Vermeeren et al. (2014) ont conclu que les pratiques RH contribuent directement à l'amélioration des résultats financiers (mesurer sur la base de revenue net), de la satisfaction client et la réduction des taux d'absentéisme. Dans un autre contexte organisationnel, une étude plus récente en Égypte a exploré l'importance des pratiques RH dans la motivation et la rétention des employés, notamment dans le contexte de travail intensif qui est celui de la pandémie de la COVID-19, révélant que l'accès à l'information et les avantages financiers sont les facteurs les plus influents sur la rétention des employés de santé (Elsafty & Ragheb, 2020). Dans les pays en développement, l'inadéquation des pratiques RH dans la rétention et le recrutement du personnel, a généré un perpétuel déficit de personnel de santé, particulièrement dans les pays africains, qui rencontre une insuffisance dans la gestion des ressources humaines (Kerouedan, 2009).

3.3. La conception juridique de GRH dans les établissements publics en Algérie

Le travail dans la constitution algérienne est considéré comme un droit et un devoir en même temps. Dans l'article 66 de cette dite constitution, elle assure particulièrement le repos et la sécurité dans l'exercice de toutes activités. De ce point de départ, le contexte algérien protège d'une certaine manière la ressource humaine en lui donnant de la valeur et de l'assurance en exerçant l'activité professionnelle (Officiel, 2016). Particulièrement, les ressources humaines qui font partie des établissements publics ont le statut de fonctionnaire de l'Etat, elles sont gérées par le statut général de la fonction publique. L'environnement public fait référence à l'ensemble du personnel exerçant dans les établissements publics, dont la mission principale est de veiller au bon déroulement des prestations de services (Officiel, 2006b).

Afin de préserver la dominance de l'État, après l'indépendance, il était nécessaire de valoriser la ressource humaine qui constitue le cœur de la performance des établissements publics. De ce fait, une valorisation du personnel s'imposait en s'inscrivant dans une fonction publique statutaire, dont les objectifs étaient de sécuriser le fonctionnaire de l'État

par une carrière stable, de faciliter la gestion par l'uniformisation du statut, d'éviter le gaspillage par un contrôle du recrutement (Officiel, 2006b).

Dans un cadre juridique et institutionnel, la direction générale de la fonction publique veille à l'application stricte et rigoureuse des différents textes législatifs, liés à l'encadrement du personnel des établissements publics de l'État. En plus de son rattachement direct à la présidence de la république qui lui confère une importante autorité administrative, elle est composée de sept directions dont la direction de la réglementation et des statuts des emplois publics, la direction de la régulation des effectifs et de la valorisation des ressources humaines, la direction de l'application et de l'audit, la direction de l'organisation des structures administratives, la direction de la modernisation et du développement administratifs, la direction de l'informatique et la direction de l'administration des moyens. Additivement à ces sept directions, la direction générale de la fonction publique comporte une inspection générale dont les attributions et l'organisation sont fixées par décret (Officiel, 2006a, 2014).

En faisant une analyse des missions de la direction générale de la fonction publique et de ses composantes, l'intérêt qu'elles portent envers la ressource humaine est d'une grande importance à travers différentes actions.

Nous abordons comme exemple la volonté de veiller à l'application de la réglementation relative au statut de la fonction publique, d'assurer la conformité des textes régissant les fonctionnaires en respectant les principes fondamentaux du statut général de la fonction publique, assurer un cadre réglementaire protégeant la progression de carrière des fonctionnaires de l'État, mettre en place un système de rémunération correcte répondant aux aspirations des différentes catégories de fonctionnaires et agents de l'État, travailler en étroite collaboration avec les autorités concernées afin de pouvoir promouvoir les poste budgétaires aux seins des établissements publics, faciliter l'intégration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, maintenir et élever le niveau de connaissances du personnel public en bâtissant des plans de formation répondant aux besoins réels individuels et veiller au développement personnel et professionnel (Officiel, 2014).

Dans le but de mieux comprendre le cadre juridique dans lequel la fonction publique algérienne a évolué. Il est important de mettre en avant un aperçu historique de l'évolution à travers le temps. En partant de la période d'avant l'indépendance, en 1946, les

établissements publics en Algérie ont connu leur premier statut de la fonction publique. Ce statut était particulièrement appliqué au personnel européen des établissements publics. Dès 1959, un statut de la fonction publique a été appliqué aux citoyens algériens travaillant dans les établissements publics jusqu'à 1962. À partir de cette date et dans un contexte de vide juridique, le législateur algérien n'avait guère le choix que de reconduire les anciens textes français dans les établissements publics, durant une période de transition qui a duré jusqu'à 1965 (Officiel, 1962). Au cours de cette année de 1965, une décision a été prise afin de créer une commission ministérielle, dont l'objectif est de faire un avant-projet de texte propre à la fonction publique. Après ce long travail de réflexion, le journal officiel a publié l'ordonnance n° 66-133 du 02/06/1966 portant statut générale de la fonction publique, en parallèle de cette publication, s'ajoute la mise à disposition des établissements publics différents décrets d'application encadrant les aspects opérationnels tels la gestion des congés, la gestion du personnel temporaire et contractuel, la gestion de carrière, la mise en place d'un système de rémunération, la fixation de la valeur du point indiciaire, les commissions paritaires, les conditions d'aptitude physique pour l'admission aux emplois publics, l'élaboration et la publication des actes à caractères réglementaire ou individuel relatifs à la situation des fonctionnaires et la mise en place de la notation et la procédure d'avancement, etc. (Officiel, 1966; Robert-Duvilliers, 1967).

Par la suite, le statut général de la fonction publique de 1966 a connu une abrogation après avoir promulgué la loi portant Statut Général du Travailleur N° 78-12 du 05/08/1978, afin de pouvoir réduire les écarts salariaux entre les différents secteurs économiques et administratifs. La mise en application de ladite loi de 1978 est faite par la publication du décret N° 85-59 de 23/03/1985 portant statut type des travailleurs des établissements et administrations publiques, dans le but de déterminer le secteur d'activité des établissements et administrations et de fixer les règles statutaires qui sont applicables aux travailleurs exerçant aux seins desdits établissements et administrations (Officiel, 1978, 1985). En dernier, nous abordons l'ordonnance N° 06-03 du 15/07/2006 portant statut général de la fonction publique, qui stipule selon l'Article 01 « *La présente ordonnance porte statut général de la fonction publique. Elle détermine les règles statutaires applicables aux fonctionnaires et les garanties fondamentales qui leur sont accordées dans le cadre de l'exercice de leurs missions au service de l'État* ⁶ ». L'adoption de cette

⁶ Ordonnance N° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, PP 03

ordonnance, au sein des établissements publics, veille au strict respect des droits et obligations de tout à chacun (Officiel, 2006b).

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines au sein des établissements publics occupe une place très importante dans le statut général de la fonction publique. En plus des différentes pratiques de gestion des ressources humaines mises en place au sein des établissements publics, elle est aussi présentée sous forme d'action annuelle et sectorielle afin de pouvoir garantir une meilleure acquisition, développement et conservation du capital humain dans le court, moyen et long terme. De ce fait, des plans annuels de gestion des ressources humaines sont mis en place dans le but de valoriser davantage le facteur humain, ils sont traduits sur le terrain à travers les plans de recrutement, les campagnes de promotions, les plans de mise en retraite. Il est à noter que la gestion des ressources humaine est traduite par d'autres actions telles la gestion de carrière, la gestion administrative, l'évaluation afin de pourvoir à l'avancement et la promotion, des actions de formation intégré dans le plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, de recyclage et de perfectionnement des fonctionnaires, le système de rémunération et les possibilités de mobilité. Cet ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines s'inscrivent dans un plan de gestion des ressources humaines établi chaque année conformément à la réglementation en vigueur. L'établissement public se voit dans l'obligation de veiller au bon déroulement des différentes opérations (Officiel, 1995, 1996, 2006b).

En particulier, le ministère de la santé, de la population et de la réforme hospitalière, veille continuellement au bien-être des ressources humaines qui le compose, en mettant en place une politique de développement et de valorisation des ressources humaines. Cette volonté de perfectionner continuellement le facteur humain se reflète par la bonne application des différentes pratiques de gestion des ressources humaines inscrites dans le statut général de la fonction publique. Le statut général de la fonction publique est considéré comme étant le cadre réglementaire commun de l'ensemble des établissements publics de l'État, en intégrant les différents établissements publics de santé. Avec le caractère global de ce dit statut, il était nécessaire pour le législateur algérien d'identifier séparément les multiples corps de fonctionnaire qui existent dans les différents secteurs. De ce fait, il existe des statuts particuliers propres à chaque secteur d'activité, selon l'Article 03 de l'ordonnance 06-03 portant statut général de la fonction publique, « *des statuts particuliers, pris par décret, précisèrent pour les différents corps de fonctionnaires les dispositions du présent*

*statut*⁷ ». En revanche, les statuts particuliers propres à chaque corps peuvent prévoir des dispositions supplémentaires à la présente ordonnance en matière de droits et obligations, de formation, d'évaluation, de déroulement de la carrière et de discipline générale.

Dans les établissements publics relevant du ministère chargé de la santé, le personnel médical et paramédical représente un élément vital dans le bon fonctionnement des prestations de soins. En particulier, le personnel paramédical est régi de manière générale par le statut général de la fonction publique, et de manière particulière par le décret exécutif N°11-121 du 20/03/2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé. Par conséquent, l'acquisition, le développement et la conservation de ce capital humain demeurent une priorité pour chaque établissement sanitaire les. Cette action est traduite à travers les pratiques RH mises en œuvres au sein de l'environnement organisationnel, sous forme de plan de recrutement et d'intégration pour l'acquisition de la ressource humaine nécessaire, d'actions de formation et de recyclage continues pour le développement des compétences et au final tracer des plans de carrière adéquat au profil de chacun, en se basant sur un système d'évaluation des compétences et des besoins pour pouvoir conserver cette ressource humaine et répond continuellement aux aspirations professionnelles et personnelles (Officiel, 2006b, 2011).

⁷ Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, PP 03

Conclusion

Toute organisation veille à ce qu'elle offre à son environnement externe et interne une meilleure qualité de ses produits, services ou prestations de tout genre et selon son domaine de compétences. En revanche, cet objectif nécessite une forte implication des différents niveaux hiérarchiques, partant du sommet au bas de l'organisation, afin de pouvoir réaliser cet objectif dans les meilleures conditions possibles.

Ce raisonnement de réussite s'appuie généralement sur des ressources financières, matérielles et humaines. Cette dernière se positionne indéniablement au centre des préoccupations des managers, responsables et gestionnaires de toute organisation, du fait du rôle important dont elle fait preuve au milieu de son environnement interne et externe. Face à ce défi, les organisations se voient maintenir leur capital humain à la hauteur des exigences de l'environnement à travers une stratégie des ressources humaines efficace et performante. Afin de pouvoir acquérir, développer et conserver la ressource humaine des meilleures manières possibles. Pour Tremblay et al (M. Tremblay et al., 2000), il est primordial de revoir le raisonnement qui règne au sein des organisations en termes de gestion des ressources humaines. En plus des investissements en termes de capital et en technologie, l'adoption d'une nouvelle approche de valorisation de la ressource humaine est plus que vitale. Pour Pfeffer & Veiga (Pfeffer & Veiga, 1999) la bonne volonté d'intégrer les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, en veillant convenablement à leur mise en place, donnera par la suite de meilleurs résultats pour l'organisation.

Au final, la réussite d'une stratégie de gestion des ressources humaines dépend du taux d'intégration des pratiques qui la compose comme le développement des compétences, des connaissances, des savoirs, l'adéquation des profils avec les postes, la révision des systèmes de mesure et d'évaluation, la revalorisation du système de rémunération.

En revanche, pour faire accepter la mise en œuvre de ces pratiques, une implication complète des niveaux hiérarchiques est obligatoire, et par-dessus tout, il est temps de songer à adopter une vision de la ressource humaine comme étant une valeur compétitive et non pas un coût pour l'organisation (Sibaud, 2003).

CHAPITRE 2. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Introduction

Le concept de l'implication a connu son émergence avant les années 1990 dans les recherches anglo-saxonnes. Par la suite, au début de la décennie quatre-vingt-dix, maints chercheurs se sont intéressés à l'étude de ce concept dans le monde organisationnel à l'échelle internationale. Par ailleurs, des études faites par des auteurs comme Smith, Meyer et Allen (1993) émergeaient petit à petit en traitant les différentes dimensions de l'implication organisationnelle, voir la dimension affective, la dimension calculée et la dimension normative (Gutiérrez-Martínez, 2007; J.-P. Neveu, 1991).

Dans les travaux de Allen & Meyer (1996) les différents liens entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle sont traités, en mettant en avant les déterminants individuels et organisationnels de l'implication organisationnelle. Par ailleurs, il est important de citer le travail de Tremblay (2000) qui parle sur les différentes conséquences de l'implication organisationnelle, à savoir les comportements discrétionnaires des individus au sein de l'organisation. De même, les travaux de Gaertner & Nollen (1989) qui traitent de l'importance qu'ont les opportunités de formation et de promotion dans l'implication des personnes envers leur organisation. De leur côté, Rondeau et Lemelin (1991) déclarent l'importance des pratiques mobilisatrices et les systèmes d'évaluation sur l'implication organisationnelle (Ogilvie, 1986). Par ailleurs, est dans le cadre de l'étude de l'implication organisationnelle comme une conséquence des pratiques organisationnelles, les auteurs tels que Meyer & Smith (2000) et London (1983) indiquent clairement l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle (Gutiérrez-Martínez, 2007).

Section 1. Comprendre L'implication Organisationnelle

1.1. Distinction sémantique du concept

Selon la littérature sur l'implication organisationnelle, la naissance de ce concept dépasse une cinquantaine d'années. En ce sens, sa domination dans le domaine du comportement organisationnel est remarquée lorsque la communauté scientifique a enregistré un changement dans l'environnement organisationnel. Un changement qui a permis une vulgarisation du concept de l'implication organisationnelle, dû au déclin de la loyauté envers l'organisation d'une part, et aux maigres résultats donnés dans les travaux sur les concepts de la motivation et la satisfaction d'une autre part (Cohen & Gattiker, 1992). Néanmoins, il est primordial de distinguer la compréhension de ces trois concepts, appartenant au domaine du comportement organisationnel. En premier lieu, la motivation est une force, en second, la satisfaction représente un état psychologique résultant d'un rapprochement fait entre les aspirations de l'individu et ce que lui offre la réalité, et au final, l'implication organisationnelle représente une relation. Malheureusement, cette relation fait l'objet de maintes définitions de la part des auteurs, d'où elle fait référence à un contrat psychologique, une orientation, un lien, même une prédisposition à l'action (Biétry, 2012; J.-P. Neveu & Thévenet, 2002).

Dans l'objectif d'éviter une éventuelle contradiction de sens, cette relation est représentée dans les recherches en langue française par un seul terme qui est l'implication. En revanche, la littérature anglaise, et de manière judicieuse, met en valeur cette relation de manière bilatérale, en utilisant deux concepts dont le premier est le « *Commitment* » qui fait référence à une attitude, et le deuxième « *involvement* » qui renvoie à une volonté de réaliser une action ou d'exprimer un comportement (Gagnon et al., 2007). De son côté, Meyer et al (2006, p. 666) définissent cette attitude de « *commitment* » comme étant « *is a force that binds an individual to a target (social or non-social) and to a course of action of relevance to that target* », un rattachement psychologique envers des personnes, des groupes ou une organisation. D'un autre point de vue, l'implication représente une relation d'énergie orientant certains comportements à l'égard d'un sujet particulier (Meyer & Herscovitch, 2001).

Dans le mode organisationnel anglophone, la relation de nature cognitive et/ou affective liant les individus à leur organisation est désignée généralement par deux terminologies. La première terminologie consiste dans le « *Involvement* », qui signifie la relation qui existe

entre l'individu et son emploi. Par la suite, il faut noter l'addition du terme « *Job* » pour obtenir « *Job Envolvement* ». La Seconde terminologie, « *Commitment* » représente le lien qu'entretient l'individu avec son organisation de manière permanente, ultérieurement, il faut noter l'ajout du terme « *Organizationnel* » pour obtenir « *Organizationnel Commitment* » (J.-P. Neveu, 1991).

Afin d'illustrer l'utilisation de ces deux concepts dans le monde de l'organisation, les premières recherches françaises sur l'Involvement selon Neveu (1991), ont donné naissance à un nouveau terme qui est celui de l'implication. Par la suite, Thévenet (1990) utilise le même terme qui est celui de l'implication dans un autre contexte, en étudiant la relation entre l'individu et son organisation, désignée dans les études anglophones par « *Commitment* ». En outre, nous relevons dans un autre travail de recherche, la définition donnée à l'implication comme étant « *une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail* » (J.-P. Neveu & Thévenet, 2002).

De ce fait, il est indispensable de nuancer entre les différents termes utilisés dans les recherches scientifiques, en prenant comme point de départ les travaux de recherche des sciences sociales, réalisés par des psychosociologues français, dont les recherches ont activement aidé le monde de l'organisation de manière générale, et les gestionnaires de manières particulières. Évidemment, cette piste est très prometteuse, en raison de l'avancement conséquent des études en sciences sociales sur le domaine du comportement humain, tel que qui reflète l'engagement dans son étude en considérant le travail comme une représentation de l'individu des actes faits dans l'organisation (Richard et al., 1990).

Par ailleurs, la conception de l'engagement est basée sur une ligne de conduite particulière adoptée par l'individu dans son travail, par la suite, il définit l'engagement dans un acte comme étant le degré auquel il peut s'assimiler à cet acte (Joule et al., 1987). Cette conception de l'engagement est partagée par Laroche & Michel (1991) en ajoutant la notion d'identification et d'attachement de l'individu lors de sa définition de l'implication (J.-P. Neveu, 1991). Cependant, il faut noter que cette conception de l'engagement est très similaire à la conception de l'implication, pour sa part Ripon (Ripon, 1987) considère que l'implication est un lien entre l'individu et son travail ou ses comportements sont dictés par son caractère et ses traits de personnalité. L'auteur valorise les éléments intrinsèques de l'individu qui le guident à agir de cette manière.

En dernier, la distinction peut se faire en se basant sur le travail de Thévenet (1990) qui a traité le concept de l'implication comme une relation entre l'individu et son organisation, et la proposition de Neveu (1991) qui a nuancé le débat, en se basant sur les travaux des psychologues, pour éclairer le terme de l'engagement, qui représente la relation de l'individu avec son travail. Cette nouvelle terminologie donne comme définition aux concepts de l'engagement et de l'implication deux approches distinctes selon ses auteurs, une approche attitudinale représentée par les actes, et une approche émotionnelle relative aux croyances, et aux convictions (J.-P. Neveu, 1991).

1.2. Les différents types d'implication

Dans l'environnement organisationnel, l'individu est lié de manière naturelle aux différents événements qui l'entourent. Il n'est pas facile pour lui de rester dans la position de neutralité. Des auteurs dans le domaine ont caractérisé cette attirance sous forme d'implication, elle représente une force d'attraction des personnes envers des sujets très variés au sein de leur milieu professionnel (Meyer et al., 2002).

En revanche, cette implication n'est pas similaire chez l'ensemble des individus, elle trouve la possibilité de prendre plusieurs formes dont l'implication organisationnelle qui représente le dévouement et à la loyauté que ressent l'individu envers son organisation. L'implication organisationnelle de l'individu est porteuse d'une somme importante d'énergie et d'efforts. En étant le résultat d'une identification active et une participation majeure exprimées par les individus envers leur organisation (Zgoulli-Swalhi et al., 2016a). Aussi, l'implication au travail qui se reflète dans la vie quotidienne de l'employé en termes d'attachement et d'engagement. Pour comprendre davantage cette variante de l'implication, il est nécessaire de citer la présentation de Morrow (1983) dans laquelle il annonce que l'implication au travail est lié à deux situations distinctes, la première est jointe à la manière dans laquelle l'individu se reconnaît avec son travail, la seconde est unie aux résultats et l'atteinte des objectifs qui influencent sa considération personnelle.

Selon les études faites sur l'implication professionnelle, le caractère multidimensionnel a été clairement identifié, identique à l'implication organisationnelle, en disposant de trois dimensions dont l'affective, la normative et la calculée. Cependant, et suite aux nombreuses recherches traitant de la dimension affective, des corrélations positives ont été démontrées entre l'implication professionnelle et l'implication professionnelle (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Meyer & Tett, 1993).

Dans d'autres circonstances, il est indiqué de l'importance donnée à la présence de caractéristiques particulières qui peuvent influencer la relation entre l'implication professionnelle et occupationnelle avec l'implication organisationnelle. La dimension affective de l'implication professionnelle reflète des rapports positifs avec l'implication organisationnelle, en sachant que ce rapport augmente davantage dans un contexte purement professionnel par rapport un autre que ne l'est pas. De plus, il témoigne que le lien entre l'implication occupationnelle et l'implication organisationnelle est plus importante chez les individus qui occupent des postes à responsabilité, que ceux qui sont de simples collaborateurs au sein de l'organisation (Wallace, 1993).

De son côté, Lee, Carswell, & Allen (2000) confirment la conception donnée aux relations entre l'implication professionnelle et l'implication organisationnelle, d'où ils déclarent que cette relation est observée plus dans les organisations à fort caractère professionnel. En prenant comme point de départ quelques conceptions de l'implication au travail, cette attitude est traduite comme le degré selon lequel un individu est cognitivement engagé, intéressé et investi par son emploi (K. Lee et al., 2000). Lors de cette conception, l'auteur met en premier plan l'emploi occupé par l'individu dans son organisation.

Malgré la différence entre l'attitude dont dispose l'individu envers son travail et envers son organisation, des études ont révélé des relations positives considérables entre l'implication au travail et l'implication organisationnelle. De ce fait, l'implication d'un individu dans son travail est traduite par un dévouement sans faille dans l'exécution de son travail, par conséquent, il est directement considéré impliquer envers son organisation. Par contre, il est mentionné dans un travail de recherche qu'une personne impliquée dans son travail peut ne pas être impliquée envers son organisation et l'inverse est une chose possible (T. E. Becker, 1992; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Dans le domaine de l'implication organisationnelle, les auteurs ne distinguent pas entre les notions telles que la profession, l'occupation et la carrière. Là, il convient d'identifier le point en commun entre ces implications qui sépare l'organisation et le travail en mettant l'accent sur le dévouement qu'exprime l'individu envers sa profession, et son métier, sans la prise en considération de l'environnement où il l'exerce (Meyer & Tett, 1993; Morrow, 1993). En d'autres termes, dans le cas où un individu approuve l'une de ces implications, il n'est forcément pas impliqué dans le contexte dans lequel il travaille. Sur ce, nous ajoutons une contribution qui confirme l'écart entre l'implication organisationnelle et l'implication

envers les trois notions citées ci-dessus, d'où l'auteur atteste que l'implication avec ses différentes formes professionnelle, occupationnelle et envers la carrière détient un caractère différent dans son fondement théorique de l'implication organisationnelle (Ellemers et al., 1998).

1.3. Les dimensions de l'implication organisationnelle

Dans la vision unidimensionnelle de l'implication, deux approches se mettent en avant, la première se focalise sur les éléments qui peuvent influencer le développement de l'implication de manière intrinsèque à l'individu afin d'arriver à des attitudes dans l'environnement organisationnel. Dans leur travail de recherche sur les professionnels de santé, Péoc'h & Ceaux (2012) déclarent que la motivation intrinsèque est corrélée de manière positive avec l'implication attitudinale, qui est stimulé généralement par un environnement de partage et de feed-back avec les membres de son organisation. Dans le même cadre d'une logique attitudinale Porter et al. (1974) considèrent l'implication comme étant une force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation, elle est traduite sous forme de multiples rapports affectifs que prouve l'individu envers son organisation dans un climat basé sur l'équité, la justice et la loyauté. La seconde approche de l'implication est identifiée au rôle important des circonstances contextuelles favorisant leurs effets sur les comportements, aussi, elle est attachée habituellement aux différentes rétributions que peuvent avoir les individus au sein de leur environnement. Pour Becker (1960), l'implication est une tendance à poursuivre un cours d'action cohérent, cette conception est de nature instrumentale et l'individu se trouve dans une situation de calculateur (Mathieu & Zajac, 1990; J.-P. Neveu, 1991; Rojot et al., 2009). En outre, dans le sens de l'unidimensionnalité de l'implication, elle est définie par Wiener (1982) comme « *l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière appropriée avec les objectifs et intérêts de l'organisation* ». Cette représentation fait référence aux acquisitions reçues par l'individu avant son intégration dans l'organisation, elles influencent à posteriori son comportement en étant membre de cette dernière, avec l'objectif de s'aligner sur les démarches et la vision de l'organisation.

En dernier, les dimensions attitudinale et calculée sont considérées comme composante de l'implication organisationnelle, en sachant que la première dimension est traduite par un attachement affectif de l'individu envers son organisation. En revanche, la dimension calculée est liée aux différents bienfaits que peut acquérir l'individu de la part de son organisation, elle est aussi liée pendant une certaine période à l'implication comportementale (Mowday et al., 1982; Rojot et al., 2009).

Dans leur travail de recherche, Meyer & Allen (1991) considèrent que l'implication comportementale ne représente pas uniquement l'implication calculée ou continue, comme elle est définie dans les études antérieures. En revanche, elle fait référence aux différentes dimensions de l'implication organisationnelle, où nous pouvons trouver des comportements rationnels et raisonnés de la part des individus. Les auteurs déclarent clairement qu'elle représente un ensemble d'attitudes, traduites sous plusieurs dimensions, comme la dimension affective, normative et calculée.

À la lumière de la multidimensionnalité de l'implication organisationnelle, nous citons à présent les conceptualisations de quelques auteurs, comme celle de Klein et ses collègues (2006), où ils reflètent l'implication organisationnelle comme un « *Lien perçu* ». Dans cette situation, la relation qu'entretient l'individu avec son organisation est motivée par la perception dont il dispose vis-à-vis de ce qu'il reçoit de son environnement organisationnel. De leur part, O'Reilly & Chatman (1986, p. 493) perçoivent l'implication organisationnelle d'un angle psychologique, et mettent en place les définitions suivantes : « *L'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation, il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspectives de son organisation* ». Dans le même cadre, Mathieu & Zajac (1990, p. 171) définissent l'implication comme un « *lien unissant l'individu et l'organisation* », où ils démontrent l'importance des échanges entre les individus et leur organisation grâce aux liens non identifiés présents dans l'environnement organisationnel.

En tenant compte de l'aspect psychologique de la part des auteurs tels que O'Reilly & Chatman (1986) une adaptation de ce concept est faite par Meyer & Allen (1991, p. 62), dans leur conception de l'implication organisationnelle, où ils la définissent comme un « *état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation* ». Par la suite, ils caractérisent dans un autre travail de recherche l'implication organisationnelle comme un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins

susceptible de quitter cette dernière volontairement. Au final, de ces deux définitions révèlent le rôle de l'implication dans le maintien de l'individu au sein de son organisation, en identifiant trois dimensions de l'implication organisationnelle qui sont : affective, calculée et normative (Allen & Meyer, 1990).

Dans le cadre du développement du concept de l'implication organisationnelle, il est utile de mettre en avant les définitions données par Meyer & Herscovitch (2001, p. 301) en premier lieu comme étant une force qui caractérise le lien qu'une personne entretient avec son organisation, en sachant que toutes personnes durant son parcours professionnel développent divers attachements envers son organisation. En second lieu, elle reflète une « *force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles* » (Meyer & Herscovitch, 2001), où il ne précise pas envers quel objectif est dirigé l'implication de l'individu, et elle reste large et peut être liée à différentes parties prenantes dans l'environnement organisationnel.

1.4. Les approches de l'implication organisationnelle

À travers la réflexion des auteurs comme O'Reilly & Chatman (1986) concernant le reflet que donne l'implication organisationnelle. D'autres intervenants dans le domaine de l'implication organisationnelle partagent la même opinion, Meyer & Allen (1991) considèrent l'implication organisationnelle comme un « *lien psychologiques* » entre l'individu et son organisation. En revenant à leur conception de l'implication organisationnelle sous forme de « *Lien Psychologique* », ils ajoutent qu'il est inconcevable de limiter la compréhension de cet état psychologique sous la définition d'une relation contractuelle, liant les personnes à leurs organisations. Aussi, ils soulignent l'importance du facteur « *Temps* », qui demeure essentiel pour la fortification et le renforcement des liens dans l'environnement organisationnel. Aussi, il est le point qui assure l'équilibre et le maintien de multiples relations qui peuvent éventuellement exister entre les individus et l'organisation. Additivement aux différents existants dans les résultats de la communauté spécialisée qui travaillent sur la thématique de l'implication organisationnelle (Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982; O'Reilly & Chatman, 1986). Il est judicieux de mettre en avant leur point en commun concernant les concepts de base de l'implication organisationnelle, et particulièrement la dimension affective de cette dernière. En déterminant deux éléments ayant le rôle de stimulant positif de l'implication affective de l'individu envers son organisation. Suite à cette union, il est indiqué comme résultante deux éléments principaux, d'un côté, l'identification qui renvoie à la volonté de l'individu

de construire une relation riche de gains et de bénéfices, et d'un autre côté, l'internalisation qui renvoie à l'évaluation faite sur l'adéquation des valeurs et aspirations des individus par rapport à ceux de son organisation. Par ailleurs, les auteurs se rejoignent pour valider l'importance qu'ont l'identification et l'internalisation, dans l'orientation des comportements individuels vis-à-vis de leur organisation.

Au final, il est signalé par les travaux scientifiques de prendre en considération l'ensemble des différentes dimensions de l'implication organisationnelle, du moment que l'individu peut prouver de multiples facettes de l'implication organisationnelle en étant en relation avec son organisation (Meyer et al., 2002; Meyer & Smith, 2000).

1.4.1. L'approche de l'implication organisationnelle de Mowday (1982)

Dans le cadre des recherches sur l'implication organisationnelle, le groupe de recherche de Mowday et al. (1982) a élaboré un questionnaire en se basant sur les travaux antérieurs de Buchanan (Buchanan, 1974), l'objectif était de pouvoir mesurer l'implication des individus envers leur organisation, à travers le OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) composé de quinze Items. Ce dernier a pour mission d'identifier le positionnement psychologique des personnes à l'égard de leur organisation. La présentation de l'implication organisationnelle est d'ordre affectif, et songe à l'articulation parfaite entre les aspirations, les désirs et les volontés des individus avec celles de l'organisation en même temps. Il annonce aussi, le rôle que doit jouer l'implication autant qu'antécédent à l'identification des individus envers leur organisation, dont l'objectif est d'éviter l'éloignement des lignes directrices de l'organisation et par conséquent l'apparition de comportements négatifs tels l'absentéisme ou la démission. Malgré la suprématie de la méthode de Mowday et al. (1982), cette dernière a reçu de maintes réserves de la part d'autres études sur la solidité du volet méthodologique. En sachant que l'insuffisance reprochée à son étude est liée à l'analyse de l'implication organisationnelle, qui se limite uniquement aux variables affectives. Malgré, l'existence d'un travail effectué par Alutto et al. (1973) reliant l'implication à des éléments instrumentaux, cette approche prend en considération l'action de l'individu calculateur, autrement dit, il analyse les avantages qu'il peut recevoir en étant membre de cette organisation, et les risques que peut engendrer un départ de cette dernière. Par ailleurs, et dans l'objet d'amélioration de OCQ proposé par Mowday et al. (1982), plusieurs recherches ont pris l'initiative d'apporter des ajustements objectifs et constructifs.

1.4.2. L'approche de l'implication organisationnelle par O'Reilly et Chatman (1986)

En se fondant sur les travaux de Kelman (1958), la proposition de O'Reilly & Chatman (1986) est basée sur un questionnaire à douze Items qui valorise trois dimensions de l'implication organisationnelle en comportant les éléments ci-dessous :

- **La soumission ou l'obéissance** : Elle caractérise la posture que prend l'individu, en étant fidèle et respectueux des directives de son organisation, dont le seul objectif est de pouvoir acquérir des profits particuliers ou de ne pas recevoir des pressions quelconques. Elle représente aussi une sorte d'implication instrumentale.
- **L'identification** : c'est la motivation d'adhérer aux objectifs de l'organisation, et de respecter les instructions internes en tant que membre de cette dernière. Elle est source de fierté et d'honneur sans garantir une accommodation réelle aux objectifs de l'organisation.
- **L'intériorisation** : elle reflète de manière particulière le degré d'adéquation entre les principes et les aspirations de l'individu avec celles de son organisation.

D'une manière plus globale, ils déclarent que l'implication organisationnelle s'aligne sur la bonne concordance entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Dans une situation de congruence d'opinions et vision des choses, un attachement psychologique se crée. Selon Neveu (1991) les deux derniers éléments, à savoir l'identification et l'intériorisation, découlent du même soubassement théorique qui est celui de l'affectif. Ainsi, pour la fiabilité de la première dimension est remise en cause dans plusieurs études.

1.4.3. L'approche de l'implication organisationnelle par McGee et Ford (1987)

Dans une étude plus affinée sur l'implication organisationnelle, McGee & Ford (1987) proposent de caractériser la dimension calculée de l'implication organisationnelle en deux parties :

- Celle qui regroupe les acquis et les avantages que peut perdre l'individu, s'il envisage de quitter l'organisation
- Celle qui démontre le manque d'opportunités d'emploi sur le marché du travail

Comme complément à cette répartition ci-dessus, il est important de citer les travaux considérables de ceux qui ont distingué une corrélation variée entre ces deux sous dimensions. Comme elles sont aussi liées dans un autre contexte au taux de rotation du personnel de l'organisation (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002; Stinglhamber et al., 2004).

1.4.4. L'approche de l'implication organisationnelle par Penely et Gould (1988)

En prenant les travaux Fricke & Etzioni (1962) comme le socle de leur étude, Penely et Gould (1988) présentent le concept de l'implication organisationnelle sous trois parties, qui sont les suivantes :

- **La moralité** : Elle signifie de faire partie d'un groupe de personnes qui partagent les mêmes buts professionnels, elle est proche de la conception de l'identification citée précédemment
- **Le calcul** : Il représente l'aspect évaluateur de l'individu, en comptabilisant les profits positifs qu'il peut acquérir en restant membre de l'organisation, ce concept est similaire à la soumission
- **L'aliénation** : Elle est traduite par la crainte que peut avoir l'individu envers la perte de responsabilités acquises au sein de l'organisation.

Il est important de signaler que la valeur ajoutée du travail de Penely et Gould (1988) par rapport à d'autres recherches, qui abordaient souvent l'aspect affectif et cognitif des professionnels, réside dans l'adjonction de l'aspect social de l'individu. Comme signalé dans l'explication, le souci pour l'individu réside dans la capacité à trouver d'autres opportunités de travail dans son environnement. Par ailleurs, un risque de redondance de compréhension conceptuelle peut être remarqué dans cette proposition, entre l'individu calculateur et l'individu aliéné.

1.4.5. L'approche de l'implication organisationnelle par Mayer et Schoorman (1992)

En se basant sur les variables du modèle motivationnel de March & Simon (1958), les deux auteurs déclarent que l'implication organisationnelle se compose de deux dimensions (Mayer & Schoorman, 1992) :

- **L'implication continue :**

Elle reflète le caractère intrinsèque de l'individu, sous forme d'envie de rester membre de son organisation. Cette explication trouve son origine dans la variable de participation du modèle des auteurs cités précédemment, à noter que la décision de participer est liée davantage aux échanges effectués entre l'individu et son organisation, car l'employé compare toujours ce qu'il reçoit comme contrepartie de ses sacrifices pour rester membre.

- **L'implication de valeur :**

Elle fait référence à l'acceptation des valeurs organisationnelles de la part de l'individu et à sa volonté de donner plus pour son organisation. En sachant qu'elle trouve son fondement dans le concept de performance du même modèle qui parle de l'identification aux objectifs et aux valeurs de l'organisation.

1.4.6. L'approche de l'implication organisationnelle par Allen et Meyer (1990)

Selon Biétry (2012) cette approche de l'implication organisationnelle est la plus convoitée dans un grand nombre de recherches contemporaines. Ces deux auteurs proposent un modèle multidimensionnel de trois dimensions, composé de la dimension affective, la dimension calculée et la dimension normative. En attestant la possibilité de détecter chez un seul individu les traits de ses trois dimensions de l'implication organisationnelle, avec divers niveaux (Allen & Meyer, 1990).

- **La dimension affective :**

Elle est considérée comme la participation de l'individu à la vision de l'organisation, du moment qu'il est dans un environnement de partage de valeurs et de principes communs. Les salariés ayant un fort attachement affectif envers leur organisation, leurs choix de rester membre de cette dernière est lié à leur volonté et à leur désir, car ce sentiment puise sa solidité de manière endogène. En outre, cette dimension de l'implication organisationnelle est décrite comme l'adhésion de l'individu au groupe, tout en partageant les valeurs et les directives de l'organisation. Aussi, elle fait référence à une identification et un attachement émotif envers cette dernière. Néanmoins, il est important de signaler que cette implication affective est construite sur un principe de réciprocité, où l'individu est dans une situation d'attente, de reconnaissance et de récompense de la part de son

organisation. Aussi, nous citons la théorie des échanges sociaux de Blau (1964) qui regroupe un ensemble d'interconnexions entre l'employeur et l'employé qui engendrent des actions de réciprocité dans l'environnement organisationnel entre les diverses parties prenantes. En revanche, des effets négatifs peuvent se manifester dans une situation où l'individu sent un manque de considération vis-à-vis de sa personne (Meyer & Allen, 1991, 1997).

- **La dimension calculée (Coûts) :**

Dans le sens de l'analyse de la dimension calculée de l'implication organisationnelle, il est primordial de mettre en avant les fondements de base sur lesquels elle est construite, des travaux de recherche sont considérés comme une ligne directrice de la continuité de l'ensemble des recherches traitant du sujet (Alutto et al., 1973; H. S. Becker, 1960; Kanter, 1968). Cette facette de l'implication organisationnelle est inscrite dans le cadre de la théorie des avantages comparatifs développée par (H. S. Becker, 1960). Elle reflète aussi l'image de l'individu calculateur au sein de son organisation, une évaluation est faite de manière permanente afin de mesurer les risques que peut engendrer un éventuel départ de l'organisation. La décision de se maintenir au sein de cette dernière est liée, principalement, à l'incapacité de trouver de tels avantages ailleurs et à l'inexistence d'opportunités d'offre d'emploi. Cette relation instrumentale est de nature exogène à l'individu, c'est la résultante d'un besoin naturel (Biétry, 2012; J.-P. Neveu, 1991).

En partant des écrits portant sur les antécédents de l'implication organisationnelle, la dimension calculée est traduite par la satisfaction d'un ensemble de besoins liée au bien-être de l'individu, néanmoins, des écrits déclarent que le raisonnement de l'individu est orienté davantage à calculer ce qu'il gagne en étant membre de l'organisation et les risques de son départ (Meyer & Allen, 1991; Simard, 2000). Selon la littérature, il n'est pas facile d'encadrer la dimension calculée de l'implication organisationnelle en raison de sa nature complexe. Comme mentionné dans les travaux de Mathieu & Zajac (1990), ce type d'implication est lié à deux éléments qui sont l'investissement et les choix alternatifs, qui lui offrent sa particularité multidimensionnelle. De même que, la difficulté méthodologique de cerner ces deux éléments, ils mettent clairement la dominance de l'impact des investissements sur l'implication organisationnelle calculée. En plus, l'influence des gains reçus par l'individu en étant membre d'une organisation changent d'une personne à une autre (Meyer & Allen, 1997).

- **La dimension normative (Obligation) :**

Au début, il est nécessaire de signaler que cette dimension se positionne dans le cadre théorique de Fishbein et Ajzen (1975). En outre, elle s'appuie davantage sur le travail de Wiener (1982) qui a défini cette dimension comme un ensemble des pressions normatives internes qui favorisent l'alignement de l'individu avec les objectifs et les intérêts de l'organisation (Biétry, 2012). Elle représente les bases reçues par l'individu dans son environnement social via son éducation et sa scolarisation, le sens de la loyauté et de la moralité acquis précédemment l'obligent à ne pas quitter son organisation. Ceux qui ont un attachement normatif envers cette dernière le font par devoir (Allen & Meyer, 1990). Également, Paillé (2004, p. 50) donne une définition de l'implication normative comme étant « *un sentiment d'obligation qui résulte de l'intériorisation de certaines contraintes et qui conduit un salarié à rester membre de son organisation d'appartenance* ». Il est important de signaler que ces deux auteurs se rejoignent sur le caractère obligatoire de l'action faite par l'individu au sein de son organisation. Auparavant, Paillé (2002) démontre dans une étude antérieure les trois dimensions de l'implication normative que sont le maintien aux valeurs, le contrat moral et la fidélité organisationnelle.

1.4.7. Autres approches de l'implication organisationnelle

Dans les recherches récentes sur l'implication organisationnelle, nous constatons, en plus des trois dimensions citées précédemment, une nouvelle dimension introduite comme une dimension de l'implication organisationnelle (Castaing & Roussel, 2006; Olivier, 2014; Roussel et al., 2002).

- L'implication affective est liée à l'envi et au désir de la personne à s'aligner aux buts et aux valeurs de l'organisation.
- L'implication calculée est liée aux dispositions acquises par l'individu au sein de son organisation en étant dans la nécessité de rester membre,
- L'implication normative est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de conduite individuelle et le maintien en poste est lié au sens du devoir et la conduite correcte de la personne.
- L'identification organisationnelle prend son origine de la théorie de l'identité sociale développée par Tajfel (1978), où il reflète le rapprochement entre les

objectifs des individus et ceux de l'organisation, en conséquence l'implication est motivée par le fait d'appartenir à cette dernière.

Nous citons quelques auteurs qui ont donné des conceptions aux dimensions de l'implication organisationnelle. Selon Bentein et al. (2004), la dimension affective reflète une attitude positive d'un employé envers son organisation. Concernant la dimension normative de l'implication organisationnelle, Buchholz (1978) la rattache à un comportement des employés qui réfèrent à des valeurs au travail « *Work Ethics* », les employés ressentent alors une obligation morale à demeurer dans leur organisation. En dernier, la dimension calculée est décrite par Vanderberghe (2004) comme des intérêts que perçoivent les individus en étant membres de l'organisation et les commodités reçues (Bettache, 2013).

Section 2. Les Conséquences et les Antécédents de L'implication Organisationnelle

En consultant la revue de la littérature sur l'implication organisationnelle, les multiples études traitent ce concept de divers angles, certains auteurs travaillent sur ses antécédents et ses conséquences et d'autres travaillent sur les deux éléments en parallèle.

2.1. Les conséquences de l'implication organisationnelle

Dans un environnement concurrentiel, les organisations cherchent à être performantes de manière continue. De ce fait, les études qui travaillent sur les conséquences de l'implication organisationnelle, ne disposent pas de clarté dans l'environnement organisationnel. Cette opacité envers l'implication organisationnelle est liée à la forte volonté de renforcer continuellement la satisfaction et la motivation au travail, les comportements discrétionnaires, l'absentéisme et l'intention de départ (El Akremi & Trabelsi, 2003; S. H. Lee, 2000; Purcell, 1999). En prenant l'étude faite sur la relation entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ chez les individus, les résultats sont corrélés de manière négative entre la volonté de quitter et les dimensions affective et calculée de l'implication organisationnelle, plus l'individu est impliqué de manière affective et calculée plus son envie de partir diminue, par conséquent, il reste plus longtemps dans l'organisation (Commeiras & Fournier, 1998; Hartmann & Bambacas, 2000; J.-P. Neveu, 1996; Somers, 1995). Par contre, l'intention de départ est liée uniquement à la dimension affective de l'implication organisationnelle (J.-P. Neveu, 1996).

Il est à noter que la performance au travail, est le comportement de retrait au travail, sont corrélés positivement à l'implication organisationnelle de manière générale, et à particulièrement à sa dimension affective (Meyer et al., 2002).

Dans le travail de Paillé (2004), il a retenu les conséquences que peut provoquer une faible implication organisationnelle de la part de l'individu, en décortiquant cette conséquence sous trois formes : le retard, l'absentéisme et le départ définitif, il a particulièrement mis l'accent sur l'importance de cette chaîne à trois maillons, généralement définie par la communauté scientifique comme le retrait organisationnel. Parallèlement, des recherches s'appuient sur la différence de la nature que peut avoir l'influence de ces trois dimensions de l'implication organisationnelle. Nous citons par exemple la relation positive entre l'implication affective et la performance individuelle et la volonté de retrait, qui engendre par la suite des résultats positifs pour l'organisation. En plus, Vandenberghe (2004) souligne l'apport positif que peut avoir l'implication organisationnelle sur l'individu et écarte le lien entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle en se basant sur des recherches antérieures.

Dans la continuité des travaux qui traitent les conséquences de l'implication organisationnelle, il est important de citer ceux de Mathieu & Zajac (1990) qui indiquent clairement que l'implication organisationnelle influence la performance et le comportement de retrait, sans oublier la contribution de Mowday et al. (1982) ou ils caractérisent l'implication organisationnelle comme antécédent de la performance, l'absentéisme, l'intention de quitter et le turnover. En indiquant que le degré d'influence est souvent lié à l'évolution de l'individu dans sa carrière.

Nous ajoutons aussi la contribution scientifique de maints chercheurs en mettant en valeur l'importance de la dimension affective de l'implication organisationnelle dans la détermination de la performance au travail, selon eux, l'implication émotive chez l'individu nourrit un comportement positif vis-à-vis de l'organisation, constaté dans leur dévouement naturel pour la bonne exécution des missions. Néanmoins, la participation de la dimension calculée dans la performance au travail n'est pas très visible ou même inexistante. En outre, la performance organisationnelle dépend largement de l'implication organisationnelle, et cette dernière à des incidences négatives sur la rotation du personnel (Allen & Meyer, 1990; Konovsky & Cropanzano, 1991).

2.2. Les antécédents de l'implication organisationnelle

En partant de l'étude faite par Mowday et al. (1982) sur les antécédents de l'implication organisationnelle, ils sont présentés sous quatre catégories: les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les caractéristiques de l'organisation et les expériences de travail (Biétry, 2012). Dans le même sens, le cadre d'étude fait sur les antécédents de l'implication organisationnelle désigne cinq éléments similaires prédisposés à influencer l'implication organisationnelle. Comme les éléments organisationnels, les caractéristiques propres à la personne, les rapports avec la voie hiérarchique, le volume des responsabilités et les spécificités du poste de travail (Brief & Aldag, 1980).

En outre, la littérature spécialisée démontre, que plusieurs éléments en relation avec l'implication organisationnelle, par exemple les traits personnels, l'environnement organisationnel, la caractéristique du poste management participatif si appliqué dans l'organisation. Pour étaler les antécédents de l'implication organisationnelle, nous prenons initialement comme repère la répartition faite Meyer & Allen (1997) afin de répartir les catégories d'antécédents de l'implication organisationnelle :

1. Les caractéristiques individuelles
2. Les caractéristiques organisationnelles
3. Les expériences au travail

Dans l'analyse des études faites sur les différentes catégories, un ensemble d'antécédents influencent l'implication organisationnelle, ces derniers peuvent être regroupés dans deux volets, le premier regroupe les variables individuelles et le second volet regroupe les variables organisationnelles. De nombreuses recherches ont validé un compromis indiquant la pertinence des variables organisationnelles par rapport aux variables individuelles le degré et la nature de l'implication organisationnelle est liée davantage aux variables organisationnelles que les variables individuelles (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

2.2.1. Les caractéristiques individuelles

Dans ce volet individuel, les variables se décomposent généralement en deux parties, la première regroupe les caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté, etc.), et la seconde regroupe les dispositions personnelles dont (la personnalité, la culture, les valeurs, etc.).

2.2.1.1. Les caractéristiques sociodémographiques

Il est démontré dans la littérature que l'existence d'une relation positive entre les différentes dimensions de l'implication organisationnelle est l'âge des individus, plus les personnes avancent dans l'âge, plus, elles deviennent impliquées envers leur organisation. Selon les mêmes études, il existe un lien positif entre l'ancienneté organisationnelle et l'ensemble des dimensions de l'implication organisationnelle. Par contre, elles n'ont pas constaté une relation significative entre l'ancienneté dans le poste et les dimensions de l'implication organisationnelle. Les mêmes auteurs déclinent la solidité et la satisfaction des résultats des recherches, traitant les caractéristiques sociodémographiques comme antécédents de l'implication organisationnelle affective. Ainsi, ils démontrent, dans leur étude, que maintes études disposent de résultats statistiquement cohérents malgré la fragilité du lien et son caractère exceptionnel et instable (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1997).

Néanmoins, nous constatons une certaine clarté dans les résultats de certaines études, du moment qu'ils indiquent que le sexe, le diplôme, l'âge et l'ancienneté sont les variables les plus liées avec la dimension affective de l'implication organisationnelle. Comme nous pouvons le constater, certaines études identifient des relations positives entre le sexe et l'implication organisationnelle affective, par contre d'autres travaux ne signalent pas cette relation. En ce sens, et dans le cadre des caractéristiques sociodémographiques, de maints chercheurs endossent la variation des résultats à l'expérience acquise dans la profession et non pas à la variable en elle-même (Igbaria & Siegel, 1992; Mannheim & Papo, 1999; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

2.2.1.2. Les caractéristiques de disposition personnelle

En plus de l'étude des relations entre les caractéristiques sociodémographiques avec l'implication organisationnelle, il faut montrer l'avantage signalé par la littérature, dont disposent les caractéristiques de disposition personnelle en termes de relations significatives avec l'implication organisationnelle (Simard, 2000).

Dans les écrits sur le besoin d'accomplissement et l'éthique au travail, comme antécédent de l'implication organisationnelle affective, des recherches démontrent une influence positive progressive entre ces variables. De même, la compétence individuelle est une source de l'implication organisationnelle affective, lorsque l'individu pense qu'il est

compétent pour faire face à une situation particulière (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Simard, 2000).

Dans ce contexte organisationnel et pour faire face à des situations critiques, l'individu en place trouve des solutions et prévoit des plans pour l'avenir, grâce à des compétences acquises précédemment. Cette situation est décrite comme un « *lieu de contrôle* ». Ce concept est corrélé clairement avec l'implication organisationnelle affective (Meyer et al., 2002). En plus, la valorisation de ces compétences au sein de l'organisation favorise davantage l'implication organisationnelle, du moment que ce développement est fait généralement par des actions entretenues au sein de l'organisation. À savoir que cette situation cohabite avec la théorie des échanges sociaux, où l'individu est en situation de feed-back positif avec son organisation. En revanche, ils parlent aussi des individus qui pensent que leurs savoir-faire et savoir-être sont utilisables dans d'autres circonstances, du moment qu'ils considèrent ces éléments comme un investissement construit durant leur passage dans l'organisation. De ce fait, il est fortement corrélé négativement avec l'implication organisationnelle calculée, plus cette sensation est élevée moins est leur implication organisationnelle calculée.

Selon Bandura (1977), la bonne réalisation des tâches nécessite la présence du sentiment d'auto-efficacité chez les collaborateurs. Un sentiment qui est consolidé à l'intérieur de l'organisation par les différentes parties prenantes, en collaborant de manière transparente pour atteindre les objectifs, et en partageant les informations nécessaires pour le bon déroulement du travail de chaque individu. En étudiant cet état d'esprit individuel avec l'implication organisationnelle affective, une faible corrélation est enregistrée (Meyer et al., 2002).

Dans le cadre de la théorie de l'échange social, nous constatons un lien ascendant entre l'estime de soi et l'implication organisationnelle affective. L'individu éprouve une plus grande implication organisationnelle, affective lorsqu'il se sent reconnu et valorisé dans son environnement. La base de la réussite de cette relation positive dépend de répandre une preuve de réciprocité instantanée envers celui qui nous a offert. Dans cette situation, l'organisation veille à transmettre de la reconnaissance et de la considération envers sa ressource humaine, qui se retrouve par la suite redevable à son organisation. Cette dette temporaire est considérée comme apurée à travers l'implication organisationnelle. De ce fait, une relation de confiance s'instaure entre les deux parties, ce qui facilite la poursuite

de ce processus d'octroi d'avantages et d'acquittement d'obligations (P. M. Blau, 1964; Lemire & Martel, 2007; LeRouge et al., 2006).

Dans la continuité des travaux de Meyer & Allen (1991) et Wiener (1982) sur la culture personnelle comme étant un antécédent important de l'implication organisationnelle, des auteurs travaillent cette culture personnelle sous différentes formes, dont nous citons la distance hiérarchique, l'évitement de l'incertitude et l'esprit collectif dans l'environnement organisationnel. Les résultats de ces recherches démontrent une relation positive avec l'implication organisationnelle affective, ce qui corrobore les recherches antérieures (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Après quelque temps, une autre étude confirme la relation croissante entre le collectivisme et l'évitement de l'incertitude et l'implication organisationnelle affective (Clugston et al., 2000; Cohen, 2007).

Dans la direction des valeurs personnelle exprimées à l'intérieur de l'organisation, il existe une multitude d'éléments qui peut engendrer ces valeurs individuelles. Nous parlons du travail Kalliath et al. (Kalliath et al., 1999) dans lequel ils ont identifié l'influence positive que peuvent avoir les valeurs engendrées par des pratiques telles que le processus interne, le système ouvert, les objectifs réalisables et les relations humaines, sur l'implication organisationnelle affective. Durant la même année, il est démontré, dans le contexte dans lequel le règlement intérieur est respecté et les procédures sont appliquées convenablement, que les valeurs nées chez l'individu dans une situation pareille, influence positivement l'implication organisationnelle, affective et normative. En ajoutant le rapport positif enregistré entre la dimension affective et les valeurs liées au soutien reçu des autres collaborateurs et à l'innovation. Néanmoins, il faut noter que la dimension calculée est corrélée négativement à l'ensemble de ces valeurs citées ci-dessus (Vandenberghe & Peiro, 1999).

2.2.2. Les caractéristiques organisationnelles

De nombreux auteurs comme Blake & Mouton (1984) déclarent que le développement de l'implication organisationnelle est lié principalement à la confiance, et de manière accrue la dimension affective. Cette relation est mise en avant dans des écrits plus anciens comme ceux de Porter et al (1974) en considérant l'importante corrélation positive de l'implication organisation vis-à-vis la confiance visible qui survient lorsque l'employé considère que l'équité, la justice et la loyauté sont au cœur de sa relation avec l'organisation. Dans le même aspect des relations organisationnelles entre les individus et leur hiérarchie, l'auteur

Diffie-Couch (1984) déclare que le sentiment sceptique que peuvent avoir certains responsables vis-à-vis de leurs collaborateurs, brise la confiance bâtie entre les lignes hiérarchiques et influence négativement l'implication organisationnelle, par la suite cette dernière génère des coûts inestimables causés par la non exploitation des potentiels.

Dans le contexte des organisations publiques, nous évoquons le travail de Nyhan (1999) où il a certifié que les rapports basés sur la confiance entre les collaborateurs et la hiérarchie, engendrent une meilleure acceptation des objectifs organisationnels. Ultérieurement, les individus éprouvent davantage d'implication organisationnelle. Dans la même approche, Dirks & Ferrin (2002) considèrent que l'implication organisationnelle des individus dans leur environnement professionnel est liée davantage à la confiance partagée avec leur organisation et non pas envers les responsables hiérarchiques directs. Comme le souligne à leur tour Gilbert & Tang (1998) dans leur travail de recherche, en indiquant l'étroite liaison entre la confiance et l'implication organisationnelle, et que cette dernière est fortement influencée par la confiance organisationnelle (Amara & Bietry, 2008).

Face à cette littérature anglophone, nous abordons la contribution de quelques écrits francophones, ou de son côté Couteret (1998) a enregistré dans sa thèse de doctorat en sciences de gestion, des rapports positifs considérables entre le sentiment de confiance qu'ont les subordonnés envers leurs supérieurs avec l'implication organisationnelle. Aussi, dans leur travail de terrain, Neveu & Campoy (2007) corroborent la relation positive entre la confiance et l'implication organisationnelle. Finalement, le lien positif entre la confiance et l'implication organisationnelle est reconnu par les communautés scientifiques au niveau théorique et pratique dans divers contextes organisationnels.

Dans leur étude, Mathieu & Zajac (1990) annoncent des relations positives entre la dimension affective de l'implication organisationnelle et la manière par laquelle communique le responsable hiérarchique et l'esprit participatif dont il fait preuve vis-à-vis de ses collaborateurs, ses actions de reconnaissances et de valorisation des comportements. Au regard d'autres auteurs comme Meyer et al. (2002), ils déclarent l'existence d'un lien positif entre le leadership transformationnel qui veille à motiver ses collaborateurs pour les guider à se dépasser et à obtenir des résultats exceptionnels et les deux dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle, en revanche, ils constatent une corrélation négative avec la dimension calculée.

Par ailleurs, dans leur analyse Meyer et al. (2002) confirment l'existence de rapports positifs entre l'implication organisationnelle, affective et normative et le soutien organisationnel, par contre, ils n'ont pas enregistré de relation positive avec la dimension

calculée de l'implication organisationnelle. Il est utile d'ajouter la contribution de Rhoades & Eisenberger (2002) avec laquelle ils s'alignent à une partie des résultats précédents en réaffirmant qu'une perception du soutien organisationnel est liée positivement à l'implication organisationnelle, affective, et négativement avec la dimension calculée.

Étant donné le positionnement sur les facteurs organisationnels qui influent l'implication organisationnelle, il est important de voir le rôle de la justice organisationnelle avec ces différentes formes, à savoir la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. De ce fait, nous mettons en avant les résultats de quelques analyses, comme celle de Meyer et al. (2002) où ils confirment la bonne influence de ces trois justices sur les dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle, par contre, ils constatent une relation négative avec la dimension calculée. Dans une étude antérieure, il est démontré que la dimension affective est corrélée positivement avec les trois types de justice organisationnelle, et la dimension calculée est corrélée négativement avec la justice interactionnelle et procédurale, par contre, la dimension normative est liée uniquement à la justice procédurale de manière positive (Cohen-Charash & Spector, 2001). Dans ce sens, le travail de Colquitt (2001) démontre des liens positifs entre les facettes de la justice organisationnelle et l'implication organisationnelle calculée. Ces résultats sont corroborés par Meyer et al. (2002) en confirmant à leur rôle que les individus traités de manière correcte dans leur contexte organisationnel, à travers une application juste et impartiale des procédures et réglementation, engendre un impact conséquent sur l'implication organisationnelle affective.

Dans un autre angle organisationnel, le contrat psychologique établi entre l'employeur et ses collaborateurs détient une place importante, du moment qu'il est considéré comme le garant des attentes, des besoins et des promesses faites dans l'environnement organisationnel. Par conséquent, un dysfonctionnement peut engendrer des relations négatives avec l'implication organisationnelle affective et effective. Généralement, les compromis liés aux contrats psychologiques ont plus de valeur que ceux inscrits dans le contrat juridique, ils sont basés sur une relation de confiance et de loyauté construites entre les individus et leur organisation. (Meyer & Herscovitch, 2001).

Dans d'autres circonstances, les dimensions de l'implication organisationnelle sont souvent liées avec les pratiques de gestion des ressources humaines telles que les opportunités internes de faire carrière dans l'organisation, dont les résultats étaient corrélés significativement à l'implication étudiée. De même, il est important de souligner que la

satisfaction éprouvée par les individus envers la gestion de leurs carrières, accroît considérablement l'implication organisationnelle affective. Dans le même registre, durant le parcours professionnel des individus, ces derniers donnent une grande valeur aux pratiques internes, dont l'objectif est de projeter leur carrière sur le long terme. Dans ce sens, un plafonnement de carrière est souvent source d'influence négative sur l'implication organisationnelle affective (Igbaria & Wormley, 1992; Simard, 2000). D'autres effets négatifs sont engendrés par l'absence de l'équité lors de la mise en application des pratiques de gestion des ressources humaines telles la rémunération, l'évaluation et la promotion sur la nature de l'implication organisationnelle (Meyer & Smith, 2000)

Dans le contexte particulier des établissements publics où la qualité de service rendu aux usagers est toujours liée aux performances individuelle et collective des individus qui la composent. L'implication organisationnelle est le secret des bonnes prestations de service de ces individus, par ailleurs, elle est fortement liée au degré de leur motivation au sein de leur organisation. (Castaing & Roussel, 2006; Olivier, 2014; Romzek, 1990).

Dans le contexte public de santé, l'étude de Péoc'h & Ceaux (2012) démontre une corrélation positive entre les différentes motivations extrinsèques présentes dans l'environnement de l'individu et la dimension calculée de l'implication organisationnelle, cette dimension est davantage liée aux pratiques de promotions et de rémunération.

En parallèle, des études confirment l'influence positive qu'exerce la perception que peuvent avoir les individus à l'égard de la justice organisationnelle interne sur l'implication. Précisément, les procédures de gestion de carrière qui peuvent avoir des répercussions considérables sur l'implication organisationnelle (C. L. Martin & Bennett, 1996; Meyer & Allen, 1997).

Le climat organisationnel représente un enjeu majeur pour l'implication organisationnelle, en rapportant des relations positives entre l'implication organisationnelle affective et les dimensions du climat organisationnel. La dimension cognitive est traduite par les efforts effectués par l'individu dans l'exercice de son travail, la dimension instrumentale qui reflète l'atteinte et la réalisation des objectifs, et au final la dimension affective qui englobe l'ensemble des relations interpersonnelles partagées dans l'environnement organisationnel. Dans le même cadre du climat organisationnel, le climat éthique présent dans l'organisation, la bonne relation entre les différentes proportions du climat et l'implication organisationnelle affective, tels que le climat de bienveillance assuré par l'encadrement et

les responsables, le respect des lois et du règlement intérieur, la marge de manœuvre dont dispose l'individu dans l'exercice de sa profession et à la fin les décisions prises dans le seul et unique objectif de satisfaire des intérêts personnels, savoir que ce dernier élément est lié négativement à l'implication affective (K. D. Martin & Cullen, 2006).

2.2.2.1. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Dans le monde organisationnel, l'individu est susceptible d'avoir diverses attitudes en étant membre d'une organisation, ces attitudes sont généralement le fruit d'interactions au niveau interpersonnel ou au niveau hiérarchique. De ce fait, il est nécessaire de lier notre concept phare de l'étude qui est l'implication organisationnelle avec certaines attitudes. En abordant la satisfaction au travail, il faut signaler que c'est un concept généraliste qui dispose de plusieurs éléments, En effet, dans l'environnement organisationnel, les individus en poste de travail analysent et évaluent leur satisfaction par rapport aux éléments qui sont présents tels que : les pratiques de rémunérations, les promotions, les relations avec les collaborateurs et les superviseurs. Au final, ça concerne l'ensemble des caractéristiques de la profession en elle-même (P. C. Smith, 1969). Les analyses faites sur la corrélation entre la satisfaction au travail et les dimensions affective et normative de l'implication organisationnelle indiquent une forte relation positive entre ces deux attitudes, en sachant que la satisfaction est étudiée de manière globale. Par contre, d'autres études ont décortiqué la satisfaction au travail en plusieurs éléments afin d'effectuer des corrélations avec l'implication organisationnelle, pour identifier au final les liens de satisfaction avec les éléments cités précédemment (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Meyer & Tett, 1993)

2.2.2.2. Les caractéristiques liées à l'expérience au travail

Dans un milieu professionnel, des études confirment l'existence d'une forte corrélation entre le vécu et l'expérience au travail de chaque individu avec l'implication organisationnelle affective. Auparavant, ces acquis professionnels en termes d'expériences et de savoir-faire étaient regroupés sous une approche appelée « Job Scope ». Elle reflète en premier lieu les différentes caractéristiques des activités professionnelles en allant de la nature des tâches que doit réaliser l'individu dans son organisation, sa marge de manœuvre et son autonomie, la variété des tâches et leurs l'importances, l'impact social et la relation avec les résultats de l'organisation. En second lieu, elle représente les diverses perceptions dont font preuve les individus au sein de leur environnement en partageant des rôles, des

stratégies et des décisions pour l'intérêt individuel et collectif. Néanmoins, il est judicieux de nuancer en quelque sorte la nature de l'implication organisationnelle affective, d'un côté, plus l'autonomie est grande, plus les défis ont une grande valeur, plus la corrélation est forte. De l'autre, plus les rôles sont instables au sein de l'organisation, plus les objectifs sont invisibles, plus l'implication affective est corrélée négativement (Hackman & Oldham, 1980; Greg R., 1980; Igarria & Siegel, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

Dans le contexte organisationnel, les individus se retrouvent très souvent dans des situations complexes, dû à l'aspect conflictuel avec les collègues du travail, le responsable hiérarchique et le manque de clarté dans la définition des rôles et des objectifs. Finalement, toutes ces caractéristiques organisationnelles influencent négativement l'implication organisationnelle affective. Ajoutant à ça, l'importance que présentent les caractéristiques professionnelles comme les défis quotidiens, la diversité des tâches et l'autonomie de prise de décision dans le poste occupé par l'individu (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). En corroborant ces résultats, Meyer & Allen (1997) mettent en avant l'apport des caractéristiques organisationnelles, telle la marge de manœuvre des salariés, sur l'implication organisationnelle affective en exerçant leurs tâches quotidiennes.

Dans la même démarche, Gaertner & Nollen (1989) ont trouvé que la décentralisation des décisions, la délégation des responsabilités et l'autonomie au travail, peuvent avoir une influence conséquente sur la dimension affective de l'implication organisationnelle, de la même façon, que peuvent influencer les perceptions que peuvent avoir les individus de la justice dans l'application des politiques de gestion des ressources humaines. Plus récemment, des auteurs déclarent avoir trouvé des corrélations significatives entre caractéristiques comme l'autonomie, la diversité des activités et l'échange et l'implication organisationnelle, normative et affective, par contre, les résultats sont négatifs en parlant de la dimension calculée de l'implication organisationnelle (Malhotra et al., 2007).

Continuellement, des chercheurs travaillent pour déceler les éléments qui entrent en relation avec l'implication organisationnelle. De ce fait, nous citons l'étude qui traite la variable de la décentralisation avec ses différentes formes. Qui démontre que cette pratique organisationnelle dynamise l'implication organisationnelle de manière considérable (Igarria & Siegel, 1992; Meyer & Allen, 1997).

Section 3. Relation Entre les Pratiques de GRH Et L'implication Organisationnelle

Dans le milieu professionnel, les comportements et attitudes individuelles peuvent s'expliquer de maintes manières. La théorie de l'échange sociale fait partie de ces éléments qui permettent d'étudier l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle. Cette théorie repose sur le principe d'engagement d'un individu ou d'un groupe d'individus envers un sujet bien défini, soit les collègues ou l'organisation. En se reposant sur le principe de réciprocité, le récepteur reste temporairement redevable envers l'autre partie jusqu'à l'acquittement de sa dette, cette finalité est une preuve de confiance qui facilitera la continuité de l'échange sur le long terme (P. Blau, 1964; P. M. Blau, 1964; Chang & Chen, 2011; Lemire & Martel, 2007). En revenant à l'environnement organisationnel, la théorie de l'échange social intègre la notion d'implication des individus dans une relation d'échange avec leur organisation. Cette implication envers l'organisation dépend de ce qu'ils reçoivent en contrepartie de leurs contributions, plus les individus ont de bonnes perceptions de leurs échanges plus leur fidélité est grande, par conséquent leur implication organisationnelle augmentera davantage (Fabi et al., 2015; Fiorito et al., 2007).

Dans le travail de Gutiérrez-Martínez (2007), elle met en valeur l'importance du rôle que joue l'organisation dans le développement du facteur humain, en instaurant des éléments qui favorisent des comportements et des attitudes positifs. Par conséquent, les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place au sein de l'organisation peuvent être perçues comme une marque de reconnaissance qui soutiendrait mieux l'implication organisationnelle. Nous citons aussi le travail de Kinnie et al. (2005) où ils confirment l'existence d'un lien positif entre cet aspect psychologique et quelques pratiques de gestion de ressources humaines, comme la participation, la communication et la reconnaissance.

En dépit, de la reconnaissance faite aux études de certains chercheurs qui parlent des relations existantes entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, elles restent toujours sensibles face aux multiples controverses visant la possibilité de déterminer la nature de ces relations (Gaertner & Nollen, 1989; Meyer & Smith, 2000; Ogilvie, 1986). De sa part, Koys (1991) indique clairement le rôle important des croyances et des perceptions que se font les individus des pratiques de gestion des ressources humaines, pour déterminer la nature de l'implication psychologique, sans

donner de l'importance aux pratiques elles-mêmes. D'autant plus, que l'implication organisationnelle peut-être influencée négativement dans le cas où elles sont perçues comme des éléments utilisés par l'organisation pour augmenter la productivité et faire soumettre le personnel.

3.1. La gestion des carrières et l'implication organisationnelle

Avec la contribution récente sur la divergence entre les différents résultats scientifiques, qui traitent des relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, les antécédentes recherches démontrent que l'implication organisationnelle des personnes nouvellement recrutées, est étroitement liée aux pratiques de recrutement instaurées au sein de l'organisation afin de pouvoir commencer une carrière bénéfique pour la personne et pour l'organisation (Caldwell & O'Reilly III, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986; J.-M. Trudel et al., 2005a).

Dans les travaux sur la gestion des ressources humaines, la carrière de l'individu au sein de leur organisation constitue une caractéristique de base de l'implication organisationnelle. L'importance que représente l'expérience initiale que peut acquérir chaque nouvelle recrue, et la manière dont cette dernière peut la percevoir est de grande valeur pour la suite de la carrière (S. H. Lee, 2000; Meyer & Allen, 1997). Dans le même registre de l'acquisition des ressources humaines, Pfeffer (1998) considère que les procédures de recrutement interne appliquées par la politique de gestion des ressources humaines, peuvent stimuler davantage l'implication organisationnelle, dans le cas où elles sont appréhendées par les employés comme une reconnaissance de leurs compétences ou des opportunités de promotion et d'avancement dans leurs carrières.

Les professionnels au sein de l'organisation ont toujours besoin d'éléments de reconnaissance. L'analyse faite sur les opportunités de promotion, indique que cette dernière peut être perçue comme une intention positive et une valorisation des compétences de ses employés, en conséquence, la liaison entre les différentes parties sera consolidée. Ils confirment par la suite une possibilité d'existence d'un comportement de réciprocité chez les individus envers leur organisation, et souvent, il répand en parallèle des liaisons affectives et des reconnaissances morales, qui renforcent progressivement leur implication organisationnelle affective et normative (Meyer & Allen, 1997; M. Tremblay et al., 2000). De même, dans la réflexion de reconnaissance, les individus récemment promus dans des postes supérieurs, ont tendances à avoir une implication organisationnelle

supérieure à ceux qui n'en ont pas eu. Par la suite, cette démarche entretenue engendrera une lecture positive. En effet, les individus se considèrent comme un avantage compétitif au sein de leur organisation qui cherche à faire durer leur contribution le plus longtemps possible (Igbaria & Wormley, 1992; Paré et al., 2001).

3.2. Le développement des compétences et l'implication organisationnelle

Il est nécessaire de souligner l'importance cruciale du développement des compétences des individus, par la mise en place de pratiques de gestion des ressources favorisant cet axe, tout en sachant l'exigence faite par la profession envers la mise à jour du facteur humain de façon permanente. Selon Werbel et ses collègues (1996) dans leur étude sur les perspectives de développement du personnel, ils démontrent l'importance de ses pratiques dans l'implication organisationnelle même avant leur intégration dans l'organisation, par conséquent, l'individu est de nature favorable à l'environnement qui lui offre des opportunités d'évolution et de progression de carrière. Comme l'indique une autre étude sur le monde des ressources humaine, les pratiques telles que les opportunités de formation, les plans de recrutement interne et les possibilités de promotion mis en place par la politique de l'organisation, soutiennent largement les décisions de l'individu à rester ou non au sein de l'organisation, tout en développant une implication organisationnelle grâce ces éléments de développement de compétences qui favorisent à faire carrière (Lévy-Leboyer, 1995).

Dans le monde de l'organisation, il est important d'assurer aux employés une progression continue de leur carrière, en mettant en place une stratégie de promotion efficace. Néanmoins, il est inconcevable de pouvoir postuler pour des lignes supérieures sans avoir eu une formation préalable. Cet avantage stratégique donnera les armes nécessaires pour faire face aux nouveaux défis du poste à pourvoir. Comme confirmé dans des travaux de recherche, la formation est considérée comme la meilleure opportunité pour le développement des compétences individuelles. En outre, il est obligatoire pour les professionnels de consolider leur formation initiale par la formation continue, dont l'objectif est de maintenir à jour leur savoir, vu que l'environnement organisationnel connaît en permanence diverses évolutions (Mannheim et al., 1997). Par ailleurs, Bartlett (2001) considère que la relation entre la formation et l'implication organisationnelle est une relation positive, en signalant, que l'implication organisationnelle est fortement liée

aux perceptions des effets de la formation a priori et a posteriori. Comme le confirment clairement les écrits sur l'implication organisationnelle affective, en démontrant la relation positive avec les pratiques de développement de compétences de l'organisation (Bartol & Martin, 1982; Paré et al., 2001; M. Tremblay et al., 2000).

3.3. La rémunération et l'implication organisationnelle

De manière globale, Sáez et al. (2009), déclarent dans leur travail de recherche, l'importance que doivent jouer les pratiques de gestion des ressources humaines pour contribuer à animer l'implication organisationnelle avec ses différentes dimensions. Suite à la relation prépondérante qui existe entre l'implication organisationnelle et les compétences présentes au sein de l'organisation, la conciliation des intérêts individuels et collectifs réside comme la priorité de tous à partir d'une mise en place efficace des pratiques de gestion des ressources humaines.

En partant sur un autre volet des pratiques de gestion des ressources humaines, les systèmes de rémunérations jouent un rôle principal dans l'attraction et la conservation du capital humain au sein de l'organisation sur le long terme, par conséquent une implication organisationnelle solide est la résultante d'un système de rémunération très bien étudié (Bartol & Martin, 1982; Jolly & Roche, 2000; Moore, 2000; Schappe & Doran, 1997; M. Tremblay et al., 2000). Là encore, la rémunération est placée selon Mottaz (1988) en étant un lien très prometteur, la caractérisant de facteur principal de l'implication organisationnelle. Comme le démontre aussi Paul & Anantharaman (2004) dans leur travail de recherche, le système de rémunération représente un effet positif très significatif sur la dimension affective de l'implication organisationnelle. Néanmoins, il est évident de citer les auteurs dont les résultats ne sont pas favorables, en termes de liens entre les pratiques de rémunérations et l'implication organisationnelle affective (Cohen & Gattiker, 1994; Smeenk et al., 2006).

Par ailleurs, l'approche pécuniaire des pratiques de gestion des ressources humaines engendre une influence positive entre les pratiques d'intéressements tels que les primes et les avantages sociaux sur l'implication organisationnelle. Toutefois, il est nécessaire de prendre en considération les perceptions des individus au sein de l'organisation envers l'équité du système de rémunération, car une corrélation positive existe entre ces perceptions et l'implication organisationnelle. Par ailleurs, Meyer & Smith (2000) ont mis l'accent dans un autre travail de recherche sur l'influence positive que peut avoir la

perception de la probité et l'équité du système de rémunération sur l'implication organisationnelle, dont le cas où le système est considéré comme une marque de reconnaissance et d'estime de leur vraie valeur (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Smith, 2000; Mowday, 1998).

Dans le contexte public de santé, l'étude de Péoc'h & Ceaux (2012) démontre une corrélation positive entre les différentes motivations extrinsèques présentes dans l'environnement de l'individu et la dimension calculée de l'implication organisationnelle. Cette dimension est davantage liée aux pratiques de promotions et de rémunération (P. M. Blau, 1964). Certaines études ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Bartol & Martin, 1982; Moore, 2000; M. Tremblay et al., 2000). En complément à ces pratiques, les systèmes de rémunérations jouent un rôle principal dans l'attraction et la conservation du capital humain au sein de l'organisation sur le long terme. Par conséquent une implication organisationnelle solide (Bartol & Martin, 1982; Jolly & Roche, 2000; Moore, 2000).

3.4. Autres pratiques RH et implication organisationnelle

En plus des pratiques citées auparavant, des pratiques concernant le comportement discrétionnaire, la communication et le système d'information, s'imposent dans la détermination de l'implication organisationnelle. En plus, elles favorisent les bases de l'implication organisationnelle, comme la confiance et le respect. En ajoutant, l'influence positive que peuvent avoir les pratiques de reconnaissances sur l'implication organisationnelle (Meyer & Smith, 2000; Paul & Anantharaman, 2004).

Dans la même étude, ces auteurs affirment que certaines pratiques comme la socialisation organisationnelle, les procédures d'évaluation, les plans de formations et le partage des bénéfices contribuent largement dans le maintien d'une implication organisationnelle affective (Meyer & Smith, 2000; Paul & Anantharaman, 2004). En supplément aux résultats cités ci-dessus, nous citons la contribution d'une analyse faite sur le processus de socialisation, en indiquant une légère corrélation entre l'implication organisationnelle affective et les pratiques de socialisation (Saks et al., 2007). En outre, l'implication organisationnelle est positivement liée aux pratiques de gestion des ressources humaines proposées par Lawler (1986) dans son modèle nommé « High-Involvement », ce dernier repose sur les pratiques d'information et de communication, le développement des compétences, la participation et la reconnaissance (Bettache, 2013).

Conclusion

À une certaine période, la communauté scientifique des sciences sociales avait tendance à remettre en cause la crédibilité et la pertinence du concept de l'implication organisationnelle dans le monde organisationnel vu son incapacité à apporter des résultats facilitant la prise de décisions managériale. Néanmoins, ces dernières années, elle a connu une importante valorisation dû aux différents écrits de qualité touchant une multitude de contextes organisationnel et donnant des résultats positifs (Biétry, 2012).

À travers ce chapitre, la compréhension du concept de l'implication organisationnelle passe impérativement par la mise en avant de ses différentes dimensions affective, normative et calculée. En outre, l'identification impérative de l'ensemble des conséquences et des antécédents de l'implication organisationnelle.

En étalant la revue de la littérature, un grand nombre de chercheurs se sont intéressés à l'étude de l'implication sous ses différentes formes. Notre positionnement s'est fait sur l'implication organisationnelle.

En particulier, nous avons étudié la relation qui peut exister entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. En prenant comme référence les études antérieures. Une partie de ces recherches signalent la forte influence des pratiques de gestion des ressources humaines en étant un ensemble unifié sur l'implication organisationnelle, et non pas en étudiant leur influence de manière individuelle (Subramony, 2009).

À travers une multitude de recherches dans divers contextes organisationnels, un nombre important de pratiques de gestion des ressources humaines ont la faculté d'influencer les différentes dimensions de l'implication organisationnelle.

CHAPITRE 3. CONFIGURATION METHODOLOGIQUE ET OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

Introduction

Le présent chapitre sera consacré à la configuration méthodologique et épistémologique de la recherche. Cette étape s'inscrit dans la phase de préparation de l'étude, ainsi que la détermination du design de recherche approprié pour adresser notre problématique et nos hypothèses de recherche. Il est coutume dans la recherche scientifique que le chercheur vise à se positionner dans le dogme qui correspond à sa question de recherche (Burrell & Morgan, 1979; Kuhn, 1970).

Ceci dit, tout travail de recherche impose au chercheur de s'interroger sur la nature de la connaissance en guise d'être produite. Cependant, c'est en arrivant à répondre à un certain nombre de questions d'ordre épistémologique que nous parviendrons à définir la validité ainsi que la nature d'une connaissance. Dans ce sens, l'encyclopédie de la philosophie de Stanford indique que l'épistémologie s'intéresse aux interrogations suivantes en ce qui concerne la connaissance : la suffisance et la nécessité de ses conditions, ses sources, sa structure et ses limites (Steup, 2005). Tous ses questionnements se déversent vers la justification des croyances avancées dans le travail de recherche (Hull, 2015).

Le chapitre fera brièvement le tour de la méthodologie de recherche ainsi que les instruments de mesure, collecte et analyse des variables étudiées dans cette thèse. Le chapitre contiendra également une description de la population étudiée et de la méthode d'échantillonnage ainsi qu'une description des propriétés du questionnaire de recherche en termes de validité et de fiabilité en justifiant le choix des instruments.

Section 1. Méthodologie de recherche et raisonnement du choix des outils

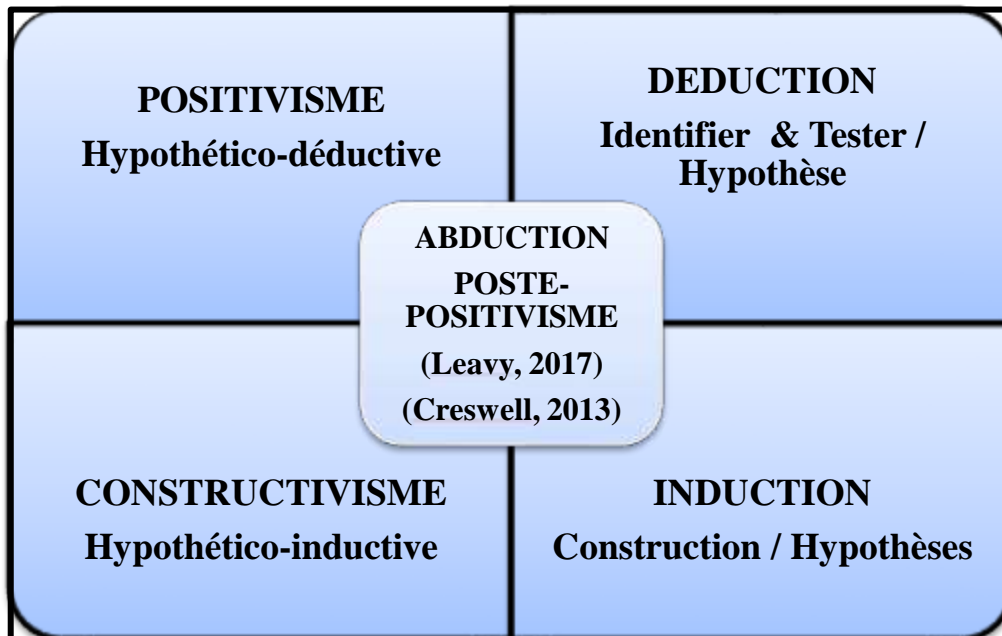
1.1. Nature épistémologique de la recherche

L'objectif de notre recherche réside dans la recherche de liens de cause à effet entre les pratiques de gestion de ressources humaines dans le secteur de la santé publique appliquées aux paramédicaux, et l'implication organisationnelle de ces derniers. Ceci donne à notre recherche une nature explicative. Ce type de recherche est adapté aux études qui portent un intérêt particulier aux différents facteurs qui façonnent les comportements humains (Leavy, 2017). Cependant, elle est basée sur une approche post-positiviste hypothético-déductive. Étant une dérivée péjorative de l'empirisme, le positivisme est étroitement associé à l'idée de la recherche basée sur les faits (DiVanna, 2010). Ce paradigme principalement développé pour les sciences naturelles s'adapte à une réalité objective, connaissable et susceptible d'être théoriquement modelée (Leavy, 2017). Ce système de croyance est cohérent avec l'objectif de notre étude qui consiste à l'identification et le test des paramètres d'une relation causale entre les variables.

Le post-positivisme considère l'existence d'une réalité objective qui ne peut pas être influencée par le processus de recherche. Elle est effectuée par l'emploi d'un ensemble de méthodes objectif et des instruments de mesure et de contrôle bien fondés. Selon ce paradigme, les lois qui gouvernent la société peuvent être l'objet de la prédiction et d'évaluation à travers la formulation d'hypothèses susceptibles d'étudier des liens et des associations entre les variables (Leavy, 2017). Cependant, cette réalité n'est jamais absolue.

La recherche explicative est conçue sur la base d'une approche quantitative par questionnaire, qui reflète la posture épistémologique post-positiviste (Creswell, 2013). Elle est concernée par la compréhension ou la prédiction d'un comportement humain avec l'utilisation du concept de l'auto rapport constituant l'outil de choix dans la collecte de données quantitatives dans les sciences sociales (Hutchinson, 2003).

Figure 2. Position Epistémologique



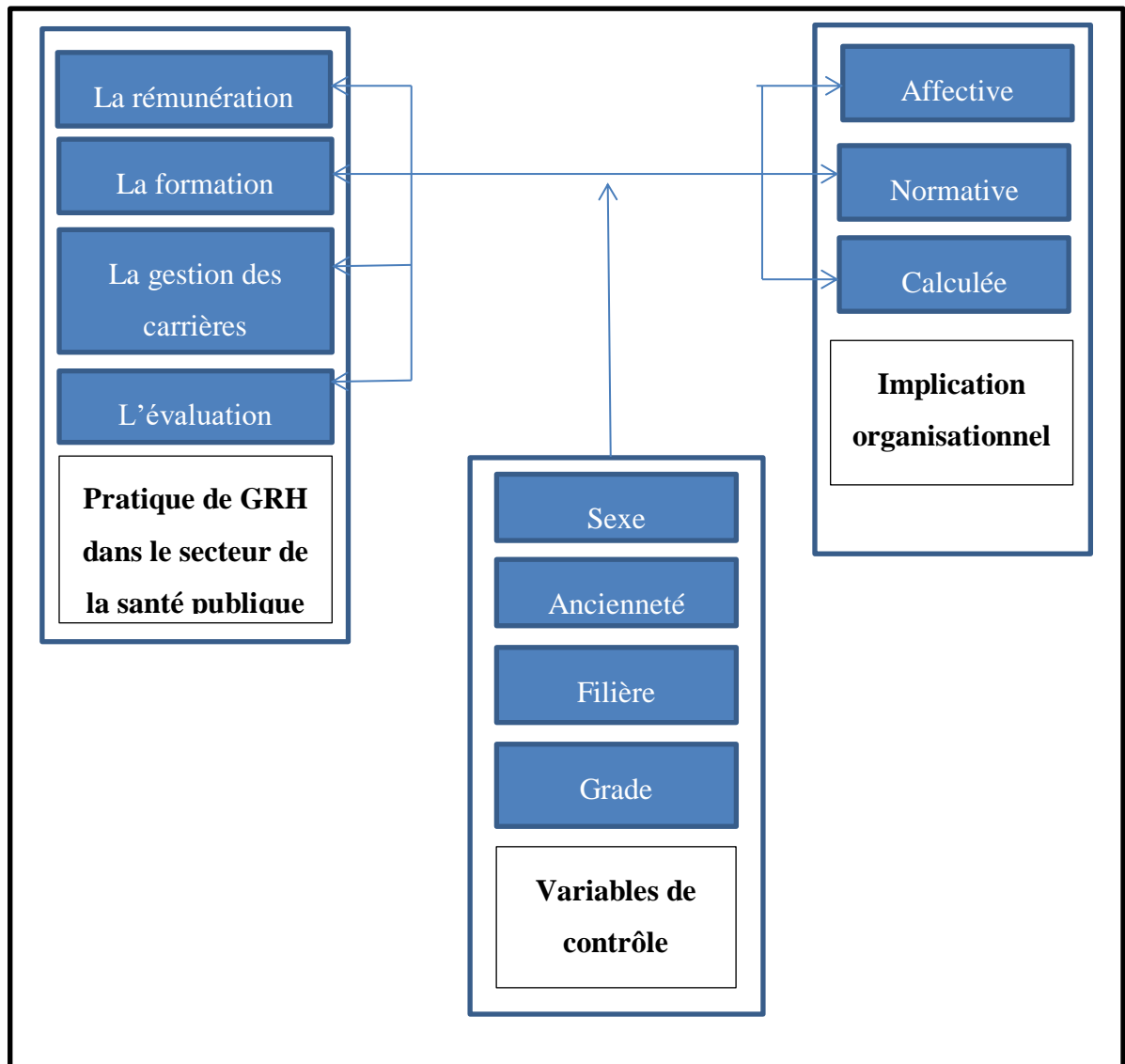
Source : élaboré par le chercheur.

1.2. Modèle théorique et formulation des hypothèses

L'objectif de notre étude réside dans l'étude du comportement de l'implication organisationnelle dans le cadre du management des ressources humaines des établissements publics dans le contexte très particulier du management de la santé. La réflexion est orientée vers les liens et les relations de causes à effets entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle dans ses trois dimensions, affective, normative et calculée.

Nous étudions les relations qui peuvent exister entre un groupe de pratiques issues de la réglementation et de la loi dans la fonction publique, ainsi que les décrets et ordonnances spécifiques au personnel paramédical et le comportement d'implication organisationnelle exprimé par les fonctionnaires.

Figure 3. Modèle de recherche



Source : élaboré par le chercheur.

Rappelons que nous cherchons à identifier si la mise en application des procédures et des réglementations en termes de pratiques RH est susceptible de générer des relations ou des liens d'influences avec l'implication organisationnelle. Plus précisément, l'objectif de la recherche :

- A. Tester la nature de la mise en application des pratiques RH dans le contexte de la gestion du personnel paramédical de la santé publique en Algérie.
- B. Tester la présence d'une relation entre la perception des pratiques procédurales des ressources humaines sur l'implication organisationnelle exprimée par le personnel paramédical de la santé publique en Algérie.
- C. Étudier la nature de la relation et le degré d'influence des pratiques de ressources humaines appliquées au personnel paramédical de la santé publique sur l'implication organisationnelle.

Sur la base de ses objectifs, le modèle de recherche ci-dessus et tracé et les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : le personnel paramédical de la santé publique considère que les pratiques RH consignées par la réglementation sont bien mises en pratique et sont bien consolidées sur le terrain, à savoir :

- a. Un système de rémunération satisfaisant.
- b. Des plans de formation adéquats.
- c. Une gestion de carrière qui met en valeur la capitalisation des compétences et l'investissement dans le capital humain.
- d. Un système d'évaluation cohérent avec les aspirations du personnel paramédical en termes de promotions, de formation et de motivation.

H2 : il existe une relation significative entre la mise en pratique des pratiques RH et la manifestation des sentiments d'implication organisationnelle auprès du personnel paramédical. Plus précisément, nous postulons l'existence d'un lien significative entre :

- a. Le système de rémunération et l'implication affective, normative et calculée.
- b. Les plans de formation et l'implication affective, normative et calculée.
- c. La gestion de carrière et l'implication affective, normative et calculée.
- d. L'évaluation et l'implication affective, normative et calculée.

H3 : il existe une influence positive et significative entre la mise en pratiques des pratiques de gestion des ressources humaines et l'expression de comportement d'implication organisationnelle chez les membres du personnel paramédical de la santé publique en Algérie, à savoir :

- a. Une influence positive et significative entre le système de rémunération et l'implication affective, normative et calculée.
- b. Une influence positive et significative entre les plans de formation et l'implication affective, normative et calculée.
- c. Une influence positive et significative entre la gestion de carrière et l'implication affective, normative et calculée.
- d. Une influence positive et significative entre l'évaluation et l'implication affective, normative et calculée.

H4 : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public de la santé sur l'implication organisationnelle dans ses trois dimensions affective, normative et calculée, varient selon les facteurs socioprofessionnels et sociodémographiques dont :

- a. Le sexe
- b. L'ancienneté
- c. La filière
- d. Le grade

1.3. Le choix de l'enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire fournit des descriptions numériques des tendances, des attitudes et des opinions d'une population donnée en étudiant un échantillon de cette population et en tirant des conclusions (Creswell, 2013). Elle fait appel à des outils statistiques inférentiels sophistiqués susceptibles d'être traduits par des données statistiques et mathématiques interprétables (Aktouf, 1987).

L'enquête par questionnaire repose sur la supposition que les réponses reflètent sur la réalité du participant dans la mesure du possible (Hutchinson, 2003). Elle présume que dans des circonstances normales, une personne questionnée sur son monde donnera des réponses en cohérence avec la réalité telle qu'elle la perçoit. Notre choix repose sur cette hypothèse, que les participants répondront avec exactitude et honnêteté en donnant une description qui reflète la nature de la réalité étudiée au moment où l'enquête prendra lieu.

Le questionnaire se définit comme un « *ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation* » (Aktouf, 1987). Cependant, la conception d'un questionnaire répond à un certain nombre d'exigences dont la validité et la fiabilité.

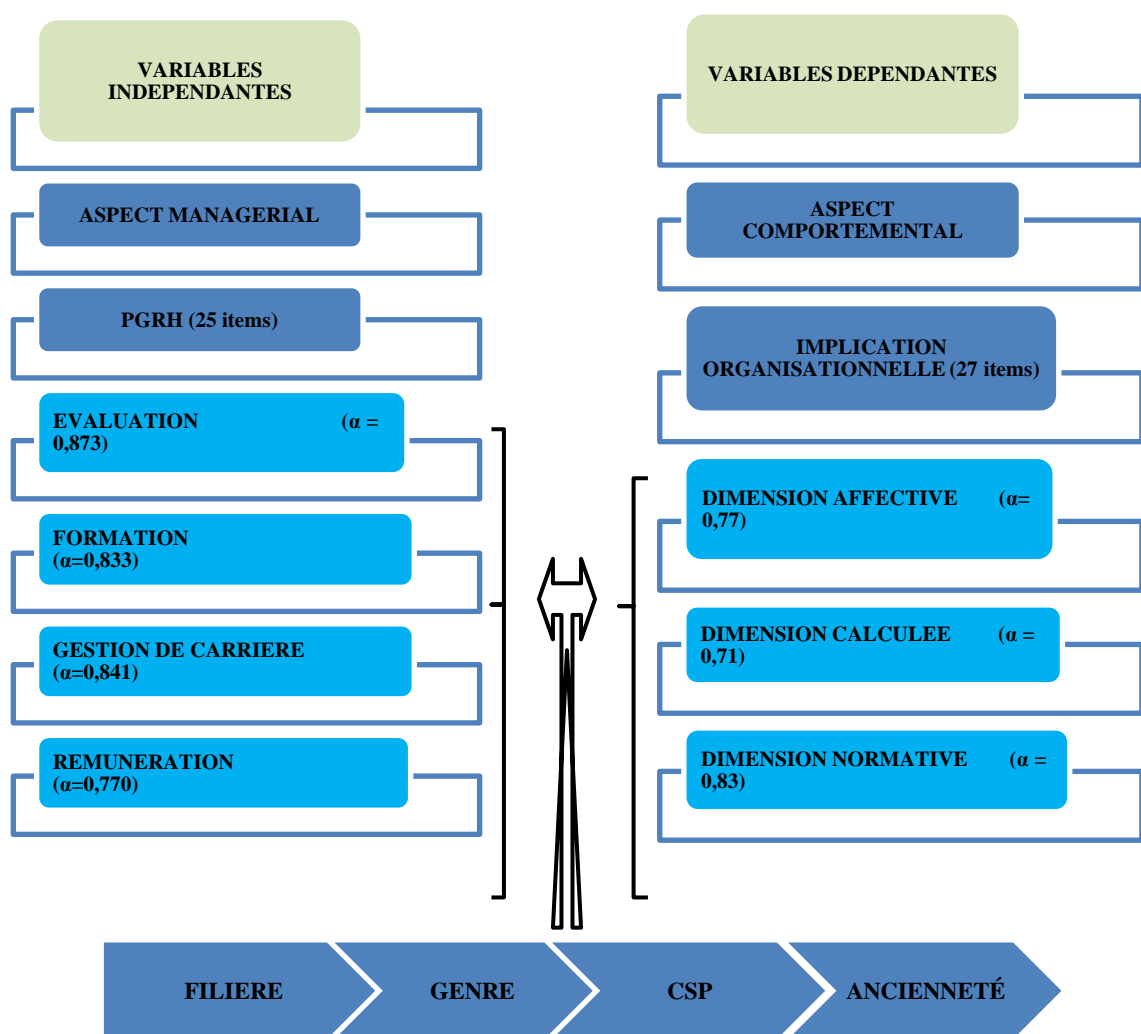
La consolidation de notre questionnaire s'est faite en deux méthodes distinctes. En ce qui concerne la grille de pratique RH, le construit est conçu dans une approche inductive. Les items sont proposés par le chercheur sur la base de la réglementation en vigueur dans la gestion du personnel de la fonction publique. L'échelle est validée par une série d'entretiens effectués avec des directeurs des ressources humaines des établissements hospitaliers spécialisés. Les constats ayant inspiré la formulation des items se résume comme suit : « Une très grande différence entre la réglementation en vigueur et la réalité. La nuance réside dans la mise en application des procédures et des règlements de manière à apporter un plus au personnel paramédical ». « Aucune évaluation réelle des paramédicaux ne se fait au cours de l'activité professionnelle dont le but est d'avoir une (promotion, formation et prime trimestrielle) ».

En se basant sur les grandes lignes de notre enquête, à savoir les pratiques RH des établissements publics et les pratiques propres aux corps paramédicaux. Nous retiendrons les éléments suivants : Les ressources humaines sont encadrées par le statut général de la fonction publique 06-03 et les statuts particuliers propres à chaque corps, La hiérarchie ne peut exercer ses prérogatives en dehors de la réglementation, les statuts juridiques ne donnent pas de marge de manœuvre afin de pouvoir valoriser convenablement le facteur humain, l'application des procédures et des pratiques RH dans le contexte algérien demeure un défi de grande taille, dans le contexte de santé les professionnels de santé ne sont pas reconnaissant envers les efforts fournis par le volet de la gestion des ressources humaines, sans en tenir compte du travail réalisé, ils ne sont jamais satisfaits, une absence totale de confiance entre le professionnel de santé et le volet de GRH, selon les témoignages il est lié à :

- La subjectivité des campagnes de promotion.
- L'avancement de carrière est très long.
- Les plans de formation n'ont aucune valeur ajoutée.
- La rémunération est largement au-dessous des contributions et des efforts.

Cependant, la mesure de l'implication organisationnelle est faite sur la base d'une version modifiée du OCQ (Organisational Commitment Questionnaire) avec les trois dimensions affective, normative et calculée proposées par Allen et Meyer (Allen & Meyer, 1990). Outre ses deux mesures qui représentent les variables indépendantes et les variables dépendantes respectivement, une troisième partie de l'instrument est consacrée aux caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles de l'échantillon, dont le sexe, la filière paramédicale d'appartenance, le corps paramédical d'appartenance, et le grade paramédical d'appartenances.

Figure 4. Composition du Questionnaire



Source : élaboré par le chercheur.

Section 2. Statistiques Descriptive de L'échantillon du Personnel Paramédical

Dans cette section, le chercheur présente les caractéristiques de l'échantillon du personnel paramédical du secteur de la santé publique dans la ville d'Oran, ayant participé à la présente étude. Un intérêt particulier sera porté sur l'analyse des caractéristiques personnelles et professionnelles des participants en plus de la mise en lumière de certaines relations entre les variables pouvant apporter d'autres éléments d'explication aux résultats d'analyses.

2.1. Description de l'échantillon et raisonnement du choix

2.1.1. La cible de l'enquête

Notre étude demeure exploratoire. Le personnel de la santé publique a fait l'objet de peu d'études dans le domaine de la GRH en Algérie. Nous nous sommes intéressés à étudier une population d'employés du secteur de la santé publique, à savoir, le personnel paramédical. Le raisonnement de se focaliser sur les paramédicaux réside dans le fait qu'ils présentent la plus large proportion du personnel dans le secteur couvrant plusieurs domaines de soins (Hogan et al., 2007), notamment les infirmiers, les kinésithérapeutes, laborantins, etc. une liste plus détaillée des professions paramédicales sera présentée ultérieurement dans les résultats. Le deuxième raisonnement sur lequel porte notre choix réside dans la primordiale importance du corps paramédical, de son implication, et de sa motivation sur la qualité de soins dans les établissements de la santé publique (Cao et al., 2019).

Les sciences sociales font recours à plusieurs techniques d'échantillonnage répondant chacune à un certain nombre de critères et d'exigences par la nature de l'étude et les caractéristiques de la population étudiée. En plus des méthodes probabilistes utilisées pour définir l'échantillon d'une étude, les sciences sociales ont recours à des méthodes non probabilistes ou le chercheur doit identifier les critères essentiels de l'enquête pour réaliser leurs échantillonnages.

En ce qui concerne les critères d'échantillonnage, nous avons choisi de réunir un échantillon par un choix raisonné non probabiliste, basé sur la profession et l'appartenance organisationnelle des participants. Nous avons sélectionné un échantillon représentatif qui correspond aux profils du corps paramédical. Nous avons tenté de réunir des participants

qui correspondent à des critères socioprofessionnels préalablement déterminés tels : le statut du fonctionnaire de l'état, le secteur de la santé, les corps paramédicaux afin d'identifier les individus de notre échantillon (Bertaux, 2010; Condomines B., 2016).

Tableau 1. Etat du personnel paramédical des établissements hospitaliers spécialisés de la région d'Oran

Etablissement	IDE		IB		APM		Paramédical de santé publique		Total paramédical /sexe	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
EHS d'ophtalmologie	5	0	0	0	0	0	35	333	40	133
EHS Canastel	1	3	1	1	0	0	66	419	68	423
EHS CAC	1	1	0	0	0	0	44	254	45	255
EHS psychiatrique	1	2	0	0	0	0	58	124	59	126
EHS Benyahia Zohra	0	3	0	0	0	0	8	144	8	147
EHS les amandiers	0	0	0	0	0	0	32	90	32	90
EHS les pins	0	0	0	0	0	0	15	123	15	123
EHS Nouar Fadela	0	0	0	0	0	0	0	104	0	104
EHS Hadj A. Atika	0	0	00	0	0	0	6	86	6	86
Totale	8	9	1	1	0	0	264	1677	273	1487

Source : Direction régionale de la santé 1^{er} semestre 2020

Quoique cette méthode d'échantillonnage soit traditionnellement utilisée dans l'approche qualitative (Leavy, 2017), nous justifions le choix de procédé par caractéristique de groupe par l'étendue géographique de la population sur le territoire nationale, et la difficulté d'atteindre un échantillon représentatif, néanmoins dans les conditions sanitaires que nous traversons actuellement, nous avons élaboré notre enquête aux sein des établissements hospitaliers spécialisés EHS de la wilaya d'Oran, estimé à 1760, dont 1487 femmes et 273 hommes, selon l'état du personnel du premier semestre 2020, selon la direction régionale de la santé, les détails des statistiques seront présentés dans le tableau (1) ci-dessus. Ce choix se justifie par les facilités dont nous disposons afin d'approcher le personnel paramédical grâce à maints efforts de la part de notre réseau personnel et professionnel.

Cependant, avec une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance de 95%, à l'aide du calculateur d'échantillon de SurveyMonkey.com, notre échantillon est estimé à 316 participants. Nous avons réussi à exploiter 203 questionnaire sur 350 distribués ce qui représente un taux de réponse de 57,71% afin de pouvoir faire une analyse représentative de l'influence de gestion des compétences sur l'implication organisationnelle.

2.1.2. Les caractéristiques démographiques et sociodémographiques de l'échantillon

Les tableaux et graphiques qui suivront décrivent les caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles de l'échantillon, à savoir, le sexe, la filière, le corps paramédical d'appartenance, le grade et l'ancienneté.

2.1.2.1. Le genre

Le tableau ci-dessous représente le genre comme l'unique caractéristique sociodémographique de notre échantillon. Tenant compte du manque de représentativité de notre échantillon, nous nous sommes intéressé à cette variable dans l'objectif de comparer la répartition homme/femme entre l'échantillon et la population étudiée.

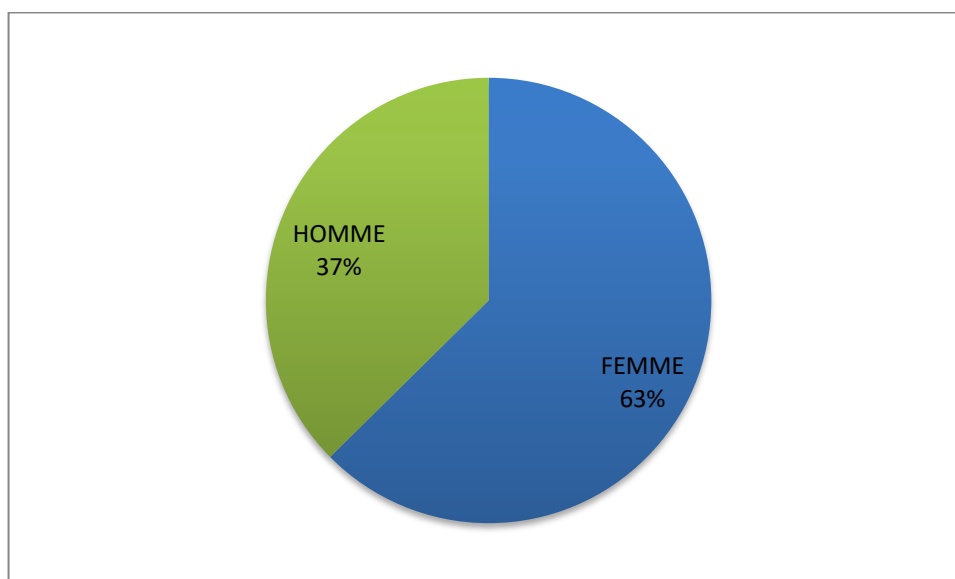
Tableau 2. Répartition de l'échantillon selon le genre

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
FEMME	127	62,6	62,6	62,6
HOMME	76	37,4	37,4	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Source : résultats de l'étude.

Nous constatons que la plus large proportion de participants est constituée de femme, à savoir 62.6% contre 37.4% d'homme.

Graphe 1. Répartition des paramédicaux participants selon le genre



Source : résultats de l'étude.

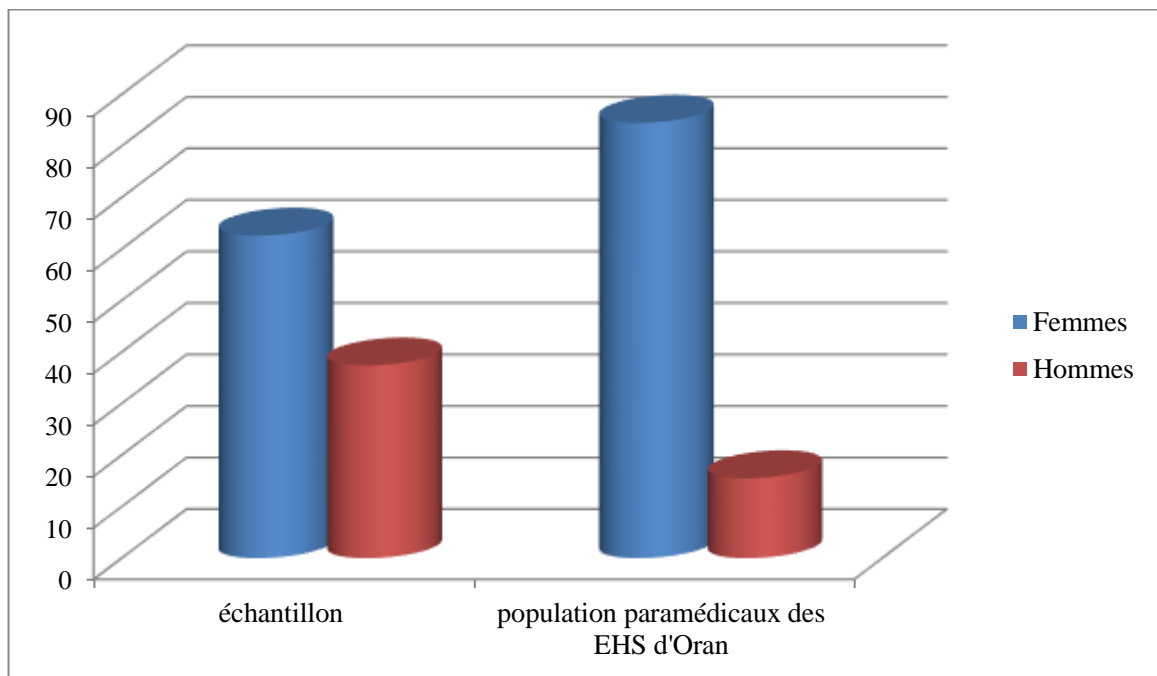
Nous constatons dans le tableau (3) que l'échantillon reproduit globalement les caractéristiques de la population étudiée. Ces résultats sont en conformité d'une part, avec une réalité vécue dans notre société, où il y a une prédominance du sexe féminin dans la profession paramédicale, et de l'autre part, par la recherche scientifique qui confirme un stigmatisation de genre (Liaw et al., 2017).

Tableau 3. Analyses comparatives entre les caractéristiques de l'échantillon contre celles de la population

	Échantillon		Population Paramédicaux EHS Oran	
Homme	76	37.4	273	15,51
Femme	127	62.6	1487	84,48
Totale	203	100	1760	100

Source : résultats de l'étude.

Graphe 2. Structure par genre de l'échantillon comparé à la population de paramédicaux dans les EHS d'Oran



Source : résultats de l'étude.

2.1.2.2. La filière d'appartenance

Selon le décret exécutif n° 11-121 du 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique, Le corps paramédical en Algérie contient six filières dont la filière soins, la filière rééducation et réadaptation, la filière médico-technique, la filière médico-sociale, la filière enseignement et inspection pédagogique paramédicale.

Tableau 4. Répartition des participants par filière

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Filières	Soins	125	61,6	61,6
	Rééducation et réadaptation	11	5,4	67,0
	Médoco-technique	52	25,6	92,6
	Médico-sociale	8	3,9	96,6
	Enseignement et inspection pédagogique paramédicale	5	2,5	99,0
	Cadre et coordinateur	2	1,0	100,0
	Total	203	100,0	

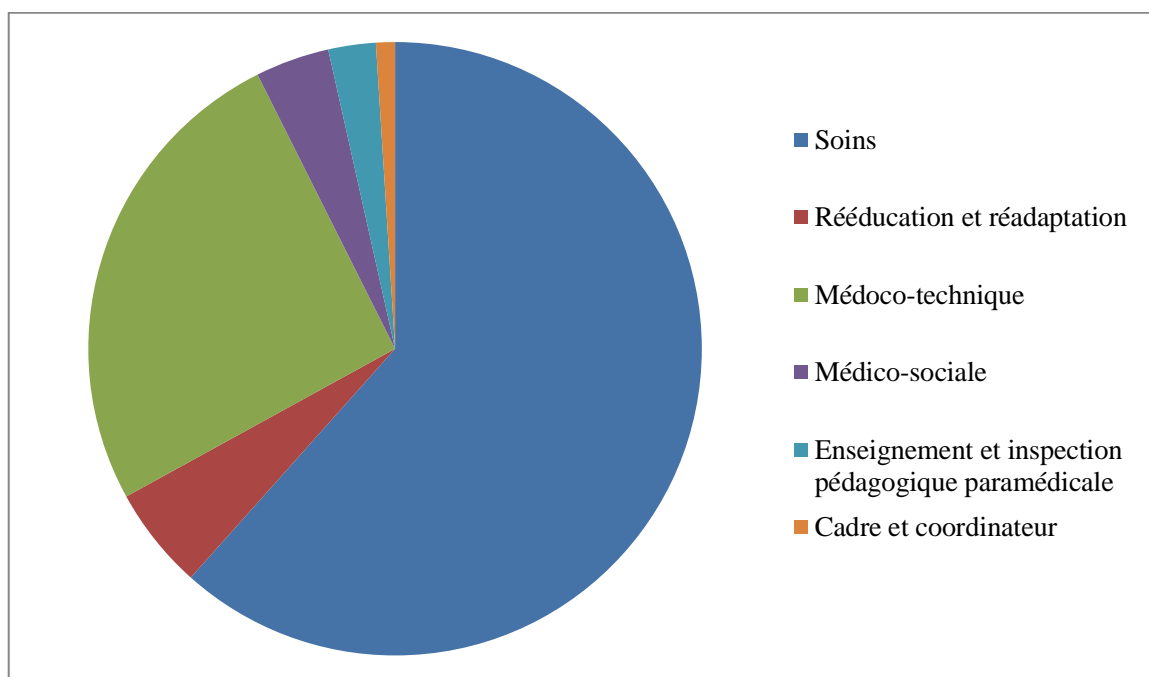
Source : résultats de l'étude.

Les statistiques descriptives indiquent que la plus grande proportion des participants est issue de la filière soins avec 61,6%. La prochaine filière qui marque une participation importante dans l'enquête est celle des médoco-techniques avec 25.6%. En outre, les filières restantes marquent des taux de participations approximatives et se classent dans un ordre décroissant comme suit : filière rééducation et réadaptation 5.4%, filière médico-sociale 3.8%, filière enseignement et inspection pédagogique paramédicale 2.5%.

En ce qui concerne la dernière case libellée cadre et coordinateur, elle est constituante d'un statut particulier.

Le graphe ci-dessous illustre les résultats.

Graph 3. Illustration de la répartition de l'échantillon selon la filière



Source : résultats de l'étude.

2.1.2.3. Le corps paramédical d'appartenance

Chaque filière paramédicale dans la santé publique contient un certain nombre de corps paramédicaux, qui désigne les types de métiers, détaillés dans le décret exécutif n° 11-121 portant sur le statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique, voir annexe 1.

Le tableau (5) ci-dessous illustre le taux de participation par corps paramédical. Il est important de signaler que notre enquête ne consolide pas une représentation globale de l'ensemble des corps paramédicaux annoncés dans le journal officiel, cependant, c'est une représentation sur les corps prédominants sur le terrain.

Tableau 5. Répartition des participants selon le corps d'appartenance

Corps paramédicaux	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Aide-soignant	20	9,9	9,9	9,9
Puériculture	1	,5	,5	10,3
Assistant au fauteuil dentaire	1	,5	,5	10,8
Infirmier	98	48,3	48,3	59,1
Diététicien	1	,5	,5	59,6
Kinésithérapeute	8	3,9	3,9	63,5
Psychomotricien	2	1,0	1,0	64,5
Manipulateur imagerie	17	8,4	8,4	72,9
Laborantin	25	12,3	12,3	85,2
Préparateur en pharmacie	7	3,4	3,4	88,7
Hygiéniste	2	1,0	1,0	89,7
Assistant médical de santé publique	8	3,9	3,9	93,6
Professeur enseignement paramédical	5	2,5	2,5	96,1
Coordinateur des activités paramédicales	3	1,5	1,5	97,5
Sage-femme	5	2,5	2,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Source : résultats de l'étude.

Nous constatons dans le tableau que les infirmiers sont d'une plus grande majorité en ce qui concerne le taux de participation avec 48.3%, suivis avec un écart considérable par les laborantins et les manipulateurs avec des taux de 12.3% et 8.4% respectivement. Il est également évident dans le tableau que la plus faible participation est par les hygiénistes avec 1% et les diététiciens 0.5%.

2.1.2.4. Le grade du paramédical dans le corps d'appartenance

Pour chaque métier dans la fonction paramédicale existent des grades d'évolution. Le tableau (6) ci-dessous est tracé en conformément au codage SPSS de notre questionnaire. Certaines réponses sont codées selon la réponse à la proposition (autre), notamment la case cadre paramédical.

Tableau 6. Répartition des participants par leurs grades

Grade paramédical	Fréquence	% âge	% valide	% cumulé
Cadre paramédical	3	1,5	1,5	1,5
Aide-soignant de santé publique	14	6,9	6,9	8,4
D'aide-soignant principal de santé publique	6	3,0	3,0	11,4
Auxiliaire de puériculture de santé publique	1	,5	,5	11,9
Infirmier diplômé d'Etat	3	1,5	1,5	13,4
Infirmier de santé publique	67	33,0	33,2	46,5
Infirmier spécialisé de santé publique	22	10,8	10,9	57,4
Infirmier major de santé publique	3	1,5	1,5	58,9
Diététicien de santé publique	1	,5	,5	59,4
Kinésithérapeute de santé publique	7	3,4	3,5	62,9
Kinésithérapeute spécialisé de santé publique	1	,5	,5	63,4
Pédicure-podologue spécialisé de santé publique	1	,5	,5	63,9
Pédicure-podologue major de santé publique	1	,5	,5	64,4
Manipulateur en imagerie médicale de santé publique	16	7,9	7,9	72,3
Manipulateur en imagerie médicale spécialisé de santé publique	2	1,0	1,0	73,3
Laborantin de santé publique	20	9,9	9,9	83,2
Laborantin spécialisé de santé publique	4	2,0	2,0	85,1
Laborantin major de santé publique	1	,5	,5	85,6
Préparateur en pharmacie de santé publique	5	2,5	2,5	88,1
Préparateur en pharmacie spécialisé de santé publique	2	1,0	1,0	89,1
Hygiéniste spécialisé de santé publique	1	,5	,5	89,6
Hygiéniste major de santé publique	1	,5	,5	90,1
Assistant médical de santé publique	5	2,5	2,5	92,6
Assistant médical principal de santé publique	3	1,5	1,5	94,1
Professeur d'enseignement paramédical	3	1,5	1,5	95,5
Inspecteur pédagogique paramédical	1	,5	,5	96,0
Sans grade	3	1,5	1,5	97,5
Sage-femme extinction	1	,5	,5	98,0
Sage-femme principale	1	,5	,5	98,5
Sage-femme de santé publique	3	1,5	1,5	100,0
Total	202	99,5	100,0	

Source : résultats de l'étude

En ce qui concerne les grades des paramédicaux, nous constatons une forte adhésion des grades primaires, notamment dans le corps des infirmiers, 68% des infirmiers participants sont du grade infirmier santé publique.

2.1.2.5. L'ancienneté des participants

Le secteur public est caractérisé par la sécurité de l'emploi. Cependant, il y a une tendance auprès des salariés de vouloir maintenir la relation d'emploi avec l'employeur étatique. La variable de l'ancienneté est l'une des caractéristiques socio-professionnelles de l'échantillon. Nous avons choisi de répartir cette variable en cinq catégories : de 01 à 06 ans, de 07 à 12 ans, de 13 à 20 ans et plus de 20 ans.

Tableau 7. Répartition des participants selon l'ancienneté

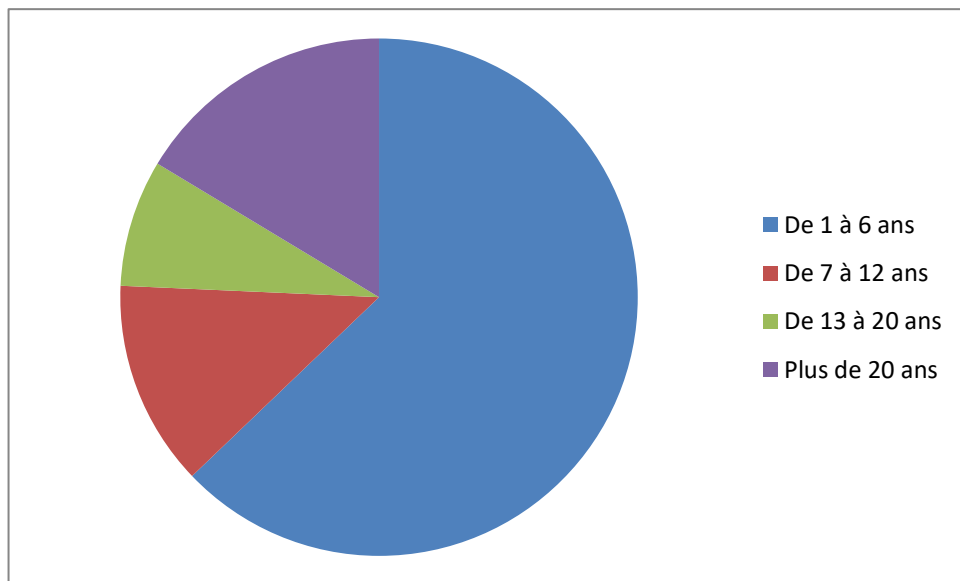
Année	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
De 1 à 6 ans	127	62,6	62,9	62,9
De 7 à 12 ans	26	12,8	12,9	75,7
De 13 à 20 ans	16	7,9	7,9	83,7
Plus de 20 ans	33	16,3	16,3	100,0
Total	202	99,5	100,0	
Systeme	1	,5		
Total	203	100		

Source : résultats de l'étude.

Les résultats indiquent que la plupart des participants ont moins de 7 ans d'expérience 62.6%. Ce résultat est en adéquation avec les illustrations de la variable relative aux grades, tenant compte du fait que le système d'avancement de carrière et de promotion dans le secteur public est relatif au nombre d'années d'expérience. En outre, la catégorie est suivie dans l'ordre décroissant par les catégories suivantes : plus de 20 ans avec un taux de 33%, de 7 à 12 ans avec le taux de 26%, et au final la catégorie de 13 à 20 ans avec un taux de participation de 16%.

Le graphe (4) ci-dessous représente une illustration de la répartition.

Graphe 4. Illustration de la répartition des participants selon l'ancienneté



Source : résultats de l'étude.

2.2. Analyse descriptive de la variable indépendante

Dans l'étude des liens de causalité entre la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, nous avons conçu un instrument de mesure de la perception des pratiques de GRH dans le cadre de la gestion de la santé publique.

2.2.1. L'instrument de mesure

L'échelle de mesure de la variable indépendante, qui consiste dans les pratiques de GRH, est construite dans une approche inductive sur la base de la réglementation en vigueur, à savoir le droit de la fonction publique et le statut particulier des corps paramédicaux. Additivement aux statuts réglementaires encadrant les pratiques de la GRH, des entretiens avec des cadres de la gestion des ressources humaines aux seins des structures de la santé publique ont été effectués afin de pouvoir extraire des témoignages quant à la mise en place des diverses pratiques de gestion RH au sein de leurs établissements pouvant favoriser l'implication organisationnelle des professionnels de la santé.

Notre échelle de mesure de la variable indépendante est constituée de 25 items. Les énoncés sont répartis en quatre composantes principales. Ces dernières correspondent

successivement à la rémunération, la formation, la promotion et l'avancement et au final l'évaluation. Les participants sont invités à lire attentivement chaque item recensé dans la grille des pratiques RH et indiquer s'ils perçoivent que cette pratique est présente ou absente dans leur organisation. Les réponses seront introduites dans une échelle de Likert de 5 niveaux allant de « d'accord » à « pas désaccord ». Les valeurs de 1 à 5 dans les tableaux de fréquences ci-dessous reflètent les énoncés suivants : 1- d'accord, 2-plutôt d'accord, 3- Neutre, 4- plutôt pas d'accord, 5- pas d'accord.

2.2.2. Statistiques descriptives

2.2.2.1. La rémunération

La variable de la rémunération consiste à évaluer la perception du système de rémunération de la santé publique par le personnel paramédical. L'échelle est constituée sur la base de la réglementation en vigueur, à savoir, l'article 32 l'Ordonnance n ° 06-03 portant statut général de la fonction publique, et plus précisément, les articles 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, relatives aux systèmes de rémunération des corps paramédicaux du secteur public. En outre, nous nous sommes également basés sur le Décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires, qui explique le fonctionnement du système de rémunération des fonctionnaires en général et le personnel paramédical en particulier.

L'échelle de mesure contient sept énoncés répondant à la proposition principale : « Votre Système de Rémunération est Très Riche et Très Diversifié ». En revanche, quatre énoncés sont formulés dans un sens positif vis-à-vis de la rémunération, tandis que les trois autres sont formulés dans un sens de prêter des reproches au système de rémunération. En toute évidence, les items étaient placés dans le questionnaire dans un sens aléatoire pour éviter l'effet de halo dans les réponses. Cependant, pour des raisons statistiques, et pour ne pas biaiser les résultats de l'enquête par rapport à la variable, un recodage est effectué pour chacun des trois énoncés. Désormais, pour chaque réponse défavorable, la valeur est inversée par une valeur favorable, ex : plutôt d'accord ne devient plutôt pas d'accord.

Nous avons effectué les calculs de statistique descriptive, notamment la fréquence, la moyenne et l'écart type. Nous avons également effectué l'analyse de la fiabilité Alpha de Cronbach pour cette variable avant et après le recodage. Avant le recodage, la variable

manquait de cohérence interne, ce qui se reflète par un Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.51$). Un résultat tout à fait logique. En revanche, après recodage, la variable indique un fort indice de cohérence interne ($\alpha = 0.77$).

En ce qui concerne les moyennes, la moyenne de l'échelle est de 2.006, avec une variance de 0.40. Les résultats indiquent une faible adhésion aux postulats proposés par le questionnaire vis-à-vis de la rémunération. Les valeurs de la fréquence confirment ces résultats, en indiquant qu'une plus grande proportion des participants ont indiqué ne pas être d'accord avec les premiers quatre énoncés. La grande majorité des participants indiquent être fortement d'accord avec le fait que le système de rémunération avait besoin d'amélioration et que la rémunération était plutôt insatisfaisante.

Tableau 8. Statistique descriptives de la variable « Rémunération »

Libellés	Fréquence					M	ET
	1	2	3	4	5		
Le système de rémunération au sein de mon organisation est performant	33.5	11.3	10.3	24.6	20.2	2,86	1,581
Le système de rémunération au sein de mon organisation est équitable et juste	37.9	11.8	13.3	26.6	10.3	2,59	1,470
Notre rémunération couvre largement nos besoins personnels	45.3	17.7	14.3	16.7	5.9	2,20	1,328
Les primes octroyées par le système de rémunération augmentent largement le salaire mensuel	48.3	9.4	18.2	15.3	8.9	2,27	1,417
Le système de rémunération actuel a besoin de beaucoup d'améliorations	2.0	1.5	6.4	12.3	77.8	4,62 ≠1,37	,831 ≠,831
Le salaire reçu comme contrepartie de notre travail est insatisfaisant	2.5	1.5	4.9	17.2	73.9	4,58 ≠1,41	,853 ≠,853
Beaucoup d'éléments de notre salaire doivent être revalorisés	2.0	0.5	5.4	11.3	80.8	4,68 ≠1,31	,770 ≠,770

Source : résultats de l'étude

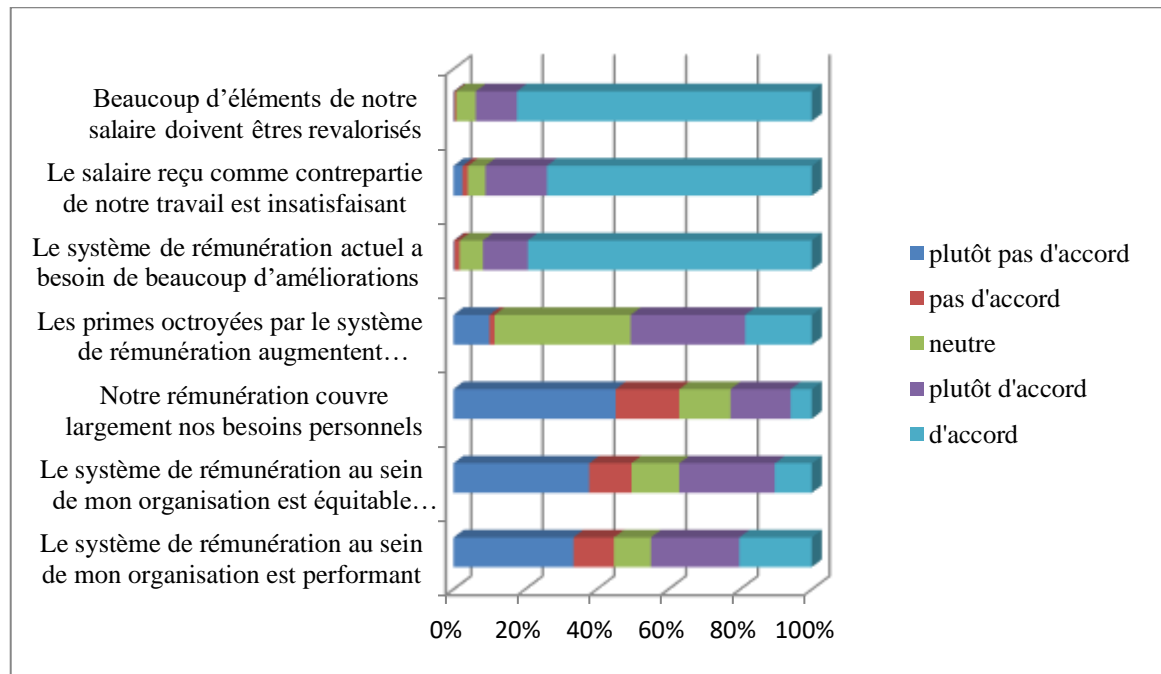
Quant à l'écart type, il indique la dispersion des réponses autour de la moyenne. Les résultats indiquent que l'écart-type est peu dispersé autour de la moyenne, notamment pour les trois derniers items qui marquent un consensus des réponses auprès des participants.

La lecture de bas en haut du graphe (5) ci-dessous démontre que pour les quatre premiers items la majorité (>50%) considère que la rémunération est inadéquate, notamment l'item « Notre rémunération couvre largement nos besoins personnels », 63% des participants ont répondu par pas d'accord ou plutôt pas d'accord, tandis que pour l'item « Le salaire reçu comme contrepartie de notre travail est insatisfaisant », visiblement la plus grande

proportion des participants, à savoir 91.1%, considère ce postulat pour être cohérent avec la réalité.

Ces résultats peuvent être une indication que le personnel paramédical des établissements hospitaliers spécialisés ne sont pas satisfaits de la prestation RH en termes de rémunération.

Graph 5. Distribution des réponses des participants par rapport à la rémunération



Source : résultats de l'étude.

2.2.2.2. La formation

Pareillement, les spécificités des modalités de formation dans le secteur de santé sont fixées par voie réglementaire. La réglementation fixe également les obligations des employeurs, dans notre cas l'employeur est le ministère de la santé, vis-à-vis des employés en termes de développement des compétences. Les énoncés de la variable sont inspirés du chapitre 5 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, article 104, 105, relatives à la formation dans le secteur public en général, ainsi que l'article 14 du Décret exécutif n° 11-121 du 15 Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique.

La variable contient sept items. Les énoncés sont formulés dans l'objectif d'évaluer la perception des formations reçues en cours de la carrière par les participants. L'échelle répond à la proposition suivante : « votre plan de formation répond aux différents besoins ».

Le test de fiabilité Alpha de Cronbach est de 0.833 indiquant une forte cohérence interne entre les items.

Cependant, Selon le barème des scores de moyennes fixés dans la première section de ce chapitre, la tendance globale des données évolue vers une faible cohésion avec les postulats des énoncés de la variable. Désormais, les moyennes varient entre 2.5 et 3.4 qui sont considérées comme de faibles moyennes, à l'exception du dernier item dont la tendance globale est favorable avec une moyenne forte ($3.4 > m > 4.2$).

Cependant, la moyenne de la variable est de 3.24, indiquant que la tendance globale des réponses est moyennement faible. Quant à l'écart type, il est de 1.006 indiquant que les réponses sont peu dispersées autour de la moyenne.

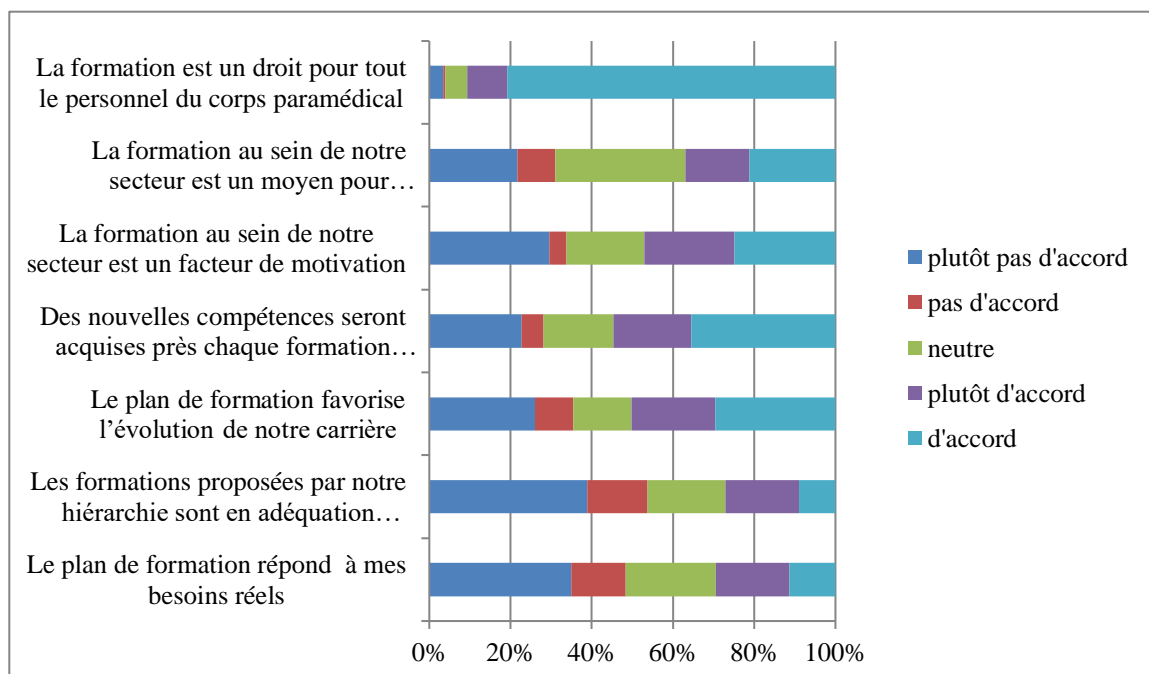
En ce qui concerne la fréquence, les valeurs sont peu décisives. Cependant, nous pourrions tirer la conclusion que les paramédicaux qui porte un jugement favorable vis-à-vis de la formation sont plus nombreux que ceux qui porte un jugement défavorable, voir les items « Le plan de formation favorise l'évolution de notre carrière » et l'item « Des nouvelles compétences seront acquises près chaque formation achevée ».

Tableau 9. Statistiques descriptives de la variable Formation

Libellé	Fréquence					Moyennes	Ecart-typés
	1	2	3	4	5		
Le plan de formation répond à mes besoins réels.	35.0	13.3	22.2	18.2	11.3	2,5764	1,41345
Les formations proposées par notre hiérarchie sont en adéquation avec les évolutions de notre environnement.	38.9	14.8	19.2	18.2	8.9	2,4335	1,38923
Le plan de formation favorise l'évolution de notre carrière.	26.1	9.4	14.3	20.7	29.6	3,1823	1,58310
Des nouvelles compétences seront acquises après chaque formation achevée.	22.7	5.4	17.2	19.2	35.5	3,3941	1,55823
La formation au sein de notre secteur est un facteur de motivation.	23.6	3.4	15.3	17.7	39.9	3,4680	1,59601
La formation au sein de notre secteur est un moyen pour consommer le budget.	21.7	9.4	32.0	15.8	21.2	3,0542	1,40438
La formation est un droit pour tout le personnel du corps paramédical.	3.4	0.5	5.4	9.9	80.8	4,6404	,88650

Source : résultats de l'étude.

Graph 6. Distribution des réponses des participants par rapport à la formation



Source : résultats de l'étude.

2.2.2.3. La gestion de carrière

La réglementation algérienne appliquée aux employés de la fonction publique, notamment les paramédicaux, distingue entre l'avancement et la promotion dans sa définition de la gestion de carrière. En outre, quand il s'agit d'avancement le passage se fait selon les échelons, tandis que pour la promotion le passage se fait d'un grade à un autre selon les aptitudes acquises par le biais d'une formation, un diplôme, ou un examen d'aptitude.

Les modalités de promotion des corps paramédicaux sont fixées par les articles de 106 à 111 du chapitre 6 tiré de l'Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique ainsi que l'article 9 du Décret exécutif n° 11-121 du 15 Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique, tandis que les modalités de promotion, elles sont quant à elles fixées par les articles 9-16 du Décret présidentiel n° 07-304 du 17 Ramadhan 1428 correspondant au 29 septembre 2007 fixant la grille indiciaire des traitements et le régime de rémunération des fonctionnaires. Notre variable vise à évaluer la perception des pratiques de la gestion de carrière par le personnel paramédical. Cinq items sont formulés pour mesurer la gestion de carrière. La fiabilité de l'échelle est mesurée grâce au coefficient Alpha de Cronbach. La variable indique une consistance interne très satisfaisante ($\alpha = 0.841$).

Tableau 10. Statistiques descriptives de la variable gestion de carrière

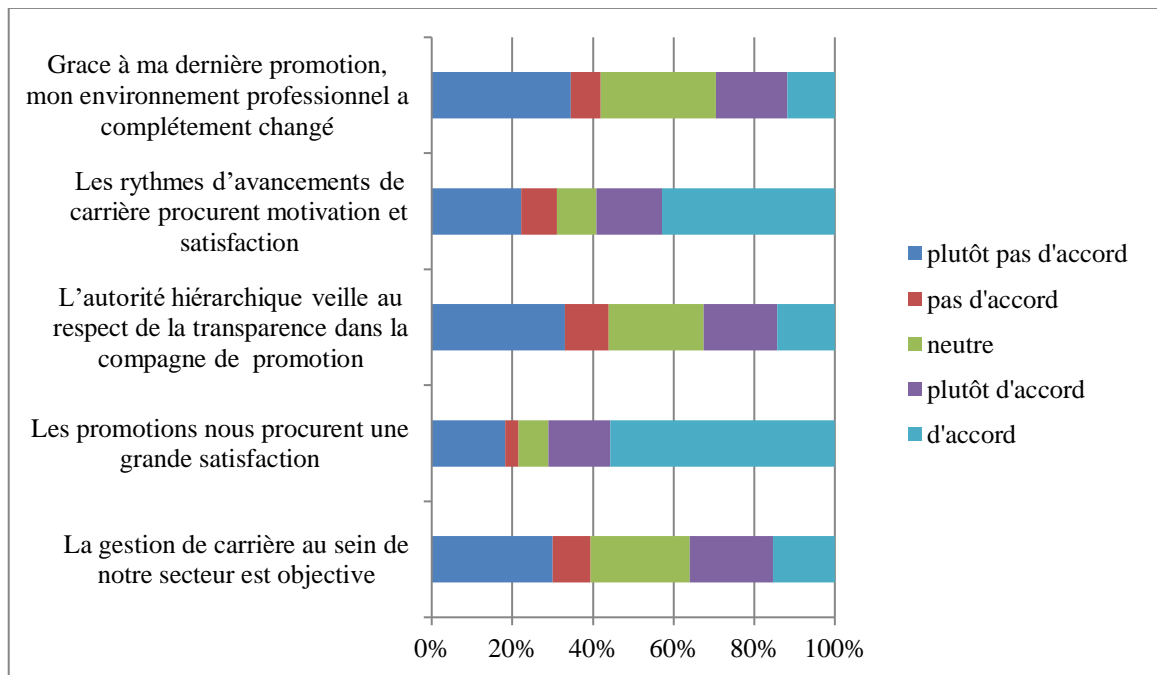
Libellé	Fréquence					Moyenne	Ecart-type
	1	2	3	4	5		
La gestion de carrière au sein de notre secteur est objective	30.0	9.4	24.6	20.7	15.3	2,8177	1,44581
Les promotions nous procurent une grande satisfaction	18.2	3.4	7.4	15.3	55.7	3,8670	1,55017
L'autorité hiérarchique veille au respect de la transparence dans la campagne de promotion	33.0	10.8	23.6	18.2	14.3	2,6995	1,44994
Les rythmes d'avancements de carrière procurent motivation et satisfaction	22.2	8.9	9.9	16.3	42.9	3,4877	1,62090
Grâce à ma dernière promotion, mon environnement professionnel a complètement changé	34.5	7.4	28.6	17.7	11.8	2,6502	1,41100

Source : résultats de l'étude.

L'évaluation de la tendance des réponses avec le calcul de la moyenne indique une valeur moyennement forte ($m=3.104$) pour la variable. Cependant, certains Items indique une moyenne faible notamment l'item « L'autorité hiérarchique veille au respect de la transparence dans la campagne de promotion » dont la moyenne est de 2.699 et l'item « Grâce à ma dernière promotion, mon environnement professionnel a complètement changé » avec une moyenne de 2.650.

Les résultats de la fréquence quant à eux indiquent une divergence dans les valeurs. Comme l'indique le graphe à barres ci-dessous, il y a une hétérogénéité dans les fréquences des items.

Graphe 7. Distribution des réponses de la variable Gestion de carrière



Source : résultats de l'étude.

2.2.2.4. L'évaluation

L'une des pratiques RH étudié dans notre modèle est l'évaluation à laquelle est soumis l'employé durant sa carrière, lui permettant l'accès aux différents avantages d'acquisition de compétences requises, d'avancement et de promotion. L'échelle s'inspire de la réglementation en vigueur, à savoir, les articles de 97 à 103 du chapitre 4 de l'ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique. En outre, l'article 15 du Décret exécutif n° 11-121 du 15

Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique qui porte des clarifications sur les critères d'évaluation des paramédicaux.

L'échelle est conçue de six items dont la consistance interne est forte avec un Alpha de Cronbach de 0.873. La moyenne de la variable est de ($m=3.364$) indiquant que la tendance centrale des réponses est moyennement favorable. En ce qui concerne les moyennes énoncées par énoncé, elles varient entre une tendance centrale moyenne ($2.6 < m < 3.4$) et forte ($3.4 < m < 4.2$).

Tableau 11. Statistiques descriptives de la variable évaluation

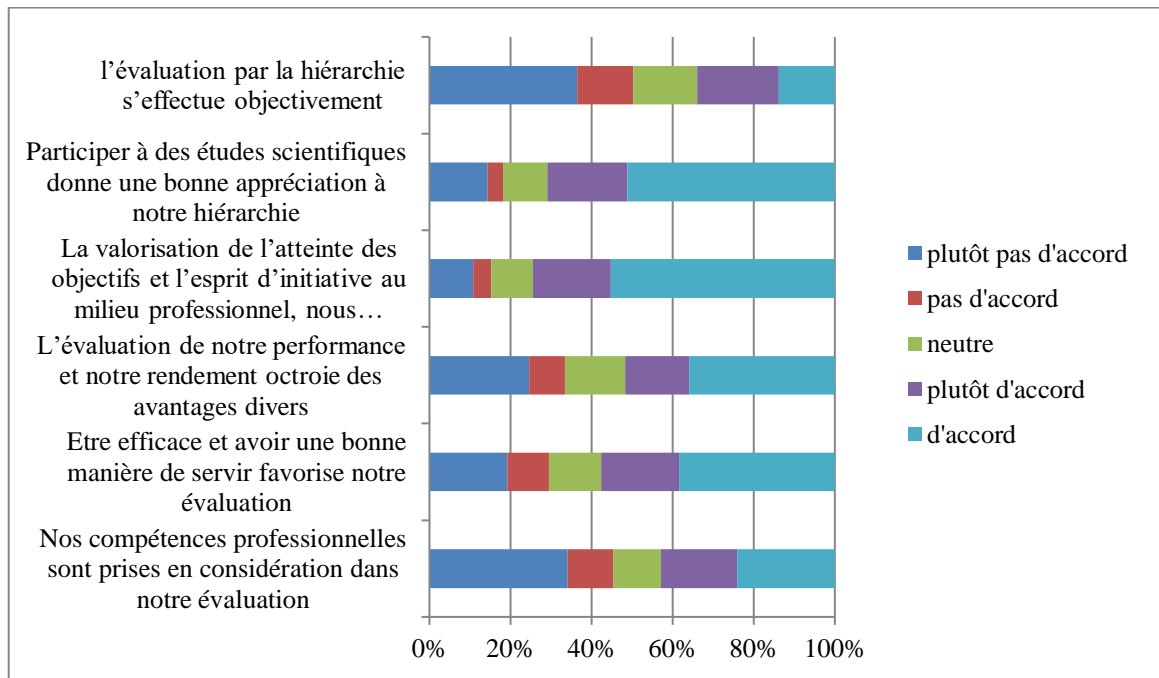
Libellé	Fréquence					moyenne	Ecart-type
	1	2	3	4	5		
Nos compétences professionnelles sont prises en considération dans notre évaluation	34.0	11.3	11.8	18.7	24.1	2,8768	1,61968
Etre efficace et avoir une bonne manière de servir favorise notre évaluation	19.2	10.3	12.8	19.2	38.4	3,4729	1,54568
L'évaluation de notre performance et notre rendement octroie des avantages divers	24.6	8.9	14.8	15.8	36.0	3,2956	1,61102
La valorisation de l'atteinte des objectifs et l'esprit d'initiative au milieu professionnel, nous encourage à donner plus	10.8	4.4	10.3	19.2	55.2	4,0345	1,34746
Participer à des études scientifiques donne une bonne appréciation à notre hiérarchie	14.3	3.9	10.8	19.7	51.2	3,8966	1,43649
l'évaluation par la hiérarchie s'effectue objectivement	36.5	13.8	15.8	20.2	13.8	2,6108	1,48633

Source : résultats de l'étude.

La lecture des données en ce qui concerne l'écart-type indique que les réponses sont dispersées autour de la moyenne. L'item qui manifeste la plus forte adhésion indique une moyenne forte de 4.034 « La valorisation de l'atteinte des objectifs et l'esprit d'initiative au milieu professionnel, nous encourage à donner plus », suivis par « Participer à des études scientifiques donne une bonne appréciation à notre hiérarchie » avec une moyenne forte de 3.896. Ces résultats sont une indication de la conscience des participants par l'importance du processus d'évaluation en cours de leurs carrières.

Visiblement dans le graphe (8), la majorité (>50+) considère que l'évaluation n'est pas faite objectivement et que les compétences professionnelles ne sont pas prises en considération dans l'évaluation des personnes interrogées.

Graphe 8. Distribution des réponses de la variable évaluation



Source : résultats de l'étude.

2.3. Analyse descriptives des variables dépendantes

Un large corpus de connaissances s'est intéressé à la mesure de l'implication organisationnelle avec des reproches portés à des instruments de mesure incompatibles avec sa définition (Meyer & Allen, 1991). Dans une perspective critique, Mowday, Steers, & Porter (1979) portent un jugement sur les tentatives des chercheurs à fournir un instrument de mesure de l'implication organisationnelle dans le respect des normes psychométriques et statistiques, notamment en termes de fiabilité et de validité ; ils reprochent même l'insuffisance des construits en terme de pouvoir prédictive ; en outre, ils développent à leur tour le OCQ (organisational commitment questionnaire) contenant 15 items.

Dans la présente étude, nous avons utilisé l'échelle de Allen et Meyer (1990) pour mesurer les trois dimensions de l'implication organisationnelle, à savoir, l'implication affective, l'implication normative, et l'implication calculée.

2.3.1. Définition de l'instrument de mesure

L'échelle de Allen et Mayer (1990) est conçue dans une approche inductive sur la base de 66 items dont 51 sont en partie formulés sur la base des études précédentes ou généré par les auteurs eux-mêmes, et 15 items issues de l'instrument de Mowday et al. (1979). Le questionnaire était distribué à des employés de trois organisations dont deux entreprises industrielles et une université. Après l'analyse factorielle, l'échelle est réduite en 24 items répartis sur trois dimensions affective, normative et calculée. Alpha de Cronbach dans les études employant cette échelle varie entre 0.74 et 0.89 pour l'échelle de l'implication affective, entre 0.69 et 0.84 pour l'échelle de l'implication calculée, et entre 0.69 et 0.79 pour l'implication normative. Cependant, concernant la corrélation inter-dimensions, elle n'est pas significative entre l'implication continue et les deux autres dimensions affective ($r=0.06$) et normative ($r=0.14$), tandis qu'il y a une forte signification entre l'implication normative et affective ($r=0.51$). Le tableau ci-dessous représente un état comparatif entre les valeurs théoriques et les résultats de notre étude en termes d'Alpha de Cronbach et de corrélation inter-dimensions. Les valeurs de 1 à 5 dans les tableaux de fréquences ci-dessous reflètent les énoncés suivants : 1- d'accord, 2- plutôt d'accord, 3- Neutre, 4- plutôt pas d'accord, 5- pas d'accord.

Tableau 12. Caractéristiques psychométriques et statistiques descriptives de l'échelle entre théorie et terrain

		Implication affective		Implication normative		Implication calculée	
		Théorie	Etude	Théorie	Etude	Théorie	Etude
Alpha de Cronbach		0.74-0.89	0.77	0.69-0.79	0.83	0.69-0.84	0.71
Corrélation	Affective	1		0.51**	0.58**	0.06	0.49**
	Normative	0.51**	0.58**	1		0.14	0.47**
	Calculée	0.06	0.49**	0.14	0.47**	1	
Moyenne		4.63	3.52	3.77	3.40	4.51	3.64
Ecart-type		1.33	0.85	1.13	0.89	1.16	0.77

** significative au niveau de $p < 0.001$

Source : résultats de l'étude et Allen et Mayer (1990; 1991).

2.3.2. La dimension affective de l'implication

La variable de l'implication affective est constituée de 8 items qui mettent en évidence l'attachement émotionnel des employés avec les valeurs de leur organisation, ainsi que l'identification avec ses objectifs et l'implication dans sa réussite (Meyer & Allen, 1991). C'est un choix volontaire d'appartenir à l'organisation sans tenir compte de la motivation économique ou morale qui peut être associée à l'emploi. L'échelle a fait l'objet d'une remise en cause en raison de la formulation négative des items : « Il est impossible d'avoir l'impression d'être un membre de la famille au sein de mon organisation. » et « Il est impossible d'avoir l'impression d'être un membre de la famille au sein de mon organisation », et propose la répartition de l'échelle en deux sous-dimensions, cependant, la présence de ces énoncés infirmatifs tiennent leur importance quand l'évaluation des compétences cognitives du participant lors de l'introduction des réponses est inaccessible pour le chercheur (Merritt, 2012).

Nous avons testé la consistance interne de l'échelle grâce au coefficient Alpha de Cronbach et l'indice KMO ainsi que le test de sphéricité de Bartlett. Les résultats indiquent une forte validité interne des items avec un indice de fiabilité ($\alpha = 0.77$). La mesure de l'adéquation de l'échantillonnage indique une valeur de l'indice KMO = 0.83, qui est considéré comme une valeur méritoire et qui reflète une bonne corrélation inter-items. Le test de Bartlett de sphéricité ($p < 0,000$) indique que la matrice de corrélation est une matrice non-identité à l'intérieur ce qui indique que les variables ne sont pas indépendantes les unes des autres.

L'analyse descriptive de la variable indique une moyenne forte ($m=3.52$, $E.T= 0.85$), en revanche la valeur de l'écart-type indique que les réponses des participants sont centralisées autour de la moyenne. Ce résultat indique que les participants expriment un fort attachement émotionnel envers leurs organisations.

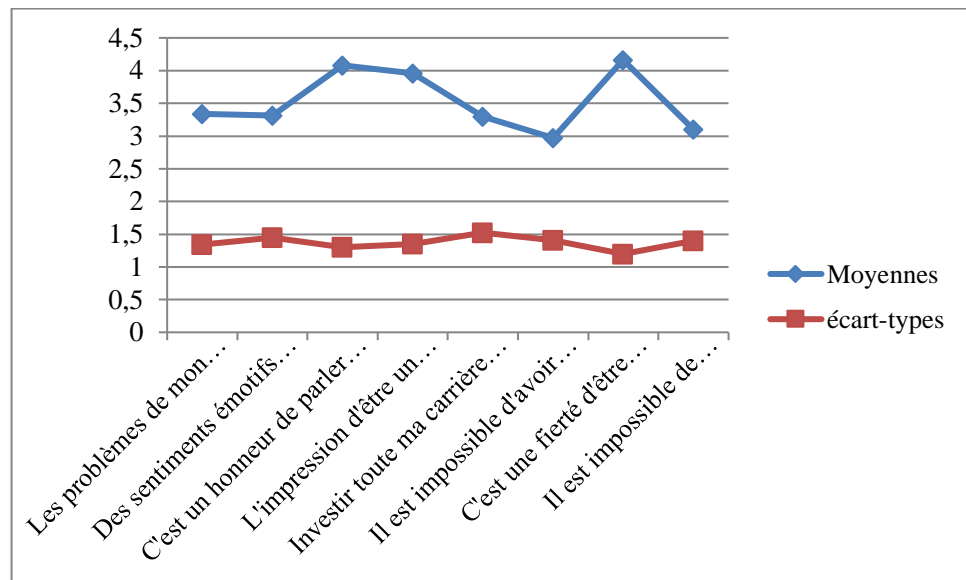
Tableau 13. Statistiques descriptives de la variable implication affective

Libellé	Fréquence					M	ET
	1	2	3	4	5		
Les problèmes de mon organisation sont les miens	17.2	6.4	22.7	33	20.7	3,33	1,344
Des sentiments émotifs m'attachant à l'organisation	21.2	4.4	21.7	27.6	25.1	3,31	1,444
C'est un honneur de parler de mon travail avec les gens de l'extérieur	10.3	2.5	11.3	20.7	55.2	4,07	1,302
L'impression d'être un membre à part entière de l'organisation est un sentiment naturel	10.8	4.4	14.8	18.2	51.7	3,95	1,350
Investir toute ma carrière dans l'organisation ne me pose pas de problème	22.7	7.9	15.3	25.1	29.1	3,30	1,523
Il est impossible d'avoir l'impression d'être un membre de la famille au sein de mon organisation	23.6	10.8	28.6	18.7	18.2	2,97	1,406
C'est une fierté d'être membre de mon organisation	6.9	3.4	12.8	20.2	56.7	4,16	1,197
Il est impossible de développer le sentiment d'identification pour une autre organisation que celle à laquelle j'appartiens	20.7	10.8	25.1	24.1	19.2	3,10	1,394

Source : résultats de l'étude.

Le tableau 13 résume les données de l'analyse descriptive item par item. Les valeurs de la moyenne et de l'écart-type sont représentées dans le graphe ci-dessous. Nous remarquons deux valeurs extrêmes ($m= 4,16$, $E.T=1,19$) et ($m=2,97$, $E.T=1,40$) correspondant aux items « C'est une fierté d'être membre de mon organisation » et « Il est impossible d'avoir l'impression d'être un membre de la famille au sein de mon organisation » respectivement. Les résultats indiquent que les participants expriment un sentiment de fierté de leurs professions et de leurs organisations.

Graphe 9. Courbe empilée moyenne et écart-type de l'implication affective



Source : résultats de l'étude

Quant aux estimations des fréquences, elles indiquent que la majorité > (50+1) exprime une implication affective envers leurs établissements de rattachement. La courbe ci-dessus représente la fluctuation des moyennes et des écarts-types. L'illustration visuelle reflète les fluctuations des moyennes et des écart-types.

2.3.3. La dimension calculée de l'implication

Le développement du construit pour l'implication calculée est basé sur la théorie « *side-bet* » de Becker (H. S. Becker, 1960) qui se focalise sur les avantages économiques sous-jacents à l'implication organisationnelle (Powell & Meyer, 2004). Allen et Meyer (1984) le définissent comme une tendance des individus à maintenir une série de comportements prenant en considération les pertes en investissement dans la mesure de la renoncé à ses comportements. C'est tout comportement qui augmente les risques associés au départ de l'organisation. Parfois ces risques sont les résultats des actions des employés avec une prise en compte que ça amplifierait les conséquences du départ (Allen & Meyer, 1996).

Nous avons testé la consistance interne du construit grâce au coefficient Alpha de Cronbach et l'indice KMO ainsi que le test de sphéricité de Bartlett. Les résultats indiquent une forte validité interne des items avec un indice de fiabilité ($\alpha = 0.712$). La mesure de l'adéquation de l'échantillonnage indique une valeur de l'indice KMO = 0,825 qui reflète une bonne corrélation inter-items. Le test de Bartlett de sphéricité ($p < 0,000$)

indique que la matrice de corrélation est une matrice non-identité à l'intérieur ce qui indique que les variables ne sont pas indépendantes les unes des autres.

Tableau 14. Statistiques descriptives pour l'implication calculée

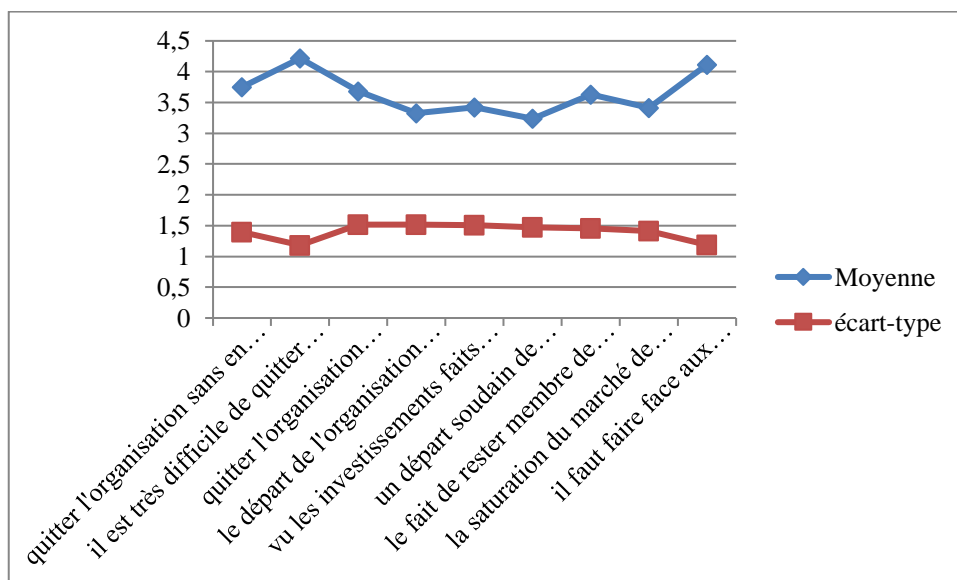
Libellé	Fréquence					M	ET
	1	2	3	4	5		
Quitter l'organisation sans en avoir la possibilité de décrocher un poste de travail ailleurs me fait peur	13.3	5.9	15.3	23.6	41.9	3,74	1,396
Il est très difficile de quitter l'organisation dans le moment présent	5.4	6.9	7.9	20.2	59.6	4,21	1,182
Quitter l'organisation engendrera des sacrifices énormes de ma part	17.7	5.9	10.8	21.2	44.3	3,68	1,515
Le départ de l'organisation chamboulera ma vie personnelle et professionnelle	20.2	11.8	14.3	22.7	31.0	3,32	1,516
Vu les investissements faits au sein de mon organisation, il m'est très difficile de partir maintenant	19.2	9.4	14.8	23.2	33.5	3,42	1,505
Un départ soudain de l'organisation ne sera pas couteux pour moi	20.7	10.8	18.7	23.6	26.1	3,23	1,473
Le fait de rester membre de cette organisation est lié à une forte nécessité, non pas par choix	16.7	4.9	16.3	23.2	38.9	3,62	1,458
La saturation du marché de l'emploi est la raison principale de mon maintien au sein de mon organisation	16.3	7.4	26.1	19.7	30.5	3,40	1,409
Il faut faire face aux problèmes au milieu professionnel sans attendre la hiérarchie	7.4	3.4	10.3	27.6	51.2	4,11	1,188

Source : résultats de l'étude.

L'analyse descriptive de la variable indique une moyenne forte ($m=3.64$, $E.T= 0.77$), en revanche la valeur de l'écart-type indique que les réponses des participants sont centralisées autour de la moyenne. Ce résultat indique que les participants expriment une grande considération aux risques liés à la résiliation de la relation d'emploi.

Le graphe ci-dessous indique une fluctuation moins importante des moyennes que celle manifestée dans le graphe précédent de l'implication affective. Ceci indique qu'il existe de faibles différences entre les items dans les réponses des participants.

Graphe 10. Courbe empilée moyenne et écart-type de l'implication calculée



Source : résultats de l'étude.

2.3.4. La dimension normative de l'implication

L'implication normative est définie comme l'obligation perçue par l'individu de maintenir la relation d'emploi et de rester dans la même organisation (Allen & Meyer, 1996). C'est un sentiment d'obligation ou de croyance que le fait de continuer dans le même travail ou de réaliser un objectif précis est la bonne chose à faire au sens moral (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). C'est un état d'esprit dans lequel l'employé internalise une influence normative qui le pousse à aligner son comportement d'une manière à servir les besoins et les objectifs de son organisation (Allen & Meyer, 1990).

Pareillement à l'implication affective, l'échelle de l'implication normative a suscité l'intérêt des chercheurs depuis sa conception et son construit a fait l'objet de plusieurs reconfigurations conceptuelles (McCormick & Donohue, 2019). L'échelle adoptée dans notre étude est constituée de 10 items. Additivement à l'échelle de Allen et Meyer (Allen & Meyer, 1996), deux items supplémentaires sont ajoutés conformément à l'extension effectuée par Meyer & Herscovitch (2001), utilisés par le chercheur comme étant des items de régulation.

Les caractéristiques psychométriques du construit sont évaluées grâce au coefficient Alpha de Cronbach qui indique une forte validité interne des items avec un indice de fiabilité ($\alpha = 0,83$). Les résultats de la mesure de l'adéquation de l'échantillonnage avec l'indice KMO ainsi que le test de sphéricité de Bartlett indiquent une valeur de l'indice KMO = 0,825 qui

reflète une bonne corrélation inter-items. Le test de Bartlett de sphéricité ($p < 0,000$) indique que la matrice de corrélation est une matrice non-identité à l'intérieur ce qui indique que les variables ne sont pas indépendantes les unes des autres.

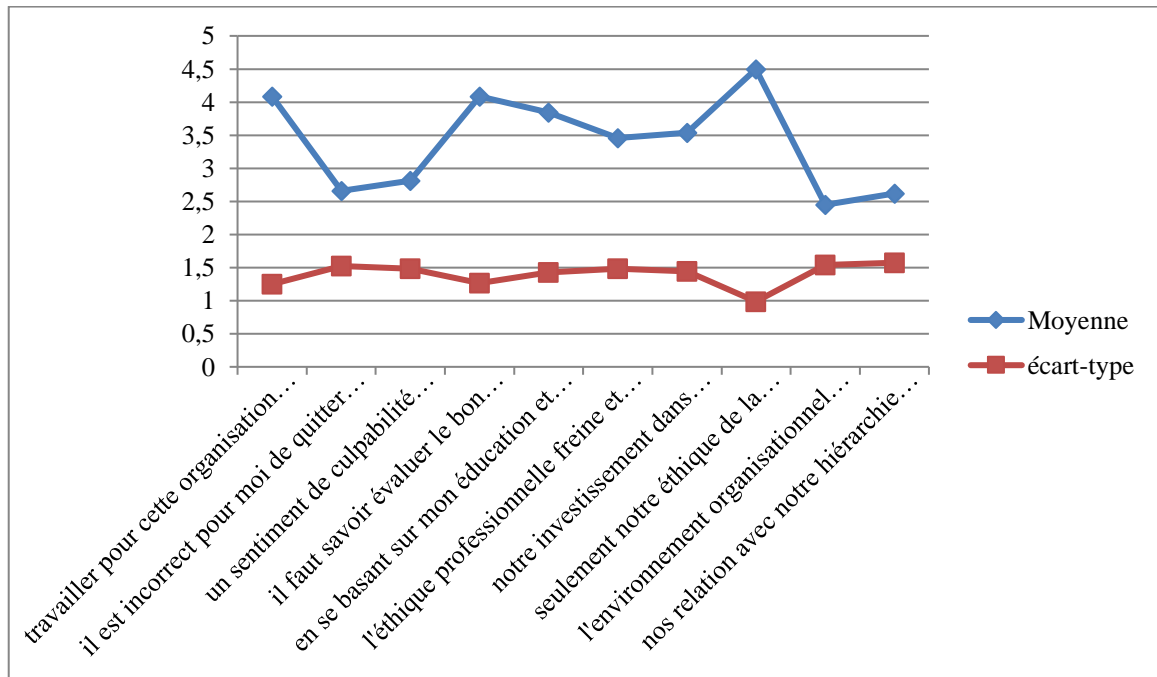
Tableau 15. Statistiques descriptive de l'implication normative

Libellé	Fréquence					M	ET
	1	2	3	4	5		
Travailler pour cette organisation est une question de loyauté et d'obligation morale	7.4	5.4	13.3	19.2	54.7	4,08	1,249
Il est incorrect pour moi de quitter mon organisation malgré les offres disponibles sur le marché de l'emploi	36.5	13.3	13.8	20.7	15.8	2,66	1,524
Un sentiment de culpabilité s'installera en moi, du fait de quitter mon organisation	30.0	13.3	19.2	20.2	17.2	2,81	1,484
Il faut savoir évaluer le bon moment de quitter son organisation et ne pas rester loyale durant toute sa carrière	7.4	6.9	10.3	20.7	54.7	4,08	1,261
En se basant sur mon éducation et mes principes, il m'est obligatoire de demeurer loyale envers mon organisation	12.8	7.4	11.3	19.2	49.3	3,84	1,428
L'éthique professionnelle freine et réduit mes intentions de quitter mon organisation	17.7	9.4	16.7	21.7	34.5	3,45	1,483
Notre investissement dans l'organisation n'a pas de limites	16.3	6.9	18.7	23.2	35.0	3,53	1,439
Seulement notre éthique de la profession qui nous pousse à se donner au maximum	4.4	1.5	4.9	18.2	70.9	4,49	,986
L'environnement organisationnel met à notre disposition toutes les conditions pour s'investir d'avantage	46.3	8.4	13.3	18.2	13.8	2,44	1,541
Nos relation avec notre hiérarchie est le seul élément de motivation dans mon organisation	41.4	8.4	13.8	19.7	16.7	2,62	1,572

Source : résultats de l'étude.

L'analyse de la moyenne indique une valeur de ($m=3.40$, $ET= 0.89$). Ces valeurs sont à la limite de la moyenne. Ceci indique que globalement, les participants expriment une implication normative limitée. Un faible niveau de moyenne dans l'item « Il est incorrect pour moi de quitter mon organisation malgré les offres disponibles sur le marché de l'emploi » avec une moyenne de ($m=2.66$, $ET=1.52$), « L'environnement organisationnel met à notre disposition toutes les conditions pour s'investir davantage », avec une moyenne de ($m=2.44$, $ET=1.54$). Ceci indique que l'implication organisationnelle du personnel paramédical n'est pas attachée à un sens de devoir ou d'obligation morale, et donc la nature normative n'est pas dominante dans le modèle d'implication.

Grphe 11. Courbe empilée moyenne et écart-type de l'implication normative



Source : résultats de l'étude.

Le graphe 11 reflète une large fluctuation des paramètres de la variable avec des marqueurs dispersés autour de la moyenne.

Section 3. Analyse des liens de causalité entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle avec la régression

Dans cette section, le chercheur procèdera aux traitements statistiques inférentielles pour étudier et analyser l'existence ainsi que le nature de la relation entre les pratiques consignées dans la thèse notamment, la rémunération, la formation, la gestion de carrière, et l'évaluation ; et l'implication organisationnelle dans ses trois dimensions affective, normative et calculée. Ceci en mettant en application les différents tests SPSS. Nous commençons par l'analyse ANOVA à 1 facteur pour comparer la variance de l'implication chez deux sous-groupes, ceux qui se considèrent satisfait des pratiques RH et ceux qui se considèrent non satisfaits.

3.1. L'analyse de l'existence d'une relation entre la perception des pratiques RH et l'implication organisationnelle

Pour tester l'existence d'une relation entre les variables dépendantes et les variables indépendantes, nous avons dans un premier lieu effectué une analyse de la variance à un facteur. Cependant, étant donné que nos variables indépendantes sont formulées dans une échelle ordinaire de Likert, il nous était nécessaire d'effectuer un recodage des valeurs en deux sous-groupes homogènes. Ce processus est effectué par Wong (2014) dans un travail de recherche similaire dans l'objectif d'appliquer les tests statistiques inférentiels tels que le test t à échantillon indépendant et l'analyse ANOVA. Les données sont recodées dans une dimension dichotomique en deux groupes : Groupe oui : individu manifestant une appréciation positive des pratiques RH, Groupe non : participants manifestant une appréciation négative des pratiques RH, avec la valeur 3 comme point de césure. L'analyse est réalisée pour tester les hypothèses suivantes :

- H0 : il n'existe aucune relation significative entre l'implication organisationnelle et les pratiques de GRH chez le personnel paramédical de la santé publique.
- H1 : il y a une relation significative entre l'implication organisationnelle et les pratiques de GRH chez le personnel paramédical de la santé publique.

Les résultats de l'analyse ANOVA sont résumés dans les tableaux 16 et 17 ci-dessous.

Tableau 16. Moyennes et écart-types intergroupe de perception des pratiques RH

Implications		Rémunération		Formation		Gestion de carrière		Evaluation	
		Oui (N=18)	Non (N=185)	Oui (N=125)	Non (N=78)	Oui (N=112)	Non (N=91)	Oui (N=125)	Non (N=78)
Affective	M	3,98	3,48	3,81	3,07	3,78	3,20	3,76	3,15
	E T	0,718	0,853	0,690	0,893	0,742	0,872	0,723	0,912
Calculée	M	3,92	3,61	3,89	3,24	3,94	3,26	3,78	3,41
	E T	0,752	0,774	0,663	0,781	0,670	0,731	0,720	0,809
Normative	M	4,14	3,33	3,70	2,92	3,77	2,95	3,77	2,80
	E T	0,789	0,877	0,873	0,715	0,851	0,737	0,769	0,761

Source : résultats de l'étude.

Tableau 17. Analyses de l'existence d'une relation entre les pratiques Rh et l'implication organisationnelle

	Implication		
	affective	normative	Calculée
Rémunération	F=5.861*, p=0.016	F=14.258**, P=0.000	F=2.647, p=0.105
Formation	F=43,681**, p=0.000	F=43,372**, p=0.000	F=39,447**, p=0.000
Gestion de carrière	F=26,565**, p=0.000	F=52,084**, p=0.000	F=48,035**, p=0.000
Evaluation	F=27,986**, p=0.000	F=76,577**, p=0.001	F=11,735**, p=0.000
*significative au niveau de p<0.05. **significative au niveau de p<0.01.			

Source : résultats de l'étude.

Pour ce qui est de la rémunération, elle indique avoir un effet statistique significatif avec deux sur trois dimensions de l'implication organisationnelle dont l'affective (F=5.861, p<0.05) et (F=14.258, p<0.01). En revanche, il ne semble pas y avoir une différence significative de moyenne entre les participants qui manifestent une appréciation positive et les participants qui manifestent une appréciation négative de leur système de rémunération. Les résultats des moyennes illustrés dans le tableau 14 indiquent que la majorité pense négativement au système de rémunération. Les résultats soutiennent partiellement l'hypothèse H1. En outre, en ce qui est de la formation la relation est significative avec les trois dimensions de l'implication, affective (F=43.681, p<0.01), normative (F=43.372, p<0.01), et calculé (F=39.447, p<0.01) confirmant ainsi l'hypothèse H1.

Pour la gestion de carrière également l'effet est significative sur l'implication affective, normative et calculée avec les valeurs de F suivante (F=26,565, p<0.01 ;F=52,084, p<0.01 ;F=48,035,p<0.01) respectivement. Et en dernier lieu, pareil pour l'évaluation, elle s'avère avoir un effet significatif sur l'implication organisationnelle affective (F=27,986, p<0.01), normative (F=76,577, p<0.01) et calculée (F=11,735, p<0.01). Ces résultats infirment l'hypothèse nulle de l'inexistence d'une relation significative entre les variables dépendantes et les variables indépendantes.

3.2. L'analyse de la corrélation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle

Dans la mise en relation des variables, nous avons procédé à l'analyse de la corrélation de Spearman présentée dans le tableau 1 ci-dessus. Nous constatons des taux de corrélation positifs et significatifs entre l'ensemble des variables dépendantes et indépendantes dont l'effet varie de moyen à fort. Une relation positive et significative, avec une corrélation moyenne entre l'accès à la formation et l'implication dans ses trois dimensions dans l'ordre croissant comme suit : affective ($R=0.395, p<0.000$), calculée ($R=0.406, p<0.000$), et normative ($R=0.491, p<0.000$). Par ailleurs, les résultats de l'analyse indiquent une corrélation significative, positive et modérée entre les variables promotion et avancement et l'évaluation avec l'implication affective ($R=0.446, p<0.000$; $R=0.464, p<0.000$) et l'implication calculée ($R=0.464, p<0.000$; $R=0.380, p<0.000$) respectivement. En revanche, l'effet de la corrélation est fort avec l'implication normative pour les deux variables indépendantes promotion et avancement ($R=0.548, p<0.000$) et l'évaluation ($R=0.541, p<0.000$).

Tableau 18. Tableau des corrélations entre les pratiques de gestion RH et l'implication organisationnelle

		1	2	3	4	5	6	7
Variables indépendantes	1. La rémunération	(0.777)	,519	,578	,483	,370	,399	,498
	2. La formation	0,519**	(0.833)	0,628**	0,602**	0,395**	0,406**	0,491**
	3. La gestion de carrière	0,578**	0,628**	(0.841)	0,718**	0,446**	0,464**	0,548**
	4. L'évaluation	0,483**	0,602**	0,718**	(0.873)	0,464**	0,380**	0,541**
Variables dépendantes	5. Implication affective	0,370**	0,395**	0,446**	0,464**	(0.772)	0,499**	0,581**
	6. Implication calculée	0,399**	0,406**	0,464**	0,380**	0,499**	(0.712)	0,476**
	7. Implication normative	0,498**	0,491**	0,548**	0,541**	0,581**	0,476**	(0.838)
Moyennes		2.006	3,249	3,104	3,364	3,527	3,643	3,404
Ecart-types		0,7921	1,006	1,170	1,182	0,852	0,775	0,898
		**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Source : résultats de l'étude.

3.3. L'analyse de la régression multiple entre les pratiques RH et l'implication affective

Dans l'étude des liens de causalité entre la dimension affective de la variable dépendante et les pratiques RH, nous avons procédé à une régression multiple. L'objectif derrière l'utilisation de cet outil statistique réside dans l'analyse du degré de prédiction de l'implication affective par les pratiques RH. Le processus se tiendra en deux étapes. La première étape procédera avec la prise en compte des variables indépendantes uniquement, à savoir, la rémunération, la formation, la gestion de carrière, et l'évaluation, qui sont comme la variable dépendante des valeurs continues. La deuxième étape procédera avec l'introduction des variables sociodémographiques comme étant des variables de contrôle. Les variables considérées sont de type catégoriel, convenables pour l'instrument de la régression linéaire.

La première lecture de la régression linéaire passe par l'interprétation de l'analyse de la variance pour évaluer le modèle de régression. Le tableau ANOVA dans l'annexe (3) indique une valeur de ($F = 17.31$) significative au niveau de ($p < 0.0001$). Ce qui signifie que la probabilité de se tromper en affirmant que les pratiques RH contribuent à mieux prédire l'implication affective est moins de 0,1 %.

Tableau 19. Régression linéaire entre l'implication affective et les pratiques RH

Pratique RH	Implication affective			
	β	t	ρ	R ² /R ² ajusté
1. La rémunération	0,120	1,556	0,121	0,259/ 0,244
2. La formation	0,096	1,137	0,257	
3. La gestion de carrière	0,136	1,382	0,169	
4. L'évaluation	0,251*	2,735	0,007	

*significative au niveau de $p < 0.05$

Source : résultats de l'étude.

Les résultats consignés dans le tableau ci-dessus démontrent que les pratiques RH permettent d'expliquer 25% de la variance dans l'implication affective. Parmi les variables étudiées, uniquement l'évaluation exerce une influence significative. Seulement l'évaluation se révèle déterminante de l'implication affective ($\beta = 0.251$, $p < 0.05$). Ce constat indique que l'hypothèse de l'existence d'une relation significative et positive entre les pratiques RH et l'implication affective, est partiellement confirmée. Cependant, uniquement l'évaluation se révèle déterminante de l'implication affective.

Dans le but de vérifier la validité du modèle, nous allons dans une deuxième étape dans la régression introduire des variables individuelles, dites de contrôle, pour éviter tout biais dans l'estimation de l'effet des variables indépendantes, et pour prendre en compte toutes les variables ayant une corrélation significative avec la variable dépendante. Cependant, parmi les variables socio-professionnelles dans notre étude, uniquement l'ancienneté est significativement corrélée avec l'implication affective ($R=0.14$, $p=0.04<0.05$), voir annexe (3).

Le tableau 14 ci-dessous récapitule les résultats de la régression linéaire entre la variable dépendante de l'implication affective et les pratiques RH, avec l'introduction de l'ancienneté comme variable de contrôle. Les résultats indiquent une augmentation dans le degré de prédiction. La valeur de F dans le tableau de la variance ANOVA est significative ($F=16.30$, $p<0.000$). Ce résultat favorise l'acceptation de ce modèle, voir annexe (3). L'introduction de l'ancienneté comme variable de contrôle contribuent significativement à l'amélioration de la variance qui passe de 25% à 29%. Nous constatons que la valeur de ($t=3.096$) est supérieure à 1 et significative au niveau de ($p<0.01$). Ceci indique que l'ancienneté contribue à la consolidation du sentiment d'attachement émotionnel du paramédical envers son établissement de rattachement. En outre, nous pouvons conclure que l'évaluation et l'ancienneté sont des variables déterminantes de l'implication affective.

Tableau 20. Régression linéaire entre l'implication affective et les pratique RH avec l'ancienneté comme variable de contrôle

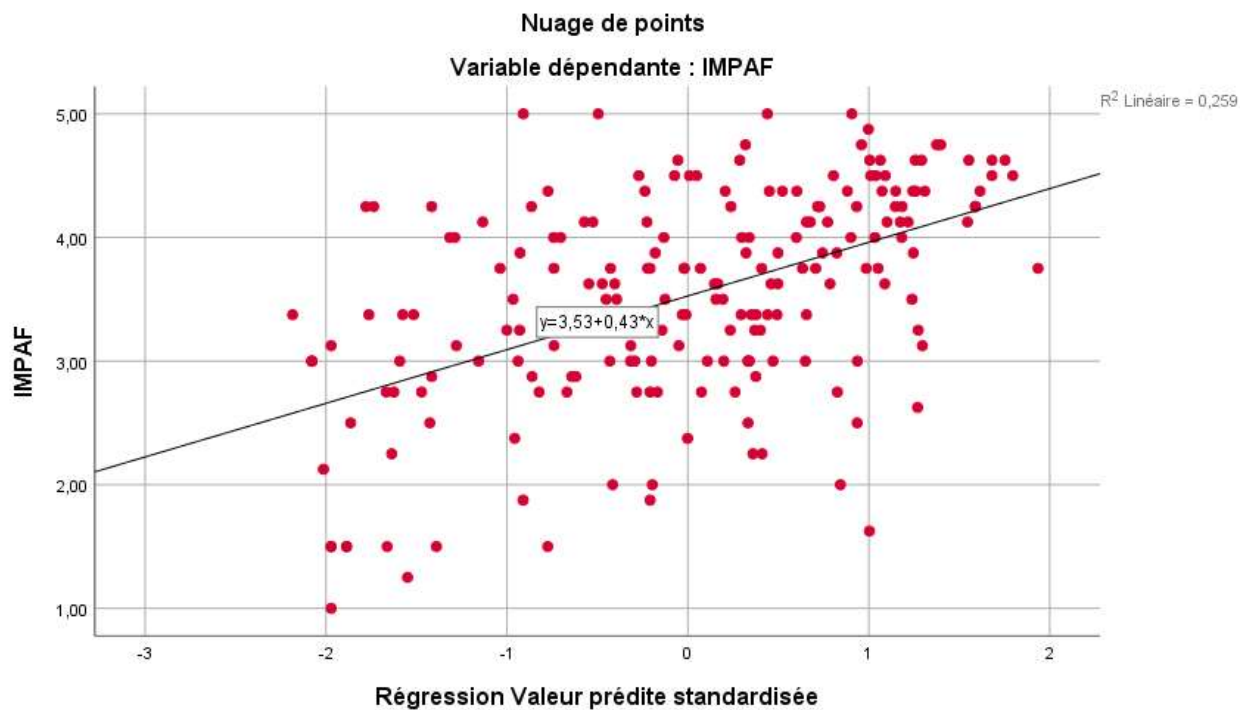
Variables indépendantes		Implication affective			
		β	t	p	R ² /R ² ajusté
<u>Variable de contrôle</u>	1. L'ancienneté	0,188**	3,096	0,002	0,294/0,276
<u>Pratique RH</u>	2. La rémunération	0,104	1,371	0,172	
	3. La formation	0,091	1,101	0,272	
	4. La gestion de carrière	0,128	1,319	0,189	
	5. L'évaluation	0,290**	3,164	0,002	

**significative au niveau de $p<0.01$

Source : résultat de l'étude.

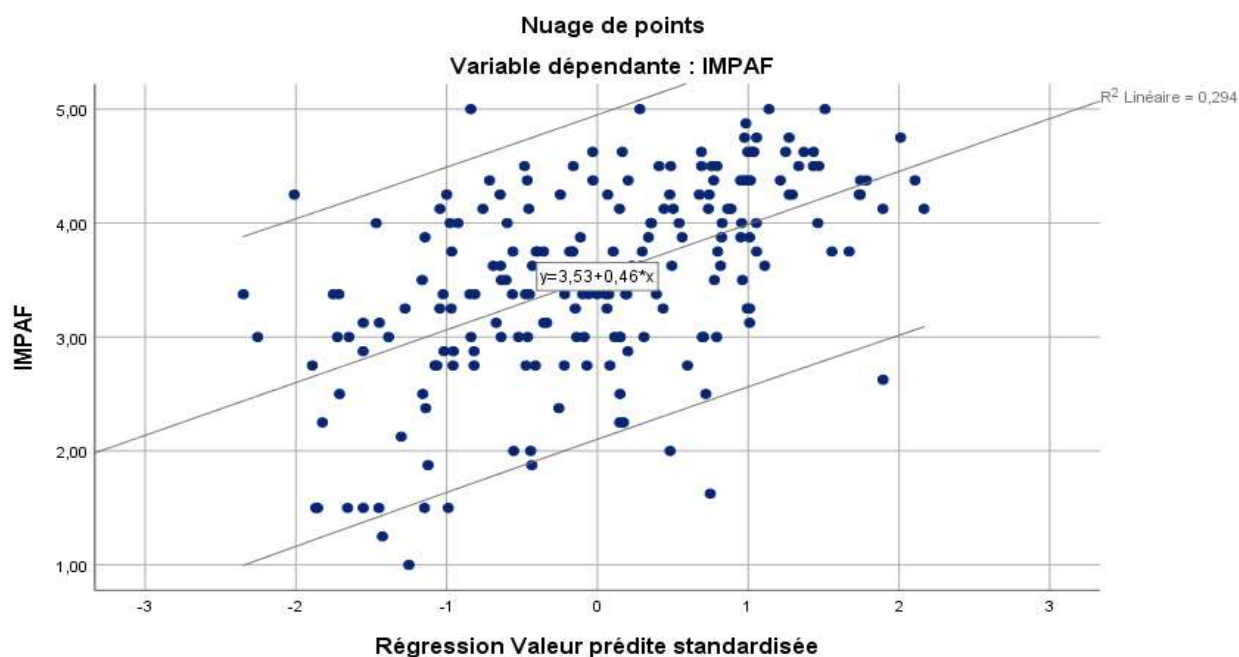
La lecture des graphes 12 et 13 ci-dessous confirme l'existence d'une relation significative et linéaire entre la variable dépendante et la variable indépendante. Cependant, la comparaison des deux courbes d'ajustements indique une plus forte concentration des points autour de la deuxième courbe. Ceci dit, l'introduction de l'ancienneté induit vers un changement dans la tendance des données.

Graphe 12. Diagrammes nuages à points avec courbe d'ajustement pratique RH-implication affective



Source : résultats de l'étude.

Grphe 13. Diagrammes nuages à points avec courbe d'ajustement pratique RH+ ancienneté -implication affective



Source : résultats de l'étude.

3.4. L'analyse de la régression multiple entre les pratiques RH et l'implication normative

Dans l'objectif d'étudier des liens de causalité entre l'implication normative et les pratiques RH, nous avons procédé à une régression multiple. Contrairement à l'implication affective, l'implication normative ne marque aucun lien de corrélation avec les variables de contrôle, voir annexe (3). Décidément, la régression multiple se tiendra en une seule étape avec l'introduction des sous-variables indépendante, à savoir, la rémunération, la formation, la gestion de carrière, et l'évaluation. Le tableau 15 ci-dessous résume les résultats de la régression.

Tableau 21. Régression linéaire entre l'implication normative et les pratiques RH

Pratique RH	Implication normative			
	β	t	ρ	R ² /R ² ajusté
1. La rémunération	0,219**	3,128	0,002	0,393/0,381
2. La formation	0,128	1,681	0,094	
3. La gestion de carrière	0,171	1,923	0,056	
4. L'évaluation	0,236**	2,841	0,005	

**significative au niveau de p<0.01.

Source : résultats de l'étude.

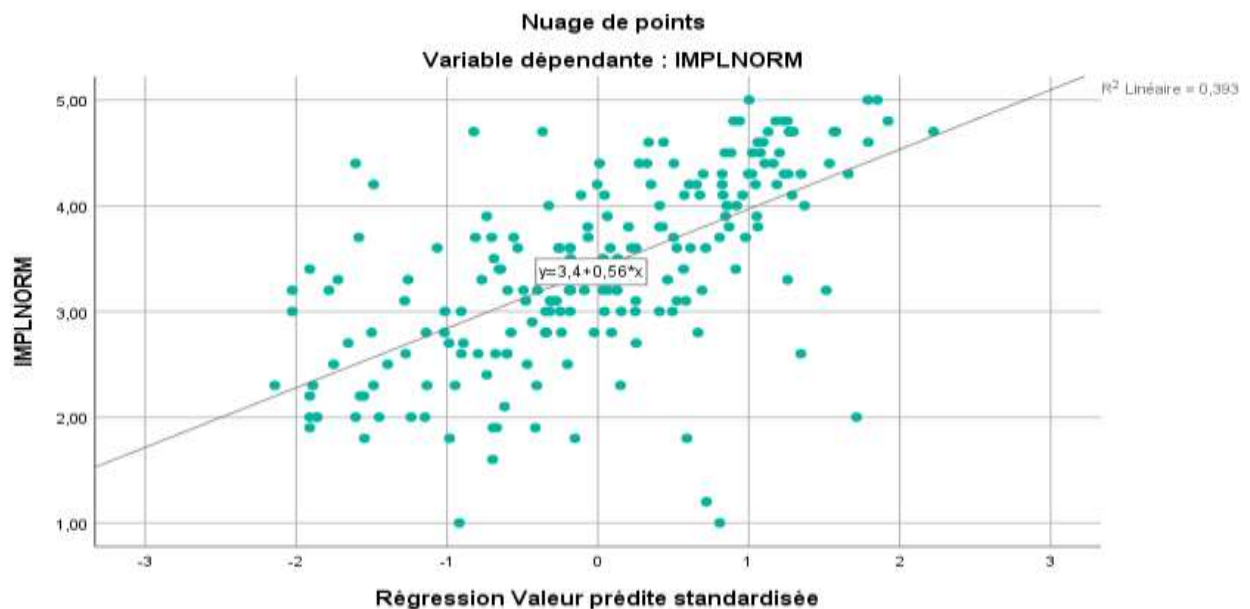
Comme pour la régression précédente, la valeur de F dans le tableau ANOVA détermine la validité du modèle pour d'éventuelles analyses. Le tableau indique une valeur de $F= 32,102$ avec un niveau de signification élevé $p<0,000$. Ceci dit, le modèle de régression avec les variables introduites est significatif.

La valeur de R^2 consignée dans le tableau indique que l'assortiment de pratiques RH appliquées dans le cadre de la gestion des paramédicaux du secteur de la santé publique explique 36% de la variance dans l'implication normative. En revanche, uniquement deux des quatre variables introduites contribuent à la prédiction du comportement d'implication normative, notamment la rémunération ($\beta=0,219$, $p<0,001$) et l'évaluation ($\beta=0,236$, $p<0,01$).

Ce constat indique que l'hypothèse d'une relation positive et significative entre les pratiques RH et l'implication normative est partiellement confirmée avec un accent sur la rémunération et l'évaluation comme prédicteur.

La position diagonale des points dans le diagramme nuage à points ci-dessous représente la forte corrélation entre les variables. En outre, la concentration des points autour de la courbe d'ajustement suggère l'existence d'une relation linéaire entre les pratiques RH et l'implication normative.

Graphe 14. Diagramme nuage à points pratiques RH- Implication normative



Source : résultats de l'étude.

3.5. L'analyse de la régression entre les pratiques RH et l'implication calculé

La dernière régression dans notre analyse se réalisera entre les pratiques RH et l'implication calculée. La régression est multiple sans la prise en compte des variables de contrôle pour l'absence de relation de corrélation entre la variable dépendante calculée et les variables socio-professionnelles.

La valeur de F consignée par le tableau ANOVA spécifique à cette régression indique une forte signification ($F=16.83$, $p<0.000$). Nous pourrions désormais passer à l'interprétation de la nature, ainsi que la puissance de la relation de prédiction.

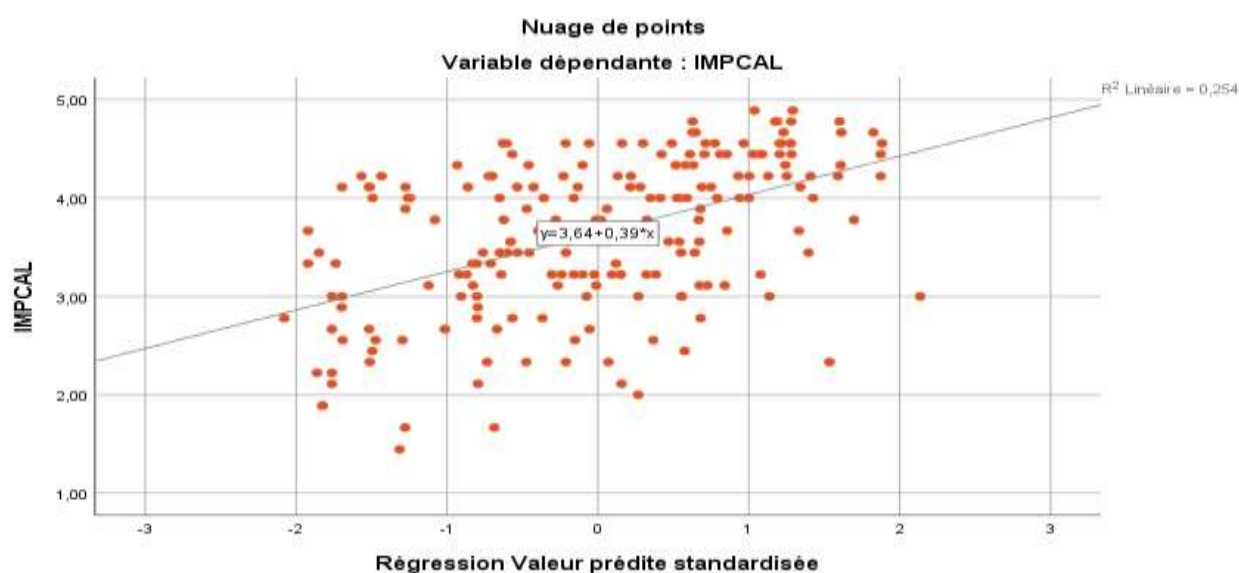
Tableau 22. Régression linéaire entre les pratiques RH et l'implication calculée

Pratique RH	Implication calculée			R ² /R ² ajusté
	β	t	ρ	
1. La rémunération	0,161*	2,071	0,040	0,254 / 0,239
2. La formation	0,140	1,661	0,098	
3. La gestion de carrière	0,262**	2,648	0,009	
4. L'évaluation	0,030	0,324	0,746	

**significative au niveau de $p<0.01$.
* significative au niveau de $p<0.05$.

Source : résultats de l'étude.

Graphe 15. Diagramme nuage à point pratiques RH-implication calculée



Selon le tableau 22 ci-dessus les variables introduites dans le modèle expliquent 25% de la variance de l'implication calculée ($R^2=0.25$). Les valeurs de Béta et de t sont significatives pour deux variables dont la gestion de carrière ($\beta=0,262$, $p<0.01$) et la rémunération ($\beta=0.161$, $p<0.05$) dans l'ordre décroissant. En revanche, la formation et l'évaluation n'ont aucune influence significative dans la variance. Ce résultat indique que l'hypothèse de l'existence d'une relation positive et significative entre les pratiques RH et l'implication calculée est partiellement confirmée.

Conclusion

Ce chapitre représente la concrétisation de la démarche scientifique du chercheur par la consolidation d'une enquête qui met en exergue les outils de recherche méthodologiques et statistiques. Cette partie de l'étude a répondu à deux exigences principales, la première étant l'explication du modèle de recherche et de la posture méthodologique et épistémologique du chercheur. Elle comprend une décortication des hypothèses principales en sous-hypothèses qui mettent en évidence les différents reliefs de l'enquête. La deuxième exigence se résume à l'explication de la composition de l'instrument de mesure utilisé et les différents outils statistiques mobilisés pour apporter des réponses à nos hypothèses.

DISCUSSION, LIMITES ET PERSPECTIVES

Le principal objectif de la présente étude était d'étudier l'influence des pratiques RH, notamment celles qui sont appliquées dans le cadre de la gestion du personnel paramédical de la santé du secteur public, sur l'implication organisationnelle dans ces trois dimensions affective, calculée, et normative. L'analyse découle sur quatre pratiques de gestion des ressources humaines illustrée dans la réglementation en vigueur dont la rémunération, la formation, la gestion de carrières et l'évaluation.

Cette partie de l'étude représente une discussion des différents résultats et la mise en évidence des différentes hypothèses formulées pour apporter des éléments de recherche à notre problématique. Elle s'articule désormais autour de quatre sections, dont chacune apporte des commentaires et des explications pour les résultats respectifs.

- **La perception d'une bonne mise en pratique des pratiques de gestion des ressources humaines consignées par la réglementation par le personnel paramédical du secteur public de la santé.**

L'assortiment de pratique RH employé par notre recherche marque un contraste dans les réponses des participants. Avec une très faible moyenne, les résultats de la variable rémunération reflètent un niveau de satisfaction très limité des participants par les systèmes de rémunération déployés dans le secteur public de la santé. Ce résultat est conforme avec la réalité du secteur public Algérien où la rémunération est considérée comme un poids budgétaire plutôt qu'un facteur de motivation du personnel (Nadir & Touaher, 2019). En revanche, les autres pratiques telles que la formation, la gestion de carrière et l'évaluation indiquent une satisfaction moyennement faible. Cependant, les résultats expriment une conscience élevée des participants par l'importance du processus d'évaluation en cours de leurs carrières. En outre, les paramédicaux qui portent un jugement favorable vis-à-vis de la formation sont plus nombreux que ceux qui portent un jugement défavorable. Ceci dit, nous pourrions conclure que l'hypothèse H1 est partiellement validée.

- **L'existence d'une relation significative entre la mise en pratique des pratiques RH et la manifestation des sentiments d'implication organisationnelle auprès du personnel paramédical.**

Les résultats de l'étude indiquent une relation significative entre la rémunération et deux dimensions de l'implication, affective et normative. L'implication calculée est désormais exclue de la relation. C'est un résultat qui laisse perplexe compte tenu de la nature de l'implication calculée qui repose sur le principe de gain et de profit porté sur les intérêts personnels derrière le maintien de la relation de l'emploi (Meyer & Allen, 1984). Les autres pratiques de gestion des ressources humaines ont une relation significative avec l'implication dans ses trois dimensions. Comme le soulignent Kinnie et ses collègues (Kinnie et al., 2005) dans leur travail de recherche, l'implication organisationnelle des individus est fortement attachée à leur niveau de satisfaction envers les pratiques RH présentes au sein de l'organisation, notamment les opportunités offertes pour progresser dans la carrière, le niveau d'empowerment accordé, le système d'évaluation interne, la reconnaissance et la considération, le système de rémunération, le niveau de proximité entre l'organisation et ses collaborateurs et les moyens de communication.

- **L'existence d'une influence positive et significative entre la mise en pratique des pratiques de gestion des ressources humaines et l'expression de comportement d'implication organisationnelle chez les membres du personnel paramédical de la santé publique en Algérie.**

Les résultats de l'étude indiquent que la relation entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle et positive est significative avec des effets modérés. Cependant, pour l'explication de la nature de l'influence, les résultats indiquent qu'uniquement l'évaluation contribue à l'explication de l'implication affective. Nous pourrions ainsi déduire qu'être soumis à un système d'évaluation objectif et cohérent avec les attentes des employés, en termes de promotion ou de motivation, génère un sentiment d'attachement émotionnel avec l'organisation. En outre, la manifestation d'une implication normative est expliquée par la rémunération et l'évaluation. Tandis que l'implication calculée est expliquée par la rémunération et la gestion de carrière.

Cette présente étude se distingue par la particularité de son contexte sectoriel. Le choix du secteur public de santé représente en lui-même un enjeu majeur et une contribution au corps de la connaissance relative aux antécédents comportementaux des pratiques RH. L'étude s'intéresse d'une part à la perception de la capacité des établissements publics de santé à délivrer des pratiques RH susceptibles de satisfaire le personnel de la santé, et notamment le personnel paramédical, et de l'autre part de la capacité de ces pratiques à engendrer une attitude d'implication organisationnelle en mesure de consolider et de maintenir une relation

d'emploi fructueuse pour toutes les parties prenantes, organisations, soignants et patients. Les résultats de l'étude indiquent des relations globalement positives et significatives entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle.

Dans la poursuite des travaux de Edgar & Geare (2005) dans l'approche de l'influence des pratiques RH sur le comportement des employés, et des travaux de Meyer & Allen (1991), nous avons évalué l'influence d'un certain nombre de pratiques RH, notamment les pratiques soulignées sont régit par la réglementation mise en vigueur dans le secteur public de santé algérien, et plus particulièrement, les lois qui régissent sur la GRH du personnel paramédical, sur les trois dimensions de l'implication. Nos résultats ont montré que les efforts des établissements publics à provenir des services RH axés sur le développement des compétences et les opportunités d'avancement et le système d'évaluation et de rémunération, avait pour effet l'accroissement d'un comportement d'implication de la part du personnel paramédical.

En outre, nos résultats sont en opposition avec les travaux de Macky & Boxall (2007) qui suggèrent des relations positives entre les efforts de formations et de développement des compétences et l'implication affective. Ce qui nous mène à dire que la conception que se font les professionnels paramédicaux de pratiques de formation et de développement des compétences, n'influence nullement l'attachement émotionnel à l'organisation.

- **L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public de la santé sur l'implication organisationnelle dans ses trois dimensions affective, normative et calculée, varient selon les facteurs socioprofessionnels et sociodémographiques.**

Nos données révèlent qu'uniquement l'évaluation exerce une influence significative au seuil de 0.001 sur l'implication affective avec la contribution de l'ancienneté comme variable de contrôle au seuil de 0.05. Dans ce sens, Wright & Kehoe (2008) soutiennent que les activités RH orientées vers le développement sont plutôt associées avec l'intention de retrait. En revanche, aucun effet n'est statistiquement significatif entre le genre, la filière, et le grade et les différentes variables de l'étude.

Nous pouvons conclure que globalement, nos résultats sont en adéquation avec les assertions de la littérature spécifique à l'implication organisationnelle. Dans cette perspective, il est important de citer le travail de Meyer & Smith (Meyer & Smith, 2000) où il enregistre une

forte relation entre les pratiques RH favorisant l'implication organisationnelle affective au sein de l'organisation. Ces pratiques se traduisent par la socialisation organisationnelle, le système d'évaluation, la possibilité de promotion, les plans de formation et l'attribution des primes pécuniaires liées aux résultats de l'organisation.

En parlant d'une autre pratique RH qui est la rémunération, Mottaz (Mottaz, 1988) la décrit comme étant le facteur principal de l'implication organisationnelle. En confirmant ce résultat Paul & Anantharaman (Paul & Anantharaman, 2004) le démontre aussi dans leur travail de recherche, en déclarant que le système de rémunération représente un effet positif très significatif sur la dimension affective de l'implication organisationnelle. Une très grande partie des auteurs corroborent la relation positive entre la rémunération et l'implication organisationnelle, par conséquent, elle est le critère prioritaire qui encourage le choix des individus à opter pour un quelconque organisation (Morrow, 2011; Mowday, 1998; Ogilvie, 1986). Par ailleurs, la richesse d'un système de rémunération en termes de primes annuels, bonifications selon les résultats, stocks options influencent considérablement le niveau de l'implication organisationnelle (Bartol & Martin, 1982; Jolly & Roche, 2000; May et al., 2002; Meyer & Allen, 1997; Moore, 2000; Schappe & Doran, 1997; M. Tremblay et al., 2000).

Néanmoins, il est évident de citer les auteurs dont les résultats ne sont pas favorables, en termes de liens entre les pratiques de rémunérations et l'implication organisationnelle affective. Ajoutant à ça, la mauvaise compréhension des perceptions dont font preuve les individus vis-à-vis la justice et l'équité de rémunération, peuvent engendrer l'implication organisationnelle affective et normative (Cohen & Gattiker, 1994; Gaertner & Nollen, 1989; Meyer & Smith, 2000; Smeenk et al., 2006).

Dans le contexte public de santé, l'étude de Péoc'h & Ceaux (Péoc'h & Ceaux, 2012) démontre une corrélation positive entre les différentes motivations extrinsèques présentes dans l'environnement de l'individu et la dimension calculée de l'implication organisationnelle. Cette dimension est davantage liée aux pratiques de promotions et de rémunération (P. M. Blau, 1964). Selon Gutiérrez-Martinez (2007) Certaines études ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Bartol & Martin, 1982; Moore, 2000; M. Tremblay et al., 2000). En complément à ces pratiques, les systèmes de rémunérations jouent un rôle principal dans l'attraction et la conservation du capital humain au sein de l'organisation sur le long

terme, par conséquent une implication organisationnelle solide (Bartol & Martin, 1982; Jolly & Roche, 2000; Moore, 2000)

Ceci est également en accord avec la nomenclature du marché de travail algérien régi par la rareté des opportunités du travail et la promesse de stabilité garantie par le statut public. En outre, la transférabilité des compétences acquises durant les formations par le personnel de la santé est limitée due à leur nature spécifique qui augmente le risque du chômage en cas de retrait (Meyer & Allen, 1991). Par ailleurs, la gestion de carrière et la formation représentent un volet important dans la gestion des ressources humaines, leur influence sur les attitudes et les comportements au milieu professionnel incite un nombre considérable de recherches sur le sujet. En conséquence, nous citons l'influence des systèmes d'évaluation et de formation sur la dimension affective de l'implication organisationnelle (Zgoulli-Swalhi et al., 2016b). Dans un contexte similaire la relation causale de l'implication organisationnelle et les programmes de formation de d'évaluation est significative (Paul & Anantharaman, 2004). Au final, l'implication normative est significativement et positivement liée aux pratiques RH étudiées dans le présent article. La perception positive de la provision ses services RH reflète une bonne appréciation des efforts des établissements de santé publique à améliorer le quotidien professionnel de leur personnel et à accomplir leurs obligations morales, et par conséquent influent positivement sur l'implication normative (Srirangam Ramaprasad et al., 2017).

CONCLUSION GENERALE

La présente étude vise à examiner l'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle au sein des établissements publics de santé en Algérie.

Il est important de signaler préalablement l'arsenal juridique qui encadre la gestion des ressources humaines au des établissements publics, afin de conférer les meilleures conditions de travail pour la ressource humaine. Ce cadre juridique veille soigneusement à l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines publiques, l'ensemble de ces actions stratégiques se traduisent sur le terrain sous forme de pratiques de gestion des ressources humaines (Officiel, 2006b, 2011).

Dans le cadre d'analyse des pratiques RH au sein des organisations, un grand intérêt fut porté à l'égard de l'influence de ces dernières sur l'implication avec ses différentes formes et dimensions. Selon Biétry & Creusier (Biétry & Creusier, 2015) il retient le témoignage du Dr John P MEYER considéré comme l'un des fondateurs du concept de l'implication, où il annonce clairement les opportunités de recherches existantes dans ce domaine d'intérêts en disant « *l'évaluation de l'impact des pratiques RH sur l'implication parmi les nombreuses pistes de recherche fructueuses* ».

Dans le cadre du travail proposé par Lawler III (Lawler III, 1993) les pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent l'implication organisationnelle, diverses recherches ont traité les pratiques de ce modèle dans différents contextes pour corroborer au final l'existence de relations significatives avec l'implication organisationnelle (J. M. (Université D. S. Trudel et al., 2005). A savoir, cette conception est englobée par la théorie des ressources (Barney, 1991) où l'humain est considéré comme un avantage compétitif afin de faire face aux différents défis organisationnels, de ce fait germe l'importance de mettre en place une stratégie particulière pour la conservation des compétences à travers le développement et la formation, dont l'objectif est de consolider sa ressource humaine au sein de l'environnement interne et donner plus d'opportunité de faire carrière sur le long terme en prétendant à des évolutions horizontales et verticales et pourquoi acquérir de nouveau rôle dans l'organisation, donner plus de marge de manœuvre en termes de participation à la prise de décision, avoir la maturité et les capacités de reconnaître le savoir, savoir-faire et savoir être de ces ressources humaines.

En revanche, la réussite de toute cette dynamique d'investissement individuelle est liée au sens perçu par le personnel de l'organisation, à savoir, que cette dernière le considère comme une valeur ajoutée rare dont elle doit en prendre soin et développer de manière continue car l'implication organisationnelle est fortement liée à ces pratiques de gestion de ressources humaines et particulièrement la dimension affective. Néanmoins, avoir une influence positive sur l'implication organisationnelle et la performance au sein de l'organisation, dépend habituellement de la capacité de perception individuelle au sein de l'environnement interne et la réalité du contexte englobant cet ensemble très complexe. (Sibaud, 2003; C. A. Smith, 1995; M. Tremblay et al., 2000; J. M. (Université D. S. Trudel et al., 2005).

Dans un contexte qui ne connaît pas de stabilité ni de tranquillité, l'organisation se voit dans l'obligation de veiller à la pérennité de son activité à long terme. Pour Gratton (Gratton, 1997) elle doit faire face avec tous les moyens qui sont à sa disposition afin de rester efficace et efficiente, selon l'auteur « *quand les organisations sont rationalisées, les premières activités à être évincées de la fonction managériale, sont les valeurs les plus « subjectives » et les plus « humaines »*. Elle est dans une situation contextuelle très particulière et les éventuelles actions à entreprendre seront décisives pour les ressources humaines au poste de travail. En conséquence, l'implication organisationnelle et la performance organisationnelle de l'organisation seront impactées directement par les actions entreprises par la gestion des ressources humaines en cherchant l'efficacité et l'efficience à travers la réduction des coûts et des dépenses.

Dans l'espoir de synchroniser en même temps la performance organisationnelle et l'implication organisationnelle des individus, des auteurs comme Léonard (Léonard, 1997) propose un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines favorisant en même temps le développement des compétences, la mobilisation, la polyvalence portant les aspirations des personnes et la volonté d'arriver à une performance organisationnelle à travers la limitations des effectifs, des emplois sans objectifs, l'instabilité l'emploi via des contrat à durée déterminée. En cherchant en même temps à valoriser le capital humain en minimisant les coûts, il est difficile d'arriver à une implication organisationnelle par conséquent à une performance organisationnelle. Malgré la possibilité d'arriver à une implication organisationnelle affective à travers quelques facteurs dont le soutien organisationnel, la justice organisationnelle et les tensions de rôle. Ils sont considéré comme des impératifs de l'implication organisationnelle affective, qui par la suite favorise la performance au travail et

réduit la volonté de quitter l'organisation (Cohen-Charash & Spector, 2001; Meyer et al., 2002; Zgoulli-Swalhi et al., 2016a).

Dans un souci de performance organisationnelle à travers les comportements individuels telle l'implication organisationnelle, maintes études ont traité les relations susceptibles d'exister entre les pratiques RH et la performance organisationnelle (Bae & Lawler, 2000; Godard & Delaney, 2000; Guthrie, 2001). Par la suite, certaines études ont validé empiriquement différentes relations des pratiques RH avec la performance de l'organisation, et d'autres ont proposé un ensemble de pratiques RH opérationnelles influençant la performance organisationnelle, de manière directe via les pratiques RH en arrivant à une stabilité économique et financière, et de manière indirecte en influençant les comportements des individus comme l'implication organisationnelle pour arriver par la suite à la performance de l'organisation (Appelbaum et al., 2000; Boselie et al., 2005)

L'étude ouvre également la porte pour un socle de recherche prééminent quant à l'exploration du secteur de la santé publique en Algérie, plus particulièrement, l'enjeu de l'innovation dans l'application des pratiques RH tout en tenant compte de la nature institutionnalisée de la fonction. En outre, l'étude de l'implication organisationnelle prend son importance de son inférence significative, consolidée par la littérature, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et des comportements extra rôle (Meyer et al., 2002).

Désormais, comme tout travail scientifique, l'exploration de la présente recherche a fait l'objet d'un certain nombre de limites d'ordre procédural et méthodologique. Les limites procédurales peuvent se résumer à la difficulté de l'administration du questionnaire dans des circonstances particulières d'une pandémie mondiale. Ce facteur a freiné le processus de collecte de données. Quant aux limites méthodologiques, elles sont reflétées dans l'insuffisance des pratiques sélectionnées dans l'explication d'un taux de variance supérieur à 40%. Par conséquent, nous admettons l'intervention d'autres facteurs dans l'explication de la variance dans l'implication organisationnelle.

Additivement aux différentes relations qui peuvent exister entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, le maintien d'un bon système d'information au sein de l'environnement organisationnel reste vital pour le bon fonctionnement de ces pratiques de manière globale, car avoir une information juste, correcte et au bon moment facilite la compréhension des droits et obligations des employés au sein de leur organisation, en conséquence, une meilleure assimilation des objectifs organisationnels et

personnels engendre des réactions positives au milieu professionnel à travers une implication organisationnelle. Par ailleurs, maintes recherches sur la relation d'influence de la communication et le partage de l'information n'ont pas constaté de relation significative avec l'implication organisationnelle, néanmoins d'autres études signalent une relation positive et constantes entre cette pratique de gestion de ressources humaine et l'implication organisationnelle dans un climat organisationnel à l'écoute des préoccupations du facteur humain (Bettache, 2013; Nyhan, 1999; M. Tremblay et al., 2000; J. M. (Université D. S. Trudel et al., 2005).

Comme le confirme Trudel (J. M. (Université D. S. Trudel et al., 2005) dans leur analyse de l'influence des pratiques RH sur les dimensions de l'implication organisationnelle dans le contexte sanitaire, d'où ils annoncent l'influence significative des pratiques d'information et de communication sur la dimension affective de l'implication organisationnelle, additivement à ce résultat positif la dimension normative de l'implication est liée positivement au plan de carrière et au système d'évaluation, tandis que la dimension calculée de l'implication est corrélée négativement avec le système d'évaluation de l'organisation. En outre, il parle de l'importance des possibilités de progression de carrière offertes dans le cadre d'assurer plus de responsabilités au sein de l'organisation. Ce développement interne repose principalement sur une collecte d'informations pertinentes liée aux profils susceptibles dans le cadre d'une campagne d'évaluation. Le bon fonctionnement de ces dites actions afin de promouvoir les individus influencent positivement la dimension affective et normative de l'implication organisationnelle et de même la performance organisationnelle. De même, dans le modèle de Lawler (Lawler III, 1993) il déclare que ces deux dimensions de l'implication organisationnelle sont fortement liées à la volonté d'intégration de participation des collaborateurs dans le fonctionnement de la prise de décision de l'organisation.

ANNEXES

Annexe 1. Alpha de CRONBACH

Tableau 1. Statistique descriptives des variables de l'enquête					
Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Implication calculée	203	1,44	4,89	3,6431	,77557
Implication normative	203	1,00	5,00	3,4049	,89850
Implication affective	203	1,00	5,00	3,5271	,85272
Rémunération	203	1,00	5,00	2,0056	,79219
Formation	203	1,00	5,00	3,2498	1,00615
Gestion de carrière	203	1,00	5,00	3,1044	1,17065
Evaluation	203	1,00	5,00	3,3645	1,18241
N valide (liste)	203				

Tableau 2. Liste Des coefficient Alpha de Cronbach pour l'ensemble des variables

Variabes	Coefficient
Implication affective	0.772
Implication calculée	0.712
Implication normative	0.838
Rémunération	0.77
Formation	0.833
Gestion de carrière	0.841
Evaluation	0.873

Annexe 2. La Corrélacion inter-variables

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- REMUNERATION	Corrélacion de Pearson	1	,519**	,578**	,483**	,370**	,399**	,498**	,035	,000	-,026	,016
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,620	,997	,708	,818
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
2- FORMATION	Corrélacion de Pearson	,519**	1	,628**	,602**	,395**	,406**	,491**	-,091	-,041	,021	-,035
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,196	,562	,761	,620
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
3- GESTIONDE CARRIERE	Corrélacion de Pearson	,578**	,628**	1	,718**	,446**	,464**	,548**	-,041	-,071	-,069	-,049
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,559	,317	,329	,486
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
4- EVALUATION	Corrélacion de Pearson	,483**	,602**	,718**	1	,464**	,380**	,541**	-,097	-,067	-,026	-,130
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,170	,340	,708	,066
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
5- IMPLICATION AFFECTIVE	Corrélacion de Pearson	,370**	,395**	,446**	,464**	1	,499**	,581**	,046	-,143*	-,103	,143*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,518	,041	,146	,042
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
6- IMPLICATION CALCULEE	Corrélacion de Pearson	,399**	,406**	,464**	,380**	,499**	1	,476**	-,013	-,127	-,053	,027
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,854	,071	,451	,698
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
7- IMPLICATION NORMATIVE	Corrélacion de Pearson	,498**	,491**	,548**	,541**	,581**	,476**	1	,101	-,006	-,003	,063
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,150	,935	,970	,370
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
8- GENRE	Corrélacion de Pearson	,035	-,091	-,041	-,097	,046	-,013	,101	1	,110	,011	,285**
	Sig. (bilatérale)	,620	,196	,559	,170	,518	,854	,150		,117	,872	,000
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
9- FILIERE	Corrélacion de Pearson	,000	-,041	-,071	-,067	-,143*	-,127	-,006	,110	1	,732**	,046
	Sig. (bilatérale)	,997	,562	,317	,340	,041	,071	,935	,117		,000	,511
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202

10- CORPS	Corrélation de Pearson	-,026	,021	-,069	-,026	-,103	-,053	-,003	,011	,732**	1	,013
	Sig. (bilatérale)	,708	,761	,329	,708	,146	,451	,970	,872	,000		,854
	N	203	203	203	203	203	203	203	203	203	203	202
11- ANNEE	Corrélation de Pearson	,016	-,035	-,049	-,130	,143*	,027	,063	,285**	,046	,013	1
	Sig. (bilatérale)	,818	,620	,486	,066	,042	,698	,370	,000	,511	,854	
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Annexe 3. Régression

Tableau 1. Régression multiple implication affective pratiques RH

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	38,070	4	9,518	17,319	,000 ^b
	de Student	108,812	198	,550		
	Total	146,882	202			
a. Variable dépendante : IMPAF						
b. Prédicteurs : (Constante), PRAEVA, REMUN2, PRAFORM, PRAGC						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,088	,190		10,998	,000
	REMUN2	,130	,083	,120	1,556	,121
	PRAFORM	,081	,071	,096	1,137	,257
	PRAGC	,099	,072	,136	1,382	,169
	PRAEVA	,181	,066	,251	2,735	,007
a. Variable dépendante : IMPAF						

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,5786	4,3672	3,5271	,43413	203
de Student	-2,33754	1,86781	,00000	,73394	203
Valeur prévue standard	-2,185	1,935	,000	1,000	203
Résidu standard	-3,153	2,520	,000	,990	203
a. Variable dépendante : IMPAF					

Tableau 2. Régression multiple implication affective pratique RH avec variable de contrôle

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,542 ^a	,294	,276	,72751	,294	16,301	5	196	,000	2,013
a. Prédicteurs : (Constante), ANNEE, REMUN2, PRAEVA, PRAFORM, PRAGC										
b. Variable dépendante : IMPAF										

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
1	Régression	43,137	5	8,627	16,301	,000 ^b
	de Student	103,736	196	,529		
	Total	146,873	201			
a. Variable dépendante : IMPAF						
b. Prédicteurs : (Constante), ANNEE, REMUN2, PRAEVA, PRAFORM, PRAGC						

Coefficients ^a													
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	1,805	,208		8,699	,000	1,396	2,214					
	REMUN2	,113	,082	,104	1,371	,172	-,049	,275	,371	,097	,082	,621	1,611
	PRAFORM	,077	,070	,091	1,101	,272	-,061	,215	,395	,078	,066	,530	1,886
	PRAGC	,093	,071	,128	1,319	,189	-,046	,233	,446	,094	,079	,383	2,614
	PRAEVA	,210	,066	,290	3,164	,002	,079	,341	,465	,220	,190	,428	2,339
	ANNEE	,140	,045	,188	3,096	,002	,051	,230	,143	,216	,186	,973	1,027

a. Variable dépendante : IMPAF

Tableau 3. Régression multiple pratique RH implication normative

Récapitulatif des modèles ^b										
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,627 ^a	,393	,381	,70683	,393	32,102	4	198	,000	1,767
a. Prédicteurs : (Constante), PRAEVA, REMUN2, PRAFORM, PRAGC										
b. Variable dépendante : IMPLNORM										

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	64,153	4	16,038	32,102	,000 ^b
	de Student	98,922	198	,500		
	Total	163,075	202			
a. Variable dépendante : IMPLNORM						
b. Prédicteurs : (Constante), PRAEVA, REMUN2, PRAFORM, PRAGC						

Coefficients ^a													
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	1,525	,181		8,423	,000	1,168	1,882					
	REMUN2	,249	,079	,219	3,128	,002	,092	,405	,498	,217	,173	,624	1,603
	PRAFORM	,114	,068	,128	1,681	,094	-,020	,248	,491	,119	,093	,530	1,886
	PRAGC	,131	,068	,171	1,923	,056	-,003	,266	,548	,135	,106	,386	2,590
	PRAEVA	,179	,063	,236	2,841	,005	,055	,303	,541	,198	,157	,445	2,246

a. Variable dépendante : IMPLNORM

Tableau 4. Régressions multiple pratique RH implication calculée

Récapitulatif des modèles ^b													
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson			
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F				
1	,504 ^a	,254	,239	,67670	,254	16,836	4	198	,000	1,902			
a. Prédicteurs : (Constante), PRAEVA, REMUN2, PRAFORM, PRAGC													
b. Variable dépendante : IMPCAL													
ANOVA ^a													
Modèle		Somme des carrés			ddl	Carré moyen		F	Sig.				
1	Régression	30,837			4	7,709		16,836	,000 ^b				
	de Student	90,668			198	,458							
	Total	121,505			202								
a. Variable dépendante : IMPCAL													
b. Prédicteurs : (Constante), PRAEVA, REMUN2, PRAFORM, PRAGC													
Coefficients ^a													
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance
1	(Constante)	2,373	,173		13,689	,000	2,031	2,714					
	REMUN2	,158	,076	,161	2,071	,040	,007	,308	,399	,146	,127	,624	1,603
	PRAFORM	,108	,065	,140	1,661	,098	-,020	,236	,406	,117	,102	,530	1,886
	PRAGC	,173	,065	,262	2,648	,009	,044	,302	,464	,185	,163	,386	2,590
	PRAEVA	,020	,060	,030	,324	,746	-,099	,139	,380	,023	,020	,445	2,246

Annexe 4. Indice KMO et test de Bartlett de l'implication organisationnelle

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,830
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	468,623
	ddl	28
	Signification	,000

Indice KMO et test de Bartlett implication calculée

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,825
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	378,118
	ddl	36
	Signification	,000

Annexe 5. ANOVA unidirectionnel

Tableau 1. La rémunération

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
IMPAF	NON	185	3,4824	,85320	,06273	3,3587	3,6062	1,00	5,00
	OUI	18	3,9861	,71857	,16937	3,6288	4,3434	2,00	4,75
	Total	203	3,5271	,85272	,05985	3,4091	3,6451	1,00	5,00
IMPCAL	,00	185	3,6156	,77423	,05692	3,5033	3,7279	1,44	4,89
	1,00	18	3,9259	,75263	,17740	3,5517	4,3002	2,00	4,78
	Total	203	3,6431	,77557	,05443	3,5358	3,7505	1,44	4,89
IMPLNO RM	,00	185	3,3330	,87746	,06451	3,2057	3,4603	1,00	5,00
	1,00	18	4,1444	,78980	,18616	3,7517	4,5372	2,00	5,00
	Total	203	3,4049	,89850	,06306	3,2806	3,5293	1,00	5,00
ANOVA									
			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.		
IMPAF	Intergroupes		4,162	1	4,162	5,861	,016		
	Intragroupes		142,721	201	,710				
	Total		146,882	202					
IMPCAL	Intergroupes		1,580	1	1,580	2,647	,105		
	Intragroupes		119,925	201	,597				
	Total		121,505	202					
IMPLNO RM	Intergroupes		10,802	1	10,802	14,258	,000		
	Intragroupes		152,273	201	,758				
	Total		163,075	202					

Tableau 2. La formation

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
IMPAF	NON	78	3,0721	,89359	,10118	2,8706	3,2736	1,00	5,00
	OUI	125	3,8110	,69081	,06179	3,6887	3,9333	1,88	5,00
	Total	203	3,5271	,85272	,05985	3,4091	3,6451	1,00	5,00
IMPCAL	NON	78	3,2464	,78151	,08849	3,0702	3,4226	1,44	4,56
	OUI	125	3,8907	,66322	,05932	3,7733	4,0081	2,33	4,89
	Total	203	3,6431	,77557	,05443	3,5358	3,7505	1,44	4,89
IMPLNORM	NON	78	2,9269	,71545	,08101	2,7656	3,0882	1,60	4,80
	OUI	125	3,7032	,87399	,07817	3,5485	3,8579	1,00	5,00
	Total	203	3,4049	,89850	,06306	3,2806	3,5293	1,00	5,00
ANOVA									
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.			
IMPAF	Intergroupes	26,222	1	26,222	43,681	,000			
	Intragroupes	120,660	201	,600					
	Total	146,882	202						
IMPCAL	Intergroupes	19,934	1	19,934	39,447	,000			
	Intragroupes	101,571	201	,505					
	Total	121,505	202						
IMPLNORM	Intergroupes	28,943	1	28,943	43,372	,000			
	Intragroupes	134,132	201	,667					
	Total	163,075	202						

Tableau 4. La gestion de carrière

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
IMP AF	NON	91	3,2047	,87272	,09149	3,0229	3,3864	1,00	5,00
	OUI	112	3,7891	,74246	,07016	3,6500	3,9281	1,63	5,00
	Total	203	3,5271	,85272	,05985	3,4091	3,6451	1,00	5,00
IMP CAL	NON	91	3,2662	,73178	,07671	3,1138	3,4186	1,44	4,56
	OUI	112	3,9494	,67031	,06334	3,8239	4,0749	1,67	4,89
	Total	203	3,6431	,77557	,05443	3,5358	3,7505	1,44	4,89
IMPL NORM	NON	91	2,9538	,73761	,07732	2,8002	3,1075	1,00	4,70
	OUI	112	3,7714	,85186	,08049	3,6119	3,9309	1,00	5,00
	Total	203	3,4049	,89850	,06306	3,2806	3,5293	1,00	5,00
ANOVA									
			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.		
IMP AF	Intergruppes		17,146	1	17,146	26,565	,000		
	Intragruppes		129,736	201	,645				
	Total		146,882	202					
IMP CAL	Intergruppes		23,437	1	23,437	48,035	,000		
	Intragruppes		98,068	201	,488				
	Total		121,505	202					
IMPLN ORM	Intergruppes		33,560	1	33,560	52,084	,000		
	Intragruppes		129,515	201	,644				
	Total		163,075	202					

Tableau 5. L'évaluation

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
IMPAF	NON	78	3,1506	,91243	,10331	2,9449	3,3564	1,00	5,00
	OUI	125	3,7620	,72304	,06467	3,6340	3,8900	1,63	5,00
	Total	203	3,5271	,85272	,05985	3,4091	3,6451	1,00	5,00
IMPCAL	OUI	78	3,4131	,80918	,09162	3,2307	3,5955	1,67	4,78
	NON	125	3,7867	,72058	,06445	3,6591	3,9142	1,44	4,89
	Total	203	3,6431	,77557	,05443	3,5358	3,7505	1,44	4,89
IMP NORM	OUI	78	2,8090	,76161	,08624	2,6373	2,9807	1,00	4,70
	NON	125	3,7768	,76949	,06883	3,6406	3,9130	1,00	5,00
	Total	203	3,4049	,89850	,06306	3,2806	3,5293	1,00	5,00
ANOVA									
			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.		
IMPAF	Intergroupes		17,952	1	17,952	27,986	,000		
	Intragroupes		128,931	201	,641				
	Total		146,882	202					
IMPCAL	Intergroupes		6,702	1	6,702	11,735	,001		
	Intragroupes		114,802	201	,571				
	Total		121,505	202					
IMP NORM	Intergroupes		44,989	1	44,989	76,577	,000		
	Intragroupes		118,086	201	,587				
	Total		163,075	202					

Abréviations :

IMPAF : implication organisationnelle affective

IMP NORM : implication organisationnelle normative

IMPCAL : implication organisationnelle calculée

Annexe 6. LE QUESTIONNAIRE

M. ABDELMALEK Samir

Doctorant en Management et Politiques Publiques



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de

Encadrés :

Les pratiques de gestion des ressources humaines telles que la rémunération, la formation, l'évaluation et la gestion de carrière accentuent d'une manière ou d'une autre la fréquence d'implication des employés « personnes » envers leur organisation.

La question qui se pose dans la présente étude du **Personnel Paramédical**.

Les pratiques de gestion des ressources humaines ont-elles un impact direct ou indirect sur les dimensions de l'implication organisationnelle des employés ?

Nous vous assurons une **CONFIDENTIALITE** totale des informations que vous allez nous donner et le traitement se fera de manière **ANONYME**.

QUESTIONNAIRE

Sexe : Femme Homme

Votre êtes dans la Filière : Soins Rééducation et Réadaptation

Microtechnique

Enseignements et Inspection Pédagogique Paramédicale

Médicosociale

Votre Corps :

Votre Grade :

Années D'expériences :

1 ans à 6 ans

7 ans à 12 ans

13 ans à 20 ans

Plus de 20 ans

Votre Implication Envers Votre Organisation est de Manière Affective « émotionnelle ».

Mettez SVP un « x » Dans la réponse Qui vous convient le plus

	D'Accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Les problèmes de mon organisation sont les miens.					
Des sentiments émotifs m'attachent à l'organisation.					
C'est un honneur de parler de mon travail avec les gens de l'extérieur.					
L'impression d'être un membre à part entière de l'organisation est un sentiment naturel.					
Investir toute ma carrière dans l'organisation ne me pose pas de problème.					
Il est impossible d'avoir l'impression d'être un membre de la famille au sein mon organisation.					
C'est une fierté d'être membre de mon organisation.					
Il est impossible de développer le sentiment d'identification pour une autre organisation que celle à laquelle j'appartiens.					

Votre Implication Envers Votre Organisation est de Manière Calculée « Par Nécessité et Coûts ».

Mettez SVP un « x » Dans la réponse Qui vous convient le plus

	D'Accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Quitter l'organisation sans en avoir la possibilité de décrocher un poste de travail ailleurs me fait peur.					

Il est très difficile de quitter l'organisation dans le moment présent.					
Quitter l'organisation engendrera des sacrifices énormes de ma part.					
Le départ de l'organisation chamboulera ma vie personnelle et professionnelle.					
Vu les investissements faits au sein de mon organisation, il m'est très difficile de partir maintenant.					
Un départ soudain de l'organisation ne sera pas couteaux pour moi.					
Le fait de rester membre de cette organisation est lié à une forte nécessité, non pas par choix.					
La saturation du marché de l'emploi est la raison principale de mon maintien au sein de mon organisation.					
Il faut faire face aux problèmes au milieu professionnel sans attendre la hiérarchie.					

Votre Implication Envers votre Organisation est de Manière Normative « Par Obligation ».

Mettez SVP un « x » Dans la réponse Qui vous convient le plus	D'Accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Travailler pour cette organisation est une question de loyauté et d'obligation morale.					
Il est incorrect pour moi de quitter mon organisation malgré les offres disponibles sur le marché de l'emploi.					
Un sentiment de culpabilité s'installera en moi, du fait de quitter mon organisation.					
Il faut savoir évaluer le bon moment de quitter son organisation et ne pas rester loyale durant toute sa carrière.					
En se basant sur mon éducation et mes principes, il m'est obligatoire de demeurer loyal envers mon organisation.					
L'éthique professionnelle freine et réduit mes intentions de quitter mon organisation.					
Notre investissement dans l'organisation n'a pas de limites.					
Seulement notre éthique de la profession qui nous pousse à ce donné au maximum.					
L'environnement organisationnel met à notre disposition toutes les conditions pour s'investir davantage.					

Nos relations avec notre hiérarchie est le seul élément de motivation dans mon organisation.					
--	--	--	--	--	--

Votre Système de Rémunération est Très Riche et Très Diversifié.

Mettez SVP un « x » Dans la réponse Qui vous convient le plus	D'Accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Le système de rémunération au sein de mon organisation est performant.					
Le système de rémunération au sein de mon organisation est équitable et juste.					
Le système de rémunération actuel de mon organisation a besoin de beaucoup d'améliorations.					
Le salaire reçu comme contrepartie de notre travail est insatisfaisant.					
Notre rémunération couvre largement nos besoins personnels.					
Les primes octroyées par le système de rémunération augmentent largement le salaire mensuel.					
Beaucoup d'éléments de notre salaire doivent être revalorisés.					

Votre Plan de Formation Répond aux Différents Besoins.

Mettez SVP un « x » Dans la réponse Qui vous convient le plus	D'Accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Le plan de formation répond à mes besoins réels.					
Les formations proposées par notre hiérarchie sont en adéquation avec les évolutions de notre environnement.					
Le plan de formation favorise l'évolution de notre carrière.					
Des nouvelles compétences seront acquises près chaque formation achevée.					
La formation au sein de notre secteur est un facteur de motivation.					
La formation au sein de notre secteur est un moyen pour consommer le budget.					
La formation est un droit pour tout le personnel du corps paramédical.					

Votre Gestion de Carrière est un Elément de Motivation.

Mettez SVP un « x » Dans la réponse Qui vous convient le plus	D'Accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
La gestion de carrière au sein de notre secteur est objective.					
Les promotions nous procurent une grande satisfaction.					
L'autorité hiérarchique veille au respect de la transparence dans la compagne de promotion.					
Les rythmes d'avancements de carrière procurent motivation et satisfaction.					
Grace à ma dernière promotion, mon environnement professionnel a complètement changé.					

Votre Système d'évaluation Prend en Compte vos Efforts.

Mettez SVP un « x » Dans la réponse Qui vous convient le plus	D'Accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord
Nos compétences professionnelles sont prises en considération dans notre évaluation.					
Etre efficace et avoir une bonne manière de servir favorise notre évaluation.					
L'évaluation de notre performance et notre rendement octroie des avantages divers.					
La valorisation de l'atteinte des objectifs et l'esprit d'initiative, nous encourage à donner plus.					
Participer à des études scientifiques donne une bonne appréciation à notre hiérarchie.					
l'évaluation par la hiérarchie s'effectue objectivement.					

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE PRECIEUSE COLLABORATION.

BIBLIOGRAPHIE

- Abderrahmane, K. (2014). *La formation et l'implication organisationnelle dans le contexte de changement: Cas de la SONATRACH-Activité\Aval*. Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.
- Aberdeen, T. (2013). Yin, RK (2009). Case study research: Design and methods . Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69–71.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261.
- Aktouf, O. (1985). *À propos du management (in La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie - Chanlat et Dufour, éditeurs)*.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des Sciences Sociales et Approche Qualitative des Organisations. Une Introduction à la Démarche Classique et une Critique*. Les Presses de l'Université du Québec.
- Aliouat, B., & Nekka, H. (1999). L'intégration du capital humain dans la stratégie d'entreprise: compétences, apprentissage et style de management. *Conférence de l'AIMS*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Alpe, Y., Lambert, J.-R., & Parayre, S. (2020). *Lexique de sociologie-6e ed*. Dalloz.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On Operationalizing the Concept of Commitment. *Social Forces*, 51(4), 448–454. <https://doi.org/10.1093/sf/51.4.448>
- Amara, M., & Bietry, F. (2008). Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance, application au contexte tunisien. *Actes Du*, 1–16. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008amara-bietry.pdf>
- Ángeles López-Cabarcos, M., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2020). New ways of working and public healthcare professionals' well-being: The response to face the covid-

- 19 pandemic. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 19). <https://doi.org/10.3390/su12198087>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arcand, M. (2004). *Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines*. Gestion 2000.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice, 7th Edn London*. Kogan Page.[Google Scholar].
- Armstrong, Michael, & Stephen, T. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 13th Edition*. Human Resource Management.
- Atalan, A., & Donmez, C. C. (2020). DEVELOPING OPTIMIZATION MODELS TO EVALUATE HEALTHCARE SYSTEMS. *Sigma Journal of Engineering and Natural Sciences*, 38(2), 853–873.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502–517.
- Balhadj, S., & El Ammaary, H. (2020). L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel: proposition d'un modèle de recherche. *International Journal of Management Sciences*, 3(2).
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney JB, & Wright PM. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1).
- Baron James, N., & Kreps David, M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. John Wiley & Sons Inc.
- Baron, X. (1993). L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, 92, 5–14.

- 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.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1982). Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications. *MIS Quarterly*, 49–70.
- Becker, G. S. (1994). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition. In *Notes and Queries* (3ème). The University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1093/nq/s1-IV.92.83-a>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.
- Bélangier, L., & Mercier, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Presses Université Laval.
- Benoît, C., & Rousseau, M.-D. (1990). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec. *Revue Internationale P.M.E.*, 3(1), 39–55. <https://doi.org/10.7202/1007945ar>
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 53, 69–79.
- Benyelles, K. (1992). Le renouveau du service public à travers une politique de la ressource humaine dans la fonction publique. *Idara (Alger)*, 2(1), 117–127.
- Bertalanffy, L. von. (1973). Théorie générale des systèmes. Paris, Dunod, 17.
- Bertaux, D. (2010). L'enquête et ses méthodes, le récit de vie. Paris. Francia, Armand Colin.
- Bettache, M. (2013). Maintien en emploi et mobilisation des travailleurs seniors dans le secteur public : tout un défi. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 76–119.
- Biétry, F. (2012). *L'implication organisationnelle: un concept à emprunter?*
- Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Chronique: Les coulisses d'une découverte majeure en Gestion des Ressources Humaines. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 2, 73–79.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1984). *Solving costly organizational conflicts*. Jossey-Bass Incorporated Pub.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September, 3(2007)*, 62.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2020). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1). <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the Fittest!?* (Issue January 2009). Thèse de doctorat, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42–58. <https://doi.org/10.1108/01437721011031685>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there...before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Bourdillon, F., Brücker, G., & Tabuteau, D. (2016). Définitions de la santé publique. In *Traité de santé publique* (pp. 3–6). Lavoisier. <https://doi.org/10.3917/lav.bourd.2016.01.0028>
- Bouteiller, D., & Guerin, G. (1989). La philosophie de gestion des ressources humaines: un outil de gestion? *Tiré-à-Part*, 82.
- Brabet, J. (1993). Repenser la GRH, paris. *Economica*.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1980). Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Sociology of Work and Occupations*, 7(2), 210–221.
- Brousselle, A., Champagne, F., Contandriopoulos, A.-P., & Hartz, Z. (2011). *L'évaluation: concepts et méthodes: Deuxième édition*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management*

Review, 6(3), 303–309. <https://doi.org/10.1080/1471903042000256501>

- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3), 383–405.
- Buchan, J. (2004). *Human Resources for Health What difference does (“good”) HRM make?*
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers. *Work Organizations. Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
- Buchholz, R. A. (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 219.
- Burack, E. H., & Mathys, N. J. (1980). Career management in organizations. *Lake Forest, Brace-Park*.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. ASHGATE.
- Caldwell, D. F., & O’Reilly III, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648.
- Cambien, A. (2008). *Une introduction à l’approche systémique: appréhender la complexité*. Centre d’études sur les réseaux, les transports, l’urbanisme et les
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., & Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2019.05.004>
- Castaing, S., & Roussel, P. (2006). L’effet de l’évaluation du contrat psychologique sur l’implication affective dans la fonction publique: le rôle modérateur de la motivation à l’égard du service public. *Congrès de l’AGRH*.
- Chang, P.-C., & Chen, S.-J. (2011). Crossing the level of employee’s performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 883–901.
- Charih, M., & Landry, R. (1997). *La gestion publique sous le microscope* (PUQ (ed.)).
- Citeau, J.-P., & Barel, Y. (2000). *Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas*

pratiques. 3ème. Paris: A. Colin.

- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5–30.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Cohen, A., & Gattiker, U. (1992). An empirical assessment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 47(3), 439–461.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137–157.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Commeiras N. (1992). L'impact de la participation financière sur l'implication des salariés. *Actes Du 3e Congrès de l'Association Francophone de La Gestion Des Ressources Humaines*, 574–583.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (1998). L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise: une vision enrichie des relations. *Actes Du Congrès de l'AGRH*.
- Condomines B., H. E. et B. A.-F. (2016). La mobilité interne : des perspectives différentes mais complémentaires répondant aux besoins de collaboration. *27e Congrès AGRH « Retour Vers Le Futur Pour l'AGRH » Strasbourg 19-21/10/2016*.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241.
- Corby, S. (1992). Industrial relations developments in nhs trusts. *Employee Relations*, 14(6), 33–44. <https://doi.org/10.1108/01425459210022003>
- Couteret, P. (1998). *La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise*. Montpellier 2.

- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches* (4ème). Sage publications Inc.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.
- De Rosnay, J. (2014). *Le macroscopie. Vers une vision globale*. Média Diffusion.
- De Saussure, F. (1989). *Cours de linguistique générale* (Vol. 1). Otto Harrassowitz Verlag.
- Denis Proulx. (2008). *Management des organisations publiques* (2 ème édit). Presses de l'Université du Québec.
- Descartes, R., & Gröber, G. (1905). *Discours de la méthode: 1637*. Heitz Bonita Springs, FL, USA.
- Desmorat, G. (2012). *L'entreprise à l'épreuve des facteurs humain et organisationnel: la pratique de l'analyse d'accident au service de la sécurité à GrDF*. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Diffie-Couch, P. (1984). Building a feeling of trust in the company. *Supervisory Management*, 29(4), 31–36.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- DiVanna, I. (2010). Positivism. In *Encyclopedia of Research Design* (pp. 1054–1057). <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n321>
- Donnadieu, G., & Karsky, M. (2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Ed. Liaisons.
- Drucker, P. F. (1999). *Management*.
- Durand, D. (1979). La systémique. *Que Sais-Je*, 795.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34(5), 534–549. <https://doi.org/10.1108/00483480510612503>
- El Akremi, A., & Trabelsi, Y. (2003). Role des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels: Application au cas des informaticiens. *Gestion Internationale et Pays Emergents*.
- El Boukhari, M. (2021). Le capital humain et la gestion des ressources humaines: une

- trajectoire au prisme théorique. *International Social Sciences and Management Journal*, 4.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Van Den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717.
- Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. *International Journal of Manpower*.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 186–207.
- Forrester, J. (1979). *Dynamique urbaine*. Economica.
- French, W. L., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Understanding human behavior in organizations*. Harper & Row.
- Fricke, P., & Etzioni, A. (1962). A Comparative Analysis of Complex Organization. *Political Science Quarterly*, 91, 341. <https://doi.org/10.2307/2148419>
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42(11), 975–991. <https://doi.org/10.1177/001872678904201102>
- Gagnon, C., Gosselin, E., & Paquet, R. (2007). Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment). *Revue Multidisciplinaire Sur l'emploi, Le Syndicalisme et Le Travail (REMEST)*, 3(1), 3–64.
- Gendron, B. (2011). Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils importent dans les ressources humaines: Des notions aux pratiques. L. Marmoz & V. Attias-Delattre, *Ressources Humaines, Force de Travail, et Capital Humain: Des Notions Aux Pratiques*, 175–185.
- Ghrissi, L. (2012). *Management des ressources humaines dans l'hôpital public Cas du CHU*

d'Oran. Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.

- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321–338.
- Gleizes, J. (2000). Le capital humain. *Multitudes*, 2, 111–112.
- Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the “high performance” paradigm’s implications for industrial relations as a field. *ILR Review*, 53(3), 482–502.
- Gratton, L. (1997). L ‘atout humain. *L ‘Art Du Management ETous Les Grands*.
- Grawitz M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (Dalloz. (ed.); 10ème édit).
- Guérin, G., & Wils, T. (1992). La gestion des carrières, une typologie des pratiques. *Document de Recherche*, 92–03.
- Guérin, G., & Wils, T. (2002). LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES. *Gestion*, 27(2), 14–23. <https://doi.org/10.3917/riges.272.0014>
- Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines: éclairages sur le succès d’un concept. *Management Avenir*, 1, 160–181.
- Guthrie, J. (2001). The management, measurement and the reporting of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*.
- Gutiérrez-Martínez, I. (2007). L ’ influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur l ’ implication organisationnelle et professionnelle. *Agrh*.
- Gutteridge, T. G. (1986). Organizational career development systems: The state of the practice. *Career Development in Organizations*, 15.
- Hackman Oldham, Greg R., J. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Halder, N. (2018). Investing in human capital: exploring causes, consequences and solutions to nurses’ dissatisfaction. *Journal of Research in Nursing*, 23(8). <https://doi.org/10.1177/1744987118807251>
- Hardy, K. (2010). *Contribution à l’étude d’un modèle d’accident systémique, le cas du modèle STAMP: application et pistes d’amélioration*. École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Harris, C., Cortvriend, P., & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 21(4),

1477–7266. <https://doi.org/10.1108/14777260710778961>

- Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Hashim, J. (2010). Human resource management practices on organisational commitment: The Islamic perspective. *Personnel Review*, 39(6), 785–799. <https://doi.org/10.1108/00483481011075611>
- Hogan, P., Moxham, L., & Dwyer, T. (2007). Human resource management strategies for the retention of nurses in acute care settings in hospitals in Australia. In *Contemporary Nurse* (Vol. 24, Issue 2). <https://doi.org/10.5172/conu.2007.24.2.189>
- Hull, D. L. (2015). Evolutionary Epistemology. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 437–440). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.81020-X>
- Hutchinson, S. R. (2003). Survey research. In *Foundations for research* (pp. 299–318). Routledge.
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9(2), 101–126.
- Igbaria, M., & Wormley, W. M. (1992). Organizational experiences and career success of MIS professionals and managers: an examination of race differences. *MIS Quarterly*, 16(4), 507–529.
- Jarousse, J.-P., & Mingat, A. (1992). La formation du capital humain: Gestion par le marché ou gestion par l'État. *Revue Économique*, 43(4), 739–753. <https://doi.org/10.2307/3501841>
- Jolly, D., & Roche, L. (2000). *La high-tech bichonne ses talents*.
- Joule, R.-V., Beauvois, J.-L., & Deschamps, J. C. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses universitaires de Grenoble Grenoble.
- Kaid, N. (2003). *Le système de santé algérien entre efficacité et équité*. Thèse de doctorat d'état en sciences économiques. université d'Alger.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1175–1198.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 499–517.
- Kawachi, I., & Berkman, L. F. (2000). 27. Cohésion sociale et santé. In *Les inégalités sociales de santé* (pp. 419–428). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.fassi.2000.01.0419>
- Kechad, R. (2009). Vers une GRH contingente: réflexion sur les pratiques de la GRH de l'entreprise algérienne. In *l'entreprise à l'heure de la grh pratiques et approches théoriques* (DAR EL GHA, p. 45).
- Keith Davis, W. B. W. H. L.-G. (1985). *La Gestion des ressources humaines* (McGraw-Hill (ed.)).
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kerouedan, D. (2009). De plus en plus de malades et de moins en moins de soignants: la crise des ressources humaines du secteur de la santé en Afrique. *Journal Africain Du Cancer/African Journal of Cancer*, 1(2), 115–122.
- Kessler, I., Heron, P., & Spilsbury, K. (2017). Human resource management innovation in health care: the institutionalisation of new support roles. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 228–245.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9–29.
- Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. (2006). The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 96–115.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698.
- Koys, D. J. (1991). Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 283–291.

- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. In *University of Chicago Press* (2nd ed.). University of Chicago Press, Ltd. <https://doi.org/10.1119/1.1969660>
- Ladrière, J. (1960). Les Limitations des formalismes et leur signification philosophique. *Dialectica*, 279–320.
- Laflamme, M. (1981). *Le management: approche systémique, théorie et cas*. G. Morin.
- Laroche, H., & Michel, S. (1991). *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. ERIC.
- Lawler III, E. E. (1993). Creating the high-involvement organization. *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, 172–193.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research approaches* (The Guilfo). The Guilford Press.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799.
- Lee, S. H. (2000). A Managerial Perspective of the Objectives of HRM Practices in Singapore: An Exploratory Study. *Singapore Management Review*, 22(1), 65–82.
- Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Presses de l'Université du Québec.
- Lenihan, H., McGuirk, H., & Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research Policy*, 48(9). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.015>
- Léonard, E. (1997). Mobiliser et démobiliser les ressources humaines: antinomie ou interaction des modes de gestion de la main-d'oeuvre? *GRH Face à La Crise*, 209–225.
- Leonard Nadler, Z. (1984). *The handbook of human resource development*. New York, John Wiley and Sons.
- LeRouge, C., Nelson, A., & Blanton, J. E. (2006). The impact of role stress fit and self-esteem on the job attitudes of IT professionals. *Information & Management*, 43(8), 928–938.

- Lesourne, J. (1976). *Les systèmes du destin*. Dalloz Economie.
- Lévy-Leboyer, C. (1995). *Repenser la gestion des carrières des cadres*.
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail : modèles et stratégies*. <http://livre21.com/>
- Liaw, S. Y., Wu, L. T., Chow, Y. L., Lim, S., & Tan, K. K. (2017). Career choice and perceptions of nursing among healthcare students in higher educational institutions. *Nurse Education Today*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.02.008>
- London, M. (1983). Toward a theory of career motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620–630.
- London, M., & Stumpf, S. A. (1982). *Managing careers* (Vol. 4559). Addison Wesley Publishing Company.
- Lyles, M., & Easterby-Smith, M. P. V. (2003). *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007a). The relationship between ‘high-performance work practices’ and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007b). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095–2128.
- Mannheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50(12), 1537–1562.
- Mannheim, B., & Papo, E. (1999). Differences in organizational commitment and its correlates among professional and nonprofessional occupational welfare workers. *Administration in Social Work*, 23(3–4), 119–137.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Les organisations*, tr. fr. Paris, Dunod, 1e Éd.

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*, *19*(2), 103–119. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00540.x>
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, *21*(1), 84–104.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *69*(2), 175–194.
- Martory, B., Crozet, D., & du Montcel, H. T. (1988). *Gestion des ressources humaines* (Vol. 3). Nathan.
- Maslow, A. H., & Rogers, C. (1979). Humanistic psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, *19*(3), 13–26.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171.
- Maury, S. (2016). *La GRH dans la fonction publique*. Direction de la formation légale et administrative.
- May, T. Y., Korczynski, M., & Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies*, *39*(6), 775–801.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *35*(3), 671–684.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals. *International Studies of Management and Organization*, *49*(4). <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *International Journal of Human Resource Management*, *30*(18). <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational

- commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638.
- Mérian, Y., Planchette, G., Lannoy, A., & Merad, M. (2018). APPROCHE ANALYTIQUE ET APPROCHE SYSTEMIQUE POUR LA MAITRISE DES RISQUES ANALYTIC. *Congrès Lambda Mu 21, «Maîtrise Des Risques et Transformation Numérique: Opportunités et Menaces»*.
- Merritt, S. M. (2012). The Two-Factor Solution to Allen and Meyer's (1990) Affective Commitment Scale: Effects of Negatively Worded Items. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 421–436. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9252-3>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665–683.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'administration*, 17(4), 319–331.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective,

- Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., & Tett, R. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 141–168.
- Morin, E. (1972). Le retour de l'événement. *Communications*, 18(1), 6–20.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199624\)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199624)35:4<493::AID-HRM4>3.0.CO;2-R)
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500.
- Morrow, P. C. (1993). Work adjustment theory: From a distance. *Journal of Vocational Behavior*, 43(1), 90–97.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35.
- Mottaz, C. J. (1988). Work satisfaction among hospital nurses. *Journal of Healthcare Management*, 33(1), 57.
- Moulette, P. et O., & Roques. (2014). *Maxi Fiches : Gestion des ressources humaines* (2ème édit).
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. In *New York Academic Press*. Academic Press, Inc. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Msprh. (2011). *évaluation du système national d'information sanitaire*.
- Nacera, M. (2020). *L'impact du dysfonctionnement du système de santé algérien sur les conditions de travail des professionnels de la santé*.
- Nadir, S.-A., & Touaher, M. T. (2019). Valorisation des ressources humaines dans le secteur public algérien; analyse et perspectives. *Dirassat Journal Economic Issue*, 10(2), 347–361.
- Neveu, J.-P. (1991). Méthodologie de l'implication. *Actes Du 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, Cergy*, 14–15.
- Neveu, J.-P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*. Economica.
- Neveu, J.-P., & Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Vuibert.
- Neveu, V., & Campoy, E. (2007). *Confiance et performance au travail: l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié*.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing affective organizational commitment in public organizations: The key role of interpersonal trust. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58–70.
- O'Donovan, D. (2019). *HRM in the Organization: An Overview* (pp. 75–110). https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3_4
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Officiel, J. (1962). *Loi n° 62-157 du 31 Décembre 1962 Portant sur " Tendant à la reconduction jusqu'à nouvel ordre, de la législation en vigueur au 31 décembre 1962*.
- Officiel, J. (1966). *Ordonnance n° 66-133 du 02/06/1966 portant Statut général de la fonction publique*.
- Officiel, J. (1978). *Loi n° 78-12 du 05 Août 1978 Relative au statut général du travailleur*.
- Officiel, J. (1985). *Décret n° 85-59 du 23 Mars 1985 portant statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques*.
- Officiel, J. (1995). *Décret exécutif n° 95-126 du 29 Avril 1995, modifiant et complétant le*

- décret exécutif n° 66- 145 du 02 Juin 1966, relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires.*
- Officiel, J. (1996). *Décret exécutif n°96-92 du 03 Mars 1996, relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires.*
- Officiel, J. (2006a). *Décret présidentiel n° 06-177 du 4 Jomada El Oula 1427 correspondant au 31 mai 2006 portant rattachement de la direction générale de la fonction publique à la Présidence de la République (Secrétariat Général du Gouvernement).*
- Officiel, J. (2006b). *Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.* [https://doi.org/10.1016/s1297-9570\(01\)90011-1](https://doi.org/10.1016/s1297-9570(01)90011-1)
- Officiel, J. (2011). *Décret exécutif n° 11-121 du 15 Rabie Ethani 1432 correspondant au 20 mars 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique.* 08–36.
- Officiel, J. (2014). *Décret exécutif n° 14-194 du 5 Ramadhan 1435 correspondant au 3 juillet 2014 portant organisation de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative.* [https://doi.org/10.1016/s1297-9570\(01\)90011-1](https://doi.org/10.1016/s1297-9570(01)90011-1)
- Officiel, J. (2016). *la constitution de la république algérienne démocratique et populaire.* 9.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 11(4), 335–359.
- Olivier, B. ba M. B. J. (2014). UNE ANALYSE QUALITATIVE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT COMME GENERATRICES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE CAMEROUNAISE D'ETAT. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société.*
- Organ w. Dennis. (1997). organisational Citizenship Behaviour: It's construct clean-up Time. *Human Performance.*
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision.*
- Ouchfoun, A., & Hammouda, D. (1993). Bilan de vingt huit années de politique sanitaire en Algérie. *Cahiers Du CREAD*, 35–36, 59–96.

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2003.TB00098.X>
- Paillé, P. (2002). L'engagement normatif: essai de reconstruction. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 8(3), 69–96.
- Paillé, P. (2004). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 52, 31–46.
- Panel, P. (2007). L'hôpital public. *Études*, 407(10), 319–330.
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2001). *The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel*.
- Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483480510612530>
- Pascal, B. (1852). *pensées*. Dezobry et E. Magdeleine.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.
- Péoc'h, N., & Ceaux, C. (2012). Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé... *Recherche En Soins Infirmiers*, N°108(1), 53. <https://doi.org/10.3917/rsi.108.0053>
- Peretti, J.-M. (2007). *Ressources humaines* (10e édition).
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des Ressources Humaines* (21st ed.).
- Peyrat, D. (1993). Pratiques de management des ressources humaines et implication des salariés: l'importance de la contingence organisationnelle. *Universalité et Contingence de La GRH*, 375–385.

- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 97.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48.
- Pichault, F. (2008). La question de la cohérence dans les projets de réforme des services publics basés sur la gestion des ressources humaines. *Télescope*, 14(automne), 64–72.
- Pigeyre, F. (2006). Les modèles d'analyse de la GRH. *Les Actes de La DGESCO, Management et Gestion Des Ressources Humaines : Stratégies, Acteurs et Pratiques*, 157.
- Pizzorno A. (1959). Accumulation, loisirs, et rapports de classe. *Esprit*, Numéro spé, 1000–1016.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1). [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Proudhon, P.-J. (1868). *Théorie de l'impôt: question mise au concours par le Conseil d'état du canton de Vaud en 1860* (Vol. 15). Libr. internationale.
- Provencher, E. (1992). *L'effet de la conception de l'homme au travail telle qu'exprimée par un style de gestion sur la satisfaction au travail des contremaîtres*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Purcell, J. (1999). High commitment management and the link with contingent workers: implications for strategic human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 239–257.
- Pynes, J. E. (2009). Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach. In *John Wiley & Sons*.

- Rechtin, E. (1992). The art of systems architecting. *IEEE Spectrum*, 29(10), 66–69.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Richard, J.-F., Bonnet, C., Ghiglione, R., BROMBERG, M., BEAUVOIS, J.-L., DOISE, W., & DESCHAMPS, J.-C. (1990). *Traité de psychologie cognitive: cognition, représentation, communication*. Dunod.
- Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail. *Traité de Psychologie Du Travail*, 421–433.
- Robert-Duvilliers, P. (1967). Le statut de la fonction publique algérienne. *La Revue Administrative*, 20(118), 404–412. <http://www.jstor.org/stable/40780165>
- Roger Chartier, A. F. F. and A. H. F. (1952). L'évaluation du mérite personnel. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 8(1), 30.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel, Volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. Editions De Boeck Université.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3).
- Rondeau, A., & Lemelin, M. (1991). Pratiques de gestion mobilisatrices. *Gestion*, 16(1), 26–32.
- Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. (2002). Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion. *Economica*.
- Sáez, C. B., Legaz, S. G., & Madorrán García, C. (2009). COMMENT RENFORCER L'ENGAGEMENT CHEZ LES ENSEIGNANTS DANS LES UNIVERSITÉS PUBLIQUES. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75(2), 365–380. <https://doi.org/10.3917/risa.752.0365>
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*. Presses de Sciences po.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446.

- Salmi, M. (2012). *Système de santé en Algérie à l'heure de la transition plurielle: pour une évaluation de la qualité des soins*. Université Mouloud Mammeri.
- Schappe, S. P., & Doran, A. C. (1997). How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field study of financial holding company employees. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 33(3), 191.
- Scheid, J. C. (2005). *Les grands auteurs en organisation*. Dunod. <https://books.google.dz/books?id=gsEBPQAACAAJ>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17. <http://www.jstor.org/stable/1818907>
- Seitio-Kgokgwe, O. S., Gauld, R., Hill, P. C., & Barnett, P. (2016). Understanding human resource management practices in Botswana's public health sector. *Journal of Health, Organisation and Management*, 30(8), 1284–1300. <https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2015-0076>
- Sibaoud, B. (2003). Discours et pratiques de GRH: conformité ou innovation. *Gestion*, 1705, 6616.
- Simard, G. (2000). Les antécédents de l'engagement organisationnel: Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé. *Internationalisation de La Gestion Des Ressources Humaines?*
- Simon, A., & Trist, E. (1970). Organisation et système. Quelques remarques théoriques se rapportant plus particulièrement aux recherches d'Andras Angyal. *Revue Française de Sociologie*, 123–139. https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1970_hos_11_1_1605
- Smeenk, S. G. A., Eisinga, R. N., Teelken, J. C., & Doorewaard, J. (2006). The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2035–2054.
- Smith, C. A. (1995). *Human resource practices and policies as antecedents of organizational commitment*.
- Smith, P. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.
- Sofia, E. (2017). Système et systématisme chez Ferdinand de Saussure. *Linx. Revue Des*

Linguistes de l'université Paris X Nanterre, 74, 129–148.

- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58.
- Soufiane, K. (2020). La motivation du capital humain: facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(2).
- Srirangam Ramaprasad, B., Prabhu K.P, N., Lakshminarayanan, S., & Pai, Y. P. (2017). Human resource management practices and organizational commitment: research methods, issues and future directions (2001-2016). In *Industrial and Commercial Training* (Vol. 49, Issue 6, pp. 277–287). Society of Interdisciplinary Business Research. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2017-0033>
- Stanton, P., Harbridge, R., & Bartram, T. (2004). People management practices in the public health sector: Developments from Victoria, Australia. *Journal of European Industrial Training*, 28, 310–328. <https://doi.org/10.1108/03090590410527681>
- Steup, M. (2005, January). *Epistemology*. Stanford Encyclopedia of Philosophy.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie Du Travail et Des Organisations*, 10(2), 165–187.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768.
- Suchman, E. A. (1967). *Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Progr.* Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610445177>
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Thévenet, M. (1990). Implication et gestion de carrière. *Actes Du*, 1.
- Tixier, J. (2004). Does the evolution of the human resources practices imply the implementation of an information system? For a contextualism of practices. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4).

<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005048>

- Tréanton, J.-R. (1960). Le concept de " carrière". *Revue Française de Sociologie*, 73–80.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-È., & Olivier, D. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0069>
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Internationalisation de La Gestion Des Ressources Humaines?*
- Tremblay, P. P. (2012). *L'administration contemporaine de l'État: une perspective canadienne et québécoise*. Puq.
- Trudel, J.-M., Saba, T., & Guérin, G. (2005a). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 1(25), 1705–6616.
- Trudel, J. M. (Université D. S., Saba, T. (Université D. M., & Guérin, G. (Université D. M. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 3(2), 406–435.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. John Wiley & Sons.
- Vallerand, R. J. (2006). *Les fondements de la psychologie sociale (2e éd.)*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*.
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs. *Gestion*, 29(3), 64–72.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569–581.
- Veld, M., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). HRM and strategic climates in hospitals: Does the

- message come across at the ward level? *Human Resource Management Journal*, 20(4).
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00139.x>
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J., & van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(1), 35.
<https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-35>
- Villeneuve, M. (2011). *Les Pratiques De Grh Favorisant L'Engagement Organisationnel Et L'Extension De La Vie Professionnelle Des Travailleurs Vieillissants : Cas Du Ministère Des Ressources Naturelles Et De La Faune*.
- Vukovic, G., Završnik, B., Rodic, B., & Miglic, G. (2008). La formation des fonctionnaires dans l'administration publique slovène. Les questions liées à l'instauration d'évaluations des formations. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(4), 695–721.
<https://doi.org/10.3917/risa.744.0695>
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 333–349.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Weber, M., Weber, M., Anter, A., & Bruhns, H. (2021). *Max Weber et la bureaucratie*. 0–183.
- Werbel, J., Landau, J., & DeCarlo, T. E. (1996). The relationship of pre-entry variables to early employment organizational commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(2), 25–36.
- West, M. A., Borrill, C., Dawson, J., Scully, J., Carter, M., Anelay, S., Patterson, M., & Waring, J. (2002). The link between the management of employees and patient mortality in acute hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(8).
<https://doi.org/10.1080/09585190210156521>
- West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7). <https://doi.org/10.1002/job.396>

- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wong, H. (2014). *THE INFLUENCE OF EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE PERFORMANCE A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Business Administration In the Faculty of Humanities.*
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20.
- Yi-Ching Chen, M., Shui Wang, Y., & Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment. *Personnel Review*, 41(3), 321–339. <https://doi.org/10.1108/00483481211212968>
- Zgoulli-Swalhi, S., Commeiras, N., & Swali, A. (2016a). *Les pratiques RH et l'implication organisationnelle: quelles relations au regard de l'approche universalistes (best practices) et configurationnelle (bundles)?*
- Zgoulli-Swalhi, S., Commeiras, N., & Swali, A. (2016b). Les pratiques RH et l'implication organisationnelle: quelles relations au regard de l'approche universalistes (best practices) et configurationnelle (bundles)? *AGRH*.

« Influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur L'Implication Organisationnelle : Cas du Personnel Paramédical »

Résumé :

L'acquisition, la conservation et le développement du facteur humain au sein de l'environnement organisationnel est au cœur de la stratégie de gestion des ressources humaines moderne. L'ensemble de pratiques qui composent cette dernière, sont identifiés dans la littérature spécialisée comme un facteur d'influence sur l'implication organisationnelle considérée comme un référentiel psychologique (Commeiras N., 1992; Meyer & Smith, 2000). Particulièrement dans un secteur aussi complexe que celui de la santé, par son organisation et sa diversité en termes de ressources humaines. De ce fait, nous allons essayer d'identifier dans la présente étude la nature de l'influence entre la gestion des ressources humaines à travers ces composantes telles que la gestion de carrière, la formation et l'évaluation sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle. L'enquête du terrain vise un échantillon de 203 professionnels paramédicaux au sein des établissements de la santé publique.

Mots Clés : Implication organisationnelle, pratiques de gestion des ressources humaines, management de la santé.

« Influence of Human Resources Management Practices on Organizational Involvement: evidence from the nursing staff »

Abstract:

The acquisition, conservation and development of the human factor within the organizational environment is at the heart of the modern human resources management strategy. The set of practices that make up the latter, are identified in the specialized literature as an influencing factor on organizational commitment, Meyer & Smith (2000) considered as a psychological reference (Commeiras N., 1992). Particularly, in a sector as complex as that of the health-care sector, as by its organization or its diversity in terms of human resources practices. Therefore, we will try to identify in this study the nature of the influence between the HR management with practices such as career management, training and assessment, and the different dimensions of organizational commitment. The field survey targets a sample of 203 paramedical professionals in public health établissements in Algeria.

Keywords : Organizational commitment, human resources management practices, health-care management.

«تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التزام التنظيمية : حالة الموظفين الشبه الطبيين»

يعد اكتساب العامل البشري والاحتفاظ به وتطويره داخل البيئة التنظيمية في صميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحديثة. تتم تحديد مجموعة الممارسات التي تشكل هذه الأخيرة في الأدبيات المتخصصة كعامل تأثير على المشاركة التنظيمية التي تعتبر مرجعا نفسيا. خاصة في قطاع معقد مثل قطاع الصحة، من خلال تنظيمه وتنوعه من حيث الموارد البشرية. لذلك سنحاول في هذه الدراسة تحديد طبيعة التأثير بين إدارة الموارد البشرية من خلال هذه المكونات مثل الإدارة المهنية والتدريب والتقييم على الأبعاد المختلفة للمشاركة التنظيمية. يستهدف المسح الميداني عينة من 203 متخصصين في المجال الطبي داخل مؤسسات الصحة العامة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة التنظيمية ، ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الصحية