



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences

Spécialité / Sciences Commerciales

Option / Management

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DU RAPPORT
ENTRE LE STATUT DE LA FORMATION
ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE**

Présentée et soutenue publiquement par :

Mme ABDERRAHMANE Khouloud

Devant le jury composé de :

TAIBI Ghalia	Professeur	Université d'Oran 2	Présidente
TAHARI Khaled	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
NAIT BAHLOUL Mokrane	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
MOULAI Ali	Professeur	Université d'Oran 1	Examineur
AMARI Salah Eddine Sofiane	MCA	ENP Oran	Examineur
ELMOUBAREK Mohamed	Professeur	ESE Oran	Examineur

Année 2020/2021



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences

Spécialité / Sciences Commerciales

Option / Management

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DU RAPPORT
ENTRE LE STATUT DE LA FORMATION
ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE**

Présentée et soutenue publiquement par :

Mme ABDERRAHMANE Khouloud

Devant le jury composé de :

TAIBI Ghalia	Professeur	Université d'Oran 2	Présidente
TAHARI Khaled	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
NAIT BAHLOUL Mokrane	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
MOULAI Ali	Professeur	Université d'Oran 1	Examineur
AMARI Salah Eddine Sofiane	MCA	ENP Oran	Examineur
ELMOUBAREK Mohamed	Professeur	ESE Oran	Examineur

Année universitaire 2020/2021

Remerciements

C'est avec un grand honneur que je remercie mon Directeur de recherche ***Mr Khaled TAHARI***, qui m'a beaucoup soutenu, et à qui je tiens à exprimer mon profond respect.

Je tiens à remercier énormément les enseignants de la faculté ainsi que le personnel de SONATRACH/LQS et toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin.

DEDICACES

A la mémoire de ma très chère mère (paix à son âme), qui m'a toujours souhaité être Docteur...j'espère que tu es contente aujourd'hui...

A la mémoire de mon très cher père (paix à son âme), qui m'a appris la simplicité...

A la mémoire de ma très chère sœur (paix à son âme) qui, jusqu'à son dernier souffle, m'a motivé pour soutenir mon doctorat ...

Vous êtes partis chez le grand Dieu avant même que je termine ce travail... j'aurais aimé que vous assisteriez à l'aboutissement de ces années de dur labeur et pour me voir enfin soutenir, mais le grand Dieu a décidé autrement...vous étiez une source inépuisable de tendresse, de patience et de sacrifices, vos prières et bénédictions m'ont été d'une grande importance tout au long de ma vie, quoique je puisse dire et écrire, je ne pourrais exprimer ma profonde reconnaissance à vous. J'espère que j'ai accompli ma mission en vous offrant ce que vous avez souhaité... J'espère que vous êtes fiers de moi.

A Reda...l'homme qui m'a énormément aidé et motivé pour terminer cette recherche, ainsi que mes frères qui m'ont beaucoup soutenu dans les moments difficiles...

A mes deux petits anges *Alaa et Anis*...

A toute ma famille...

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Structure du modèle de l'étude	4
Figure 2.Actifs, ressources et compétences	26
Figure 3.Production des compétences	29
Figure 4.Approche fonctionnelle et approche compétence	33
Figure 5.Évaluation du coût d'un recrutement et la formation accompagnée.....	35
Figure 6.Coûts et profils de gains de la formation pour l'entreprise.....	37
Figure 7.La compréhension et identification des besoins de formation.....	42
Figure 8.Centralité des différentes formes de l'implication	50
Figure 9.Le modèle de Morrow revu par Cohen.....	51
Figure 10.Proposition du modèle de développement de l'implication organisationnelle	52
Figure 11.Antécédents communs à la motivation et à l'implication.....	58
Figure 12.Modèle proposé pour l'étude de lien entre GRH et I.O	66
Figure 13. Échange sociaux multiples en milieu organisationnel	83
Figure 14.Les effets de la justice sur l'employabilité, l'engagement et la satisfaction.....	84
Figure 15. Eléments agissant sur le sens de la justice	89
Figure 16.L'organigramme de SONATRACH	96
Figure 17.Organigramme de l'activité LIQUIFICATION ET SEPARATION DES GAZ.....	101
Figure 18.Répartition de l'effectif permanent selon tranche d'âge.....	102
Figure 19.Répartition de l'effectif selon l'âge.	103
Figure 20.Le modèle final de recherche.....	111
Figure 21.Représentation graphique de répartition par sexe.....	116
Figure 22.Représentation graphique de répartition par âge	117
Figure 23.Représentation graphique de répartition par Ancienneté dans l'entreprise	118
Figure 24. Représentation graphique de répartition par statut	119
Figure 25.Représentation graphique des moyennes de formation/Analyse des emplois	122
Figure 26. Représentation graphique des moyennes de formation/Recrutement	123
Figure 27. Représentation graphique des moyennes de formation/ Rémunération.....	124
Figure 28. Représentation graphique des moyennes de formation/Evaluation des RH	125
Figure 29.Représentation graphique des moyennes de formation/ communication et relations de travail.....	128
Figure 30.Représentation graphique des moyennes de l'implication calculée.....	130
Figure 31.Représentation graphique des moyennes de l'implication normative	131
Figure 32.Représentation graphique des moyennes de l'implication affective.....	133
Figure 33.Le modèle de corrélation	140

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Typologie des freins à la mise en œuvre de démarches de formation continue	14
Tableau 2. Classification des antécédents de l'implication organisationnelle	56
Tableau 3. comparaison entre les notions de motivation, d'implication et de satisfaction	57
Tableau 4. Pratiques GRH à haut potentiel	64
Tableau 5. Impact des pratiques des RH sur l'implication.....	65
Tableau 6. L'instrument de mesure.....	69
Tableau 7. Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs	87
Tableau 8. Répartition par sexe.....	116
Tableau 9. Répartition par âge	117
Tableau 10. Répartition par Ancienneté dans l'entreprise.....	118
Tableau 11. répartition par statut.....	119
Tableau 12. répartition par type de contrat.....	119
Tableau 13. Analyse de fiabilité.....	120
Tableau 14. Formation/Analyse des emplois	121
Tableau 15. Formation/Recrutement.....	123
Tableau 16. Formation/Rémunération.....	124
Tableau 17. Formation/Evaluation des RH.....	125
Tableau 18. Formation/Développement des compétences	126
Tableau 19. Formation/ Communication et relations de travail	127
Tableau 20. Justice organisationnelle.....	129
Tableau 21. Implication calculée	130
Tableau 22. Implication normative	131
Tableau 23. Implication affective.....	132
Tableau 24. Test sur échantillon unique.....	134
Tableau 25. ANOVA	135
Tableau 26. Variance totale expliquée	136
Tableau 27. Matrice des composantes après rotation.....	137
Tableau 28. Corrélation formation et implication	138
Tableau 29. Corrélation formation et implication avec ses trois types	139
Tableau 30. Modèle de formation et implication organisationnelle.....	141
Tableau 31. Modèle de formation et les types de l'implication	142
Tableau 32. Modèle Formation et justice.....	143
Tableau 33. Modèle Justice et implication organisationnelle	144
Tableau 34. Modèle Formation justice et implication.....	145

LISTE DES ABREVIATIONS

FPC	Formation Professionnelle Continue
IO	Implication Organisationnelle
JO	Justice Organisationnelle
MRH	Management des Ressources Humaines
IAP	Institut Algérien de Pétrole
INH	Institut National des hydrocarbures
QVT	Qualité de vie au travail

PLAN DE L'ETUDE

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 01 :PRATIQUES DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

CHAPITRE I : CADRE GENERAL DE LA FORMATION

INTRODUCTION

SECTION 1 : CONTEXTE DE LA FORMATION

SECTION 2 : EVOLUTION DE LA FORMATION EN ALGERIE

CONCLUSION

CHAPITRE 02 : FORMATION ET PRATIQUES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

INTRODUCTION

SECTION 01 : FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

SECTION 02 : FORMATION ET ACTIVITES RH

CONCLUSION

PARTIE 02 : FPC ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE 03 :DEMARCHE ET TYPOLOGIE D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION

SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

SECTION 2 : IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES DIFFERENTS TRAVAUX EN GRH

CONCLUSION

CHAPITRE 04 :ARTICULATION ENTRE IMPLICATION ORGANISATIONNELLE, FPC ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION

SECTION 01 : MOBILISATION DU CONCEPT D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE POUR LA FORMATION

SECTION 02 : FPC ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE

CONCLUSION

PARTIE 03 :IMPACT DE LA FPC SUR L'IMPACT ORGANISATIONNELLE- CAS SONATRACH/LQS

CHAPITRE 05 :CHOIX METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

SECTION 1 : CADRE GENERAL DE L'ENQUETE

CONCLUSION

CHAPITRE 06 :RESULTATS ET DISCUSSIONS

INTRODUCTION

SECTION 01 : ANALYSE DES VARIABLES DE L'ETUDE

SECTION 02 : ANALYSE DE L'ARTICULATION ENTRE LES VARIABLES DE L'ETUDE

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Les défis de la stratégie et les mécanismes de marché imposent aujourd'hui certaines règles de gestion, qui font en sorte que l'entreprise se retrouve dans l'obligation de s'adapter aux exigences imposées par le développement des politiques internes qui peuvent satisfaire et répondre aux critères de la compétitivité ; parmi ces ressources, viennent en première position les ressources humaines.

Aujourd'hui, les pratiques modernes de la gestion des ressources humaines dépassent la vision classique de l'activité reposant sur les outils et les techniques permettant de gérer les individus vers une approche stratégique qui vise à assurer une gestion à long terme, en mettant l'employé dans le centre de décision, ce qui représente le sommet de son implication dans l'entreprise.

À travers la revue de littérature, il est apparu que les entreprises qui investissaient le plus dans leurs salariés pouvaient bien escompter des attitudes et des comportements favorables de leur part, les pratiques de GRH mises en place dans l'organisation sont perçues par les employés comme un signal de soutien que celle-ci est prête à leur fournir. Ceci favorise des comportements et des attitudes propres à améliorer l'implication organisationnelle, la performance et la rétention des employés,

Dans ce cadre, la formation occupe une place primordiale dans la politique du management des ressources humaines, grâce à son articulation directe avec les autres activités dont l'efficacité en dépend ; le recrutement, l'analyse des emplois, l'évaluation de rendement, le développement des compétences, la rémunération et la relation de travail sont des activités accompagnées par la politique de formation et sont ciblés par son plan conçu pour développer le niveau de l'implication organisationnelle avec ses trois niveaux (affective, normative et calculée), notamment dans le contexte où la connaissance et l'innovation structurent l'activité économique et sont des facteurs essentiels de compétitivité.

Le besoin en personnes à haut niveau de formation se fait croissant pour les organisations, qui recherchent pour leurs équipes des individus diplômés et compétents, avec une ou plusieurs expériences de travail (Pennaforte, 2016).

INTRODUCTION GENERALE

Systématiquement, certaines pratiques de GRH comme les systèmes de récompenses monétaires et non monétaires, les opportunités de carrière, le développement de compétences, l'information et la communication ont été citées dans la littérature comme pouvant induire des attitudes ou des comportements de fidélisation (Gaertner et Nollen, 1989 ; Lawler, 1992 ; Meyer et Smith, 2000; Vandenberg, 2004).

D'autres études ont mis en valeur l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Roman, 2016), (Nwahanye, 2016). Les résultats des recherches suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement ont été remplies auront une disposition à développer une implication plus importante vis-à-vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées.

Egalement l'évaluation du personnel, en fonction d'actions de formation, crée un climat de développement de l'implication. Quand celle-ci est forte, l'individu investit plus de ressources, fait plus de sacrifices. S'il n'en reçoit pas les bénéfices attendus, justifiés par une évaluation bien menée, il aura tendance à moins s'impliquer, à développer un sentiment d'exploitation et à être stressé (Lahmouz & Duyck, 2008) (Hamadou & Hadama , 2018).

Bartol (1982), Paré et *al.* (2001), ainsi que Tremblay et *al.* (2000) ont repéré une relation positive forte entre les pratiques de développement des compétences mises en place dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective. Enfin, il semble exister un lien cohérent entre les pratiques d'information et de communication et l'implication organisationnelle (Tiffany, 2016).

Ces pratiques signalent aux employés que l'organisation considère les ressources humaines non comme un simple facteur de production mais comme une ressource à l'origine d'un avantage compétitif. Dans ce cadre, l'entreprise cherche à établir un rapport à long terme avec eux, à travers une politique de formation qui tient en compte le lien avec les autres activités en intégrant les normes de la justice organisationnelle afin d'assurer l'implication et la motivation des salariés (Müller & Djuatio , 2011).

❖ *Problématique de la recherche :*

Dans ce cadre d'étude, les pratiques de formation liées aux activités devraient être accompagnées par les normes de la justice organisationnelle afin d'assurer une meilleure

INTRODUCTION GENERALE

implication organisationnelle des salariés, notamment dans un contexte caractérisé par plusieurs dimensions socioprofessionnelles.

L'expérience de l'entreprise SONATRACH mérite d'être dans le centre des travaux de recherche dans ce domaine, grâce à son plan de développement SH2030, la gestion des ressources humaines est devenue une priorité pour répondre aux besoins au personnel qualifié du Groupe. Aussi, pour attirer de nouvelles compétences et préserver les forces vives de l'entreprise ; celle-ci offre des opportunités de carrière attractives.

C'est dans ce contexte que notre problématique cherche à répondre au questionnement suivant :

❖ *Quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur l'implication des salariés en intégrant la justice organisationnelle comme élément intermédiaire ?*

Cette problématique s'articule ainsi autour des questions subsidiaires suivantes :

- *Quelles sont les pratiques de la gestion des ressources humaines favorisées par la formation ?*
- *Comment se caractérise le rapport entre la formation et l'implication organisationnelle avec ses trois dimensions ?*

Hypothèses de recherche :

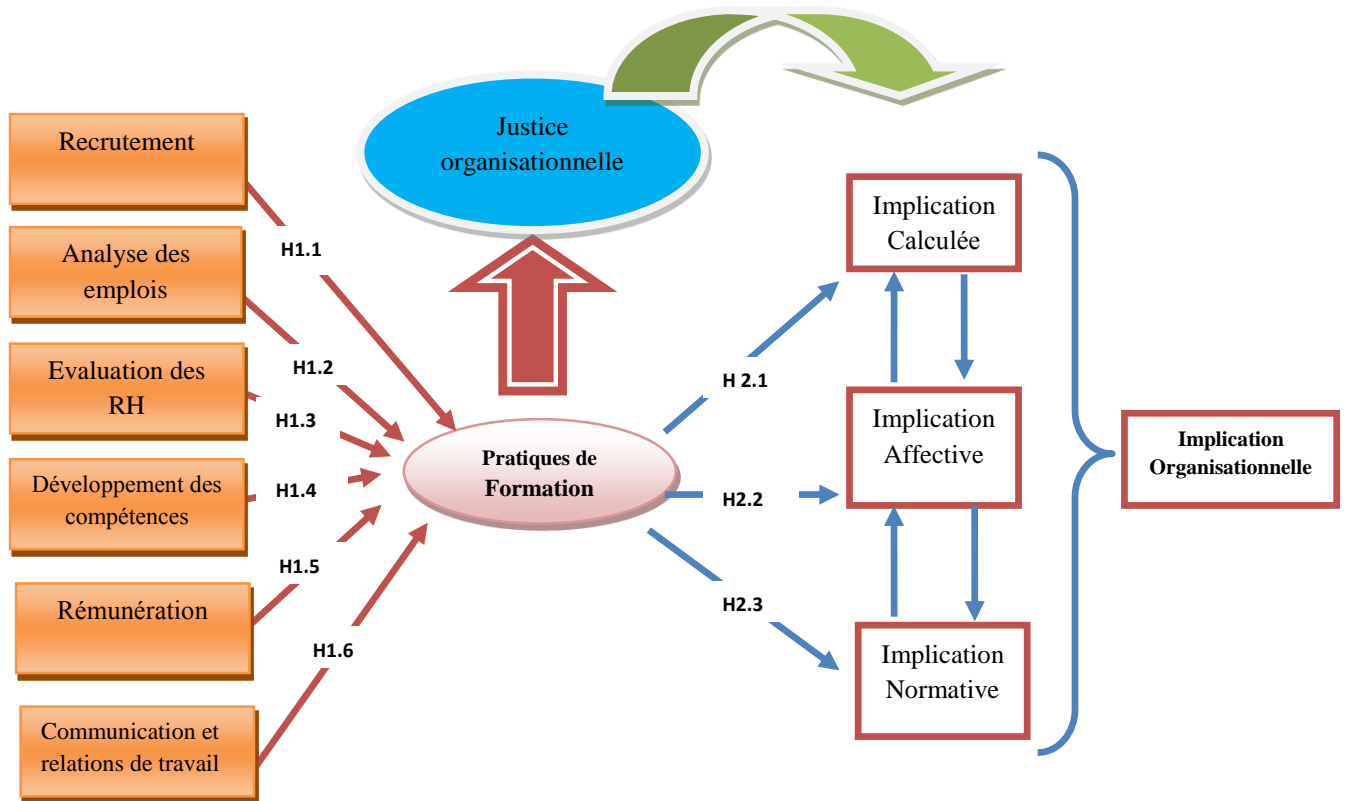
Nos hypothèses se structurent comme suit :

- Les salariés génèrent une implication à travers la formation dans la politique de la GRH sous l'influence d'un rôle prépondérant de la justice organisationnelle.
- L'implication organisationnelle des salariés se caractérise par trois facettes indépendantes : l'Implication Affective, l'Implication Calculée et l'Implication Normative.

INTRODUCTION GENERALE

Donc, le modèle de notre recherche se schématise comme suit :

Figure 1. Structure du modèle de recherche



- **Intérêt de l'étude :**

Cette étude nous permet d'identifier plusieurs dimensions de la relation entre les pratiques de la formation et l'implication organisationnelles à travers :

- L'évaluation du rôle de la formation professionnelle continue dans la démarche de développement des activités des ressources humaines en particulier et de l'entreprise en générale.
- L'étude du lien entre la formation professionnelle continue et l'implication des salariés dans l'organisation et déterminer l'impact significatif sur le niveau d'implication le plus pertinent.
- L'analyse de la place de la justice organisationnelle dans cette articulation formation/implication pour identifier les principes susceptibles d'améliorer ce rapport.
- Présentation de l'expérience de l'entreprise SONATRACH en terme de formation et évaluer ses pratiques à travers un échantillon de salariés ayant des objectifs à moyen et à long terme.

INTRODUCTION GENERALE

- **Méthodologie de l'étude :**

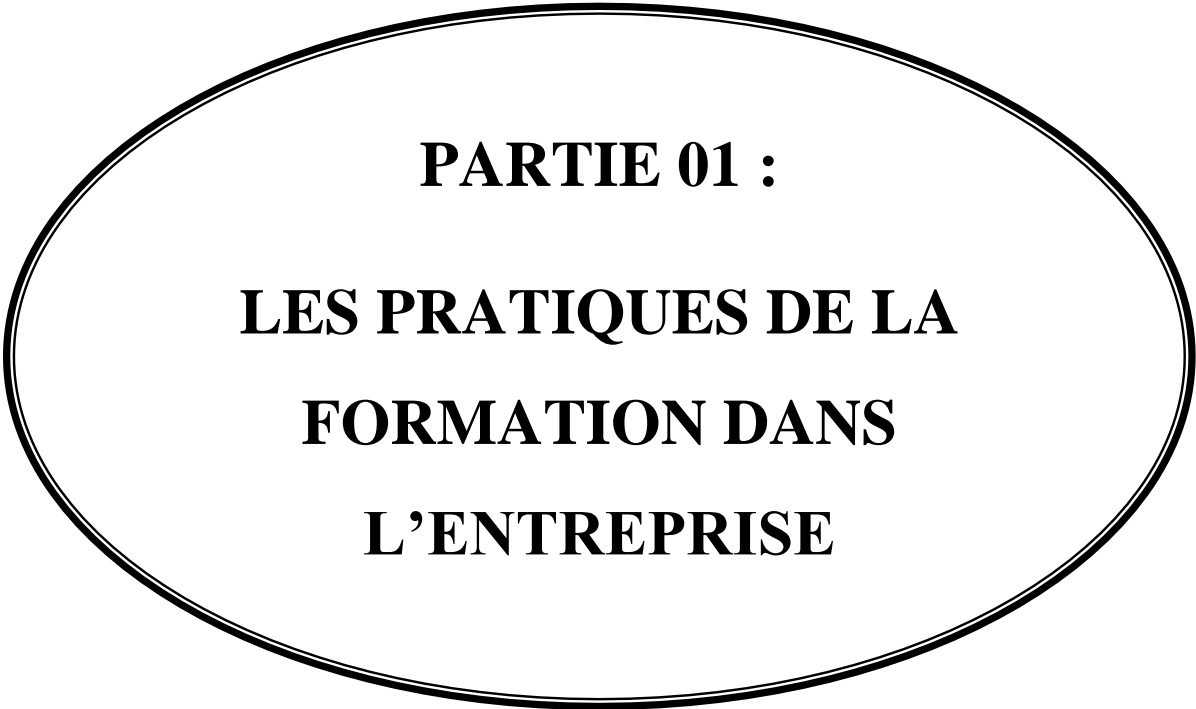
Cette étude implique la mobilisation des concepts théoriques sur le plan conceptuel, la formulation des hypothèses de recherche, et aussi leur vérification sur le plan empirique à travers un questionnaire distribué sur un échantillon de salariés.

Sur le plan théorique, nous avons adopté une démarche explicative, dans le sens où nous sommes attachés à analyser les liens multiples entre les variables de l'étude, les résultats que nous aurons obtenus suite à cette analyse nous permettant de mieux décrypter et comprendre les mécanismes de fonctionnement et les interactions entre les variables étudiées.

Sur le plan empirique, notre méthodologie suit une approche quantitative, se focalisant sur une base de données construites à partir d'un questionnaire établi sur 310 cadres au sein de l'entreprise SONATRACH/LQS. Le traitement de cette base repose sur des indices statistiques en l'occurrence de la moyenne, l'analyse ACP pour expliquer les raisons de regroupement de certaines variables et justifier cette situation en se référant aux pratiques professionnelles de la GRH, identifier la relation entre les variables de l'étude par le coefficient de corrélation, et enfin calculer la régression entre les trois variables principales : formation, implication organisationnelle et justice organisationnelle afin d'identifier l'impact de l'interaction.

- **Structure de l'étude :**

La structure de cette thèse comporte deux parties : la première comprend la partie théorique de notre recherche, composée de deux chapitres : le premier chapitre introduit le cadre général de la formation ; le second traite la relation entre la formation et les pratiques du management des ressources humaines. La deuxième partie de cette thèse approfondit l'analyse vers le développement des concepts, l'implication organisationnelle en premier chapitre et son rapport avec la formation et la justice organisationnelle en deuxième chapitre. La troisième partie contient la partie empirique de notre recherche, composée d'un chapitre décrivant la méthodologie utilisée, l'élaboration du questionnaire administré sur le terrain auprès des cadres et de leurs collaborateurs ayant participé à notre étude, et au final la présentation des résultats après le traitement des données recueillies auprès des cadres de la SONATRACH/LQS.



PARTIE 01 :

LES PRATIQUES DE LA

FORMATION DANS

L'ENTREPRISE

CHAPITRE I :

CADRE GENERAL DE LA FORMATION

INTRODUCTION

A l'époque taylorienne et grâce à la division du travail, les ouvriers, pour apprendre et maîtriser les tâches élémentaires, ne prenaient que quelques semaines au maximum, mais l'ouvrier qualifié était rare sur le marché du travail, et ces tâches élémentaires n'offraient pas la polyvalence aux ouvriers, ni même le pouvoir d'adaptation aux problèmes liés au travail de la chaîne.

Les qualifications que cherchaient les entreprises étaient ainsi rares sur le marché du travail et le système éducatif ne suffisait pas à combler l'écart entre le nombre de diplômés et les besoins des entreprises.

L'importance accordée à la formation notamment après la deuxième guerre mondiale, avec l'accompagnement de la législation de travail améliore le statut de cette activité, pour répondre à un besoin et renforcer les habilités des salariés face un nouveau environnement économique.

Dans ce premier chapitre divisé en deux sections, nous allons cerner tout d'abord le concept de la formation (première section), en suite, le contexte institutionnel de la formation en Algérie (deuxième section).

SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA FORMATION

Plusieurs théories ont abordé la formation depuis la première proposée par F.Taylor par l'organisation scientifique de travail, ses démarches se sont évoluées grâce aux apports de la théorie du capital humain qui a montré les avantages de l'investissement dans les ressources humaines.

1. Le concept de la formation

Plusieurs définitions sur la formation sont disponibles dans la littérature, comme celle de Citeau (2002, p.113) : « La formation professionnelle est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle ».

De son niveau, Meignant (2006) explique que la formation est le fait de se doter en effectif suffisant au moment approprié et perpétuellement des personnes en pleine motivation et compétences pour faire le travail convenablement dans une perspective de qualité et afin d'atteindre les objectifs économiques et sociaux.

Selon Peretti (2007, p.99) : « 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 leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

Pour(Saks & Haccoun, 2007, p. 08) « Training refers to the acquisition of knowledge, skills, and abilities to improve performance in one'scurrent job», cette démarche repose sur les mécanismes de management des connaissances.

(Naudin & Fache, 2015) évoquent le volet psychologique de La formation qui met en jeu une combinaison de facteurs articulés les uns aux autres et d'intensité variable selon le contexte : mise sous tension des salariés et attente de flexibilité individuelle poussée à l'extrême dans un contexte sociétal souvent qualifié de « crise » ; inversion et individualisation de la responsabilité d'être constamment adapté à un environnement professionnel illisible et en chamboulement perpétuel ; dépossession du sentiment de

contrôler ses savoir-faire; exacerbation d'un sentiment d'incomplétude alimentée et instrumentalisée à travers de formations de développement personnel qui convoquent la «personnalité» des formés, mélangeant l'intime et le professionnel ; externalisation des repères et des valeurs.

Donc, comme nous le constatons, La formation professionnelle continue s'est largement développée depuis les années 2000, en particulier en réponse aux mutations massives résultant de l'évolution des technologies et de la mondialisation. Dans un tel contexte, le salarié souhaitant maintenir son employabilité n'a d'autre choix que de participer à des formations, soit de façon volontaire, soit par obligation. Participer à une formation par obligation est répandu au point d'être parfois érigé en principe directeur (Maugis, 2019, p. 71).

Dans ce cadre, le système de FPC répond à trois grands objectifs et trois niveaux de responsabilité (Santelmann, 2019) :

- L'adaptation des salariés aux évolutions de leur emploi : c'est l'employeur qui est ici supposé être responsable de cet investissement au sens où il décide en dernier ressort les modes organisationnels et techniques qui sous-tendent l'activité de son entreprise ce qui n'exclut pas le rôle propositionnel des salariés et/ou de leurs représentants. L'accompagnement des différentes situations où les actifs souhaitent, ou sont contraints, de changer d'activités, de fonctions ou de métiers (licenciement économique, chômage, mobilité externe, etc.) ou d'acquérir de nouvelles compétences.
- Cet éventail de situations relève plutôt d'un système assurantiel, plus ou moins étendu, qui couvre le risque de perte d'un emploi obsolète, de déclassement ou de déqualification. Il peut être abondé par les cotisations sociales ou les cotisations des salariés (dans une version ultralibérale).
- La montée en compétences et en qualification des personnes entrées dans la vie active et qui ont le moins bénéficié des acquis du système éducatif.

2. Les types de formation

Il existe plusieurs classifications de formation selon son contenu et sa démarche :

2.1. Selon le contenu :

- **Formation continue** : Elle comporte tous les programmes destinés à des personnes qui travaillent, qui cherche du travail, ou plus de travail et qui veulent compléter leur formation initiale à cause de l'insuffisance ou l'inadaptation dans les entreprises, ou juste pour évoluer dans des fonctions plus intéressante et attractifs. Elle permet aussi à chaque travailleur de s'adapter aux évolutions techniques, sociales, juridiques ou réglementaires qui influent sur leur fonction. Elle est aussi appelé formation permanente (Hosday&Rogister, 2009).
- **Formation obligatoire** : Certaines formations sont obligatoires pour accéder à des postes particuliers, comme en sécurité. Elles peuvent être organisées dans un secteur d'activité comme préalable à l'occupation d'un poste qui nécessite cette formation. Ou ce sont les clients de l'entreprise qui imposent que les salariés avec qui ils traitent soient certifiés. Ou une condition de la part du fournisseur d'un produit qui impose cette formation. Elles sont achevées par des attestations de participations ou de réussite.
- **Formation diplômante** : Le mot diplôme désigne tout document prouvant la participation ou la réussite d'une formation : certificat, attestation, titre de compétence, ...etc.

La reconnaissance par un diplôme peut être :

- **Réglementé** : formation qui répond à des normes fixées par une législation, et le diplôme est délivré en vertu de celle-ci par une institution publique ou agréée.
- **Notoire** : un secteur d'activité, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de la formation (HOSDAY & ROGISTER, 2009).
- **Formation en présentiel et à distance** : La formation en présentiel est la plus fréquente car c'est la formation face à face qui signifie en classe avec un formateur qui expose avec des cours et exercices. Celle à distance est caractérisée par la correspondance, mais l'évolution technologique cette forme a pris une autre appellation qui est le e-Learning.

2.2. Selon le type de connaissances transmises :

Egalement, Les recherches de (Naudin & Fache, 2015) ont permis de dégager trois grands types de formation en fonction du type de connaissances transmis : les formations visant à « mettre à jour », les formations visant à « former », les formations visant à « formater ».

S'il s'agit de transmettre des connaissances d'expertise (droit, médecine...) ou des compétences techniques (utilisation d'une nouvelle machine, d'un nouvel outil informatique...etc.), la formation a pour principale finalité de permettre aux formés d'avoir le niveau de compétences et de connaissances suffisant pour continuer d'exercer leur activité professionnelle. Si l'on « transmet » des savoir-faire artisanaux, nous serions dans le cas, devenu exceptionnel et que nous n'avons pas eu l'occasion d'observer, d'une dynamique de « compagnonnage ». S'il s'agit de transmettre des connaissances nouvelles, de donner des bases de compréhension d'un champ inconnu des formés ou de valider des acquis de l'expérience, c'est en l'occurrence une « formation » au sens propre.

La formation donne aux formés les bases théoriques nécessaires à leur compréhension de ce nouveau champ, passant notamment par la maîtrise des modèles explicatifs et d'un vocabulaire spécifique.

2.3. Selon la démarche :

Sur le plan des moyens, le développement de l'apprentissage tout au long de la vie nécessite de repenser une ingénierie des dispositifs. L'expression de l'éducation tout au large de la vie, traduit les interrogations qui portent sur la conception de ces nouveaux espaces de formation.

Nous constatons un affaiblissement du modèle classique de formation (stages réalisés en dehors du milieu de travail), qui tend à être remplacé par des dispositifs centrés sur l'autoformation, les formations informelles ou encore l'analyse de la pratique professionnelle (APP) (Cuvillier, 2019).

Ces évolutions questionnent non seulement le rôle du formateur, invité à délaisser une fonction de transmission, au profit de fonctions d'accompagnateur, de tuteur, voire de coach, mais invitent également à penser l'élargissement des concepts d'apprentissage chez l'adulte.

L'articulation plus marquée de la formation avec les situations de travail, rend possible l'introduction de la notion d'espace de professionnalisation en tant qu'«espace de production de biens et de services organisé comme un espace de développement de compétences».

Ce mouvement peut être relié à une logique de professionnalisation, qui s'emploie à promouvoir un salarié adapté et adaptable aux évolutions rapides du marché du travail. Le recours à la formation pour sécuriser les transitions professionnelles, relève d'une stratégie susceptible de limiter la déqualification, voire la disqualification sociale.

3. Les objectifs de la formation

Les problèmes de formation du personnel sont relativement récents ; ils sont issus d'un triple besoin (Boudabbous, 2007, p. 117) :

- La satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs dont les niveaux d'aspiration se sont élevés et modifiés, ce qui conduit à une évolution du contenu du travail et des qualifications. La formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié, elle est un moyen essentiel de promotion sociale ;
- L'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence ;
- L'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits. Ces changements aboutissent à une obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et des savoir-faire déjà acquis et donc à une dépréciation des qualifications antérieures : disparition d'emplois traditionnels, modifications des qualifications requises dans la plupart des professions, émergence de nouveaux métiers.

Ces objectifs visent à répondre aux besoins de différents collaborateurs afin de créer un environnement de travail adéquat.

4. Typologie des freins à la mise en œuvre de démarches de FC

Plusieurs chercheurs ont souligné l'importance d'accorder à la démarche de formation continue, en intégrant le changement de l'environnement interne et externe.

Tableau 1 Typologie des freins à la mise en œuvre de démarches de formation continue (Alphonse-Tilloy, Masingue, & Pottier, 2012)

Nature	Origine des freins	Identification des freins	Auteurs
Interne			
Dirigeant	Perception de la formation par le dirigeant	Formation professionnelle alignée sur celle du dirigeant (effet d'égotropie)	Le Boterf, Chataignier (1987); Torres (2003); Mahé de Boislandelle (1996)
		Perception mercantile du marché de la formation par le chef d'entreprise	Géhin (1986)
		Faible utilité de la formation	
	Horizon court-termiste du dirigeant	Perception accrue de l'incertitude	Torres, Gueguen (2008)
Stratégie peu formalisée		Julien (1997)	
Ressources internes de l'entreprise	Coûts d'opportunité	Coût d'indisponibilité des salariés en formation élevé (effet de grossissement)	Mahé de Boislandelle (1996, 1998), Bernon et al. (2006)
		Valorisation faible de la formation en interne	Géhin (1986)
	Déficit de ressources	Absence ou faible structuration de la fonction RH	Bentabet, Théry (2005); Bernon et al. (2006)
		Faiblesse du budget consacré à la formation	Paradas (2007, 2009)
Facteurs de contingence	Structure de gouvernance	Entreprise familiale	Kotey, Folker (2007)
		Entreprise indépendante	Bentabet et al. (1999)
	Secteur d'activité	Entreprise centrée sur les activités de production	Géhin (1986)
	Environnement économique	Non-appartenance à un réseau d'entreprises	Gadille, Machado (2010); Loubes, Azeau (2010)
Externe			
Offre de formation	Méthodologies de formation	Inadaptation de l'offre des organismes de formation aux besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises	Salais, Storper (1993)
		Inadaptation de la formation traditionnelle aux spécificités des petites et moyennes entreprises	Trouvé (2006)
	Coût des prestations	Inadaptation du coût des formations aux ressources des petites et moyennes entreprises	Trouvé (2006)
Environnement de la formation	Coût d'information et de transaction	Nombre élevé d'acteurs institutionnels et de dispositifs de formation	Dubar (2004)
		Distance organisationnelle avec les acteurs institutionnels	Michun (2007)
		Traitement inégal des petites entreprises par les Opca	Bentabet (2010)

SECTION 2 : EVOLUTION DE LA FORMATION EN ALGERIE

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes des contextes différents.

En effet, la lecture des textes datant des années 70, 80 et 90 permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

1. La formation dans les années 60 et 70

La stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines due au départ de l'encadrement économique colonial.

La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale, et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après l'indépendance.

La formation dans cette période même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus importante de la gestion des ressources humaines (à l'époque, le recrutement était considéré comme la solution massive pour combler le manque énormes en ressources), elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction du pays.

L'effort de l'état à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis à la formation d'une large génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer le socle fondamental du management aussi.

Au début des années 70, et pour en faire preuve de la création, deux instituts de formation en hydrocarbures (IAP/ INH) ont été créés, ils étaient rattachés directement à SONATRACH et les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimie algérienne.

La loi 78-12 (J.O, 1978) consacre 09 articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

- La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle et un garant du développement économique.
- L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs.
- La consécration du principe de développement des RH, par les actions de formation du personnel.

2. La formation dans les années 80

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé, puisqu'il y a l'intrusion de l'Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi, les effets du choc pétrolier sur les finances publiques ont conduit vers la réduction des dépenses de formation des personnels publics. La politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

(Loi n° 81-07, 1981), relative à l'apprentissage : pour objet de définir l'apprentissage, son champ d'application ainsi que les conditions et les modalités de sa mise en œuvre.

L'apprentissage est un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité économique liés à la production de biens et de services.

L'acquisition de cette qualification se fait par l'exécution pratique répétée et progressive, des différentes opérations liées à l'exercice du métier considéré et par une formation théorique et technologique complémentaire dispensée dans les structures de formation agréées par l'administration chargée de la formation professionnelle.

- Les organismes employeurs occupant habituellement 6 à 20 travailleurs sont tenus d'accueillir au moins 2 apprentis, sans que le nombre maximal puisse dépasser 4.
- Les organismes employeurs occupant habituellement 21 à 40 travailleurs sont tenus d'accueillir au moins 4 apprentis, sans que le nombre maximal puisse dépasser 6.

- Au-delà de 41 travailleurs jusqu'à 100 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir au moins 5 apprentis, sans que le nombre maximal puisse dépasser 10.
- Au-delà de 100 travailleurs jusqu'à 1.000 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir au moins 1 apprenti, sans que le nombre maximal puisse dépasser 3, pour chaque tranche de 20 travailleurs.
- Au-delà de 1.000 travailleurs, les organismes employeurs sont tenus d'accueillir des apprentis dans une proportion d'au moins 3 % sans que la proportion maximale puisse excéder 6 % de l'ensemble de leur effectif.

L'apprenti doit :

- Accomplir les tâches qui lui sont confiées dans le cadre des activités liées à l'apprentissage objet du contrat,
- Observer les horaires légaux du travail fixés pour la branche d'activité concernée et l'assiduité aux cours de formation complémentaire,
- Obéir à son employeur dans la limite des termes du contrat,
- Aider, selon ses capacités physiques et intellectuelles, l'employeur dans son travail,
- Éviter la dégradation des moyens de travail,
- Compenser le temps d'inutilisation pour raison de santé ou absence, à l'exclusion des congés rémunérés.
- Les modalités d'application de ce dernier alinéa sont fixées par voie réglementaire.
- L'organisme employeur est tenu :
- De veiller à la réalisation d'un apprentissage progressif permettant l'acquisition de la qualification professionnelle prévue par le contrat,
- De prévenir le tuteur légal de l'apprenti en cas d'absences répétées, d'accident ou de tout autre fait de nature à motiver son intervention,
- De prévenir la commission communale de l'apprentissage dans les cas de nature à motiver son intervention.

Il est civilement responsable de l'apprenti pendant les heures de présence, au sein de l'entreprise pour exercer l'apprentissage.

(Le décret 82-298 , 1982) relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise :

- Formation professionnelle Spécialisée : elle vise l'acquisition par le travailleur d'une qualification en vue de la maîtrise d'un poste de travail déterminé.
- Perfectionnement professionnelle : consiste à former et adapter le travailleur à son poste de travail par un relèvement continue de ses connaissances et ses capacités.
- Recyclage : qui consiste à occuper un poste initial mais de même niveau de qualification.
- Alphabétisation fonctionnelle : donner au travailleur l'aptitude à lire, à écrire... et à effectuer des opérations de calcul élémentaires lié au poste de travail.

Ces actions de formation sont organisées :

- Sur le lieu de travail.
- Dans des locaux de l'entreprise ou d'une autre entreprise dans le cadre de convention intra-entreprises.

Les actions de formation sont organisées suivant les cycles : théorique et pratique et elles ont financées par le budget d'exploitation de l'entreprise.

3. La formation à partir des années 90

À partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché. La situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorée, faisant suite aux programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures.

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences. Ainsi de consolider leur rentabilité et leur compétitivité dans un environnement multiculturel et pour

faire face à des entreprises étrangères plus offensive sur le plan du marketing, du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

La (Loi n° 90-11 , 1990) relative aux relations de travail est composée de 157 articles, 10 d'entre eux sont consacrés aux aspects touchant à la formation, au recyclage, le perfectionnement et l'apprentissage. On peut dire que cette loi trace les grandes lignes en termes de droits et obligations des travailleurs et de l'entreprise, elle fait allusion également aux prérogatives du comité de participation.

Nous allons donc regrouper les différents articles sous formes de droits & obligations des deux parties l'employeur et l'employé.

Droits des travailleurs : Les travailleurs ont droit :

- À la formation professionnelle.
- De bénéficier d'absence sans perte de rémunération poursuivre une formation ou passer des examens. Ainsi dans cet article il est reconnu ou donné la possibilité aux travailleurs de s'absenter sans perte de rémunération. Deux conditions sont exigées pour en bénéficier : Le premier est qu'il y ait notification et justification à l'employeur. La deuxième est que l'employeur autorise le travailleur à suivre ces cycles de formation ou de perfectionnement.
- De bénéficier d'une adaptation du temps de poste de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.

Deux possibilités offertes au travailleur : adaptation de son temps de travail ou congé spécial.

La condition qu'il y ait au préalable accord de l'employeur.

La garantie de réservation de son poste de travail.

Obligations des travailleurs : Les travailleurs ont les obligations suivantes :

- De participer aux actions de formation, cet article concerne les actions engagés par l'employeur dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur.

- De suivre les cours, les actions de formation pour perfectionner, actualiser, approfondir, accroître ces connaissances générales professionnelles et technologiques. (Art.58) cet article vise les formations organisées par l'employeur pour rendre le travailleur plus performant et apte dans son travail, donc le travailleur ne peut en aucune manière refuser ces formations puisqu'elles concernent à le rendre plus efficace dans son métier.
- De contribuer aux actions de formation, dans cet article l'obligation ne concerne pas la participation en tant que bénéficiaire de la formation mais en tant que animateur de l'action de formation organisée par l'employeur, à condition que le travailleur participant à la qualification et la compétence requise.

Droits de l'entreprise : Ils correspondent aux obligations des travailleurs de façon générale :

- L'entreprise peut exiger de ses travailleurs de participer aux actions de formation qu'elle lance.
- L'entreprise peut exiger de ses travailleurs de suivre les actions de formation.
- L'entreprise peut exiger de ses travailleurs de contribuer activement aux actions de formations.

Obligations de l'entreprise : Ces obligations vont concerner de manière générale les droits des travailleurs :

- Satisfaire le droit du travailleur à bénéficier d'une formation.
- Autoriser ses travailleurs à bénéficier d'une absence rémunérée cependant ces absences sont subordonnées à l'autorisation de l'employeur.
- L'employeur est tenu de réaliser des actions de formation, mais également tenu d'organiser des actions d'apprentissage.
- L'entreprise doit réaliser des actions de formation en direction de ses employés.
- Ces actions seront organisées selon un programme, et donc l'établissement d'un plan de formation est une obligation légale.
- L'entreprise est également tenue d'organiser des actions d'apprentissage en direction de jeunes externes à l'entreprise.

L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

L'employeur peut être obligé d'adapter le temps de travail ou d'accorder un congé spécial avec réservation du poste à un travailleur.

Les dispositions de l'article 56 de la (loi n°97-02 , 1997) indiquent que :

Sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques sont tenus de consacrer au moins un montant égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe d'apprentissage, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

La taxe d'apprentissage n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur.

(Loi n° 06-24 , 2006) portant loi de finances pour 2007 :

Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

CONCLUSION

Nous avons abordé dans ce chapitre les points fondamentaux pour comprendre la formation dans l'entreprise, savoir son rôle et les objectifs qu'elle cherche à atteindre en ayant être bénéfique pour les deux parties, l'entreprise et les salariés. Nous avons aussi présenté les enjeux et les différents types de la formation, car dans un environnement qui ne cesse d'évoluer et une concurrence acharnée, la formation avec toutes ces valeurs est devenue un atout stratégique et un moyen de guerre économique entre les entreprises.

La réponse aux questions de ce travail nous a permis d'observer l'importance de la formation dans les organisations. Cette formation qu'elle soit vue comme un atout stratégique ou un investissement va certainement répondre aux objectifs recherchés par l'entreprise.

L'évolution de la formation en Algérie est accompagnée par une série des lois qui imposent certaines règles de gestion de cette activité afin de promouvoir et développer les compétences individuelles et collectives.

**CHAPITRE 02 : FORMATION ET
PRATIQUES DU MANAGEMENT DES
RESSOURCES HUMAINES**

INTRODUCTION

Tous les travaux de recherche avancés sur la formation abordent le concept de la formation comme un outil de développement des compétences, qui reste l'objectif principal d'une telle politique dans ce domaine.

Les conditions mis à la disposition des employés afin d'améliorer leurs rendement en dépendent du système conçu par l'entreprise qui prend en considération le contexte et les capacités individuelles et collectives afin de maximiser l'investissement dans le capital humain.

Egalement, les autres activités du management des ressources humaines sont liés à la formation par plusieurs pistes, et leurs conceptions généralement passe par une coordination préalable avec les objectifs de la formation, donc cette activité n'est pas isolée de son contexte interne et externe, et constitue la clef de développement de l'entreprise.

Dans ce chapitre composé de deux sections, nous allons identifier le lien entre la formation et le développement des compétences en première section, et avec les autres activités en deuxième section.

SECTION 01 : FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Dans cette première section, nous allons tenter de cerner les concepts de la compétence et le développement relatif à celle-ci, tout en suivant une démarche méthodologique, partant du cadre conceptuel et évolutif de la formation.

1. Concept de compétence

La compétence est une notion polysémique et difficile à définir, sans faire un répertoire des multiples définitions de la compétence, nous allons retenir quatre approches et définitions.

En termes de définition, nous concevons la compétence comme une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée par un sujet pour faire face à une tâche donnée, dans une situation déterminée. La relative simplicité d'une telle définition nécessite cependant quelques précisions et commentaires.

Tout d'abord, l'expression « *organisation dynamique de l'activité* » renvoie à l'idée que la compétence suppose, à la fois, une certaine forme de permanence, ce dont rend compte le terme d'« *organisation* » et, par ailleurs, une véritable « *dynamique* » adaptative de l'activité. Cette double propriété de la compétence est tout à fait fondamentale et doit être prise en considération si l'on veut, tout d'abord, exprimer l'idée que la compétence ne se réduit pas à l'activité déployée (Coulet , 2011).

Par *tâche*, nous entendons : ce qu'il y a à faire, c'est-à-dire, un ensemble de données (état initial) à transformer pour atteindre un but (état final), en considérant que chaque transformation est soumise à des contraintes de mise en œuvre (lois naturelles, règles à respecter, par exemple, à travers des consignes, etc.) et qu'il existe généralement plusieurs suites de transformations permettant de passer de l'état initial à l'état final (puisque le même problème admet généralement plusieurs solutions).

(Le Boterf, 2001) propose de définir la compétence en termes de «*savoir combinatoire et de remettre le sujet au centre de la compétence. L'individu peut être considéré comme constructeur de ses compétences, il réalise avec compétence des activités en combinant et en mobilisant un double équipement de ressources : des ressources incorporées*

(connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience...) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données...)), le savoir combinatoire des individus sera donc différent et dépendant de la situation de travail.

Deux types de modèles de compétence peuvent être distingués dans les recherches sur la compétence : le modèle de structure de compétence et le modèle de niveau de compétence. Le premier suppose l'existence de plusieurs aspects d'une compétence particulière et examine la relation entre ces aspects et la façon dans lesquels se rapportent à la compétence globale, tandis que le second décrit de divers niveaux de compétence qui diffèrent qualitativement en termes de la tâche de personne ayant le pouvoir de d'apporter un certain niveau de compétence (Glaesser, 2019).

(Durand, 2015) adopte une approche basée sur différentes dimensions comme des axes de segmentation pour construire une taxonomie de la compétence comme l'indique la figure.

Figure 2. Actifs, ressources et compétences (Durand, 2015, p. 275)

Actifs et ressources élémentaires <i>tangible et intangible</i>	<i>Équipements, bâtiments, produits, logiciels, marques, etc.</i>
Compétences cognitives <i>individuelles et collectives, explicites et tacites</i>	<i>Savoir, savoir-faire, tour de main, techniques, technologies, brevet, etc.</i>
Processus organisationnels et routines <i>le déploiement coordonné des ressources selon Sanchez, Heene et Thomas (1996)</i>	<i>Les mécanismes de coordination dans l'organisation combinant les actions individuelles dans les opérations collectives.</i>
Structure organisationnelle <i>peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation</i>	<i>La structure de l'organisation dans sa double dimension interne et externe (liens aux fournisseurs et aux clients)</i>
Identité <i>peut faciliter ou entraver l'entreprise dans ses efforts d'adaptation</i>	<i>Le comportement et la culture de l'entreprise. Les valeurs partagées, les rites et les tabous sont des symptômes de l'identité.</i>

La gestion des compétences se caractérise par certaines dimensions qui peuvent impacter la gestion des ressources humaines (Bouteiller & Gilbert, 2011).

- L'effet réduction

En général, l'emploi regroupe une liste d'activités clés, ou de grands champs de responsabilités, qui représentent l'essence même de son exercice et de sa finalité. Puis, chaque activité est décodée et réinterprétée en fonction des compétences qui doivent être mobilisées dans l'action pour que celle-ci soit réalisée de façon performante, c'est-à-dire en respectant certains standards fixés à l'avance.

- L'effet prescription :

L'échelle, une fois déployée et validée, va permettre à l'organisation, pour chaque type de poste ou d'emploi auquel s'applique le référentiel, de préciser clairement ses exigences en matière de comportements ; C'est l'étape de la fixation du requis; c'est-à-dire l'énoncé des comportements types que l'employé doit être capable de mobiliser sur une base permanente dans l'exercice de son emploi. Le requis prend un caractère normatif et les comportements types illustrant le niveau choisi deviennent alors autant de prescriptions comportementales auxquelles l'employé est tenu de se conformer pour démontrer sa maîtrise de la compétence.

- L'effet distorsion :

Pour chaque compétence, l'acquis sera évalué par rapport au requis, et le sera sur la même échelle. Dans les faits, cela consistera pour les différents évaluateurs à réaliser une sorte de « calcul de proximité » entre le sens de chacun des niveaux proposés dans l'échelle et la traduction globale des capacités (de type savoirs, savoir-faire, savoir être, par exemple) développées et démontrées par l'employé dans le travail.

- L'effet péremption

La compétence que l'on cherche à gérer s'inscrira toujours dans le temps et dans l'espace de l'individu et de l'organisation. Cela pose donc directement la question de la durée de vie effective de l'ensemble de ces construits, et plus précisément du niveau de leur validité résiduelle au moment où ils seront utilisés dans la prise de décision RH.

2. Approches compétences et parcours de formation

2.1. Approche compétences et élaboration des formations :

Par rapport à l'approche classique centrée sur la transmission de connaissances et donc sur les contenus disciplinaires définis en phase de lancement de formation, l'approche compétences constitue un changement de paradigme, en partant du profil du diplômé.

L'approche programme-compétences est présentée comme une manière de construire les formations en termes de dynamique d'apprentissage orienté vers un projet (profil du diplômé), et en développant progressivement les compétences visées en sortie (Gonzalez, Nicolas, & Michaïles, 2019).

Plusieurs types de compétences doivent être distingués :

- Les compétences professionnelles liées à un emploi, à une entreprise ;
- Les compétences professionnelles transférables ;
- Les compétences transversales et *Soft Skills* (sociales, situationnelles et comportementales).

Les études sur le rôle des différents types de compétences, montrent que certaines compétences métiers s'inscrivent principalement dans des temporalités courtes en raison des évolutions, alors que d'autres constituent le support de la transition professionnelle sur le moyen et long terme (importance des compétences transversales). En conséquence, les systèmes de formation doivent proposer, à la fois des parcours assurant l'acquisition et la reconnaissance des fondamentaux (notion de socle), ainsi que la flexibilité des contenus en fonction des évolutions et mutations innovantes, comme supports des projets personnels de formation (Gonzalez, Nicolas, & Michaïles, 2019).

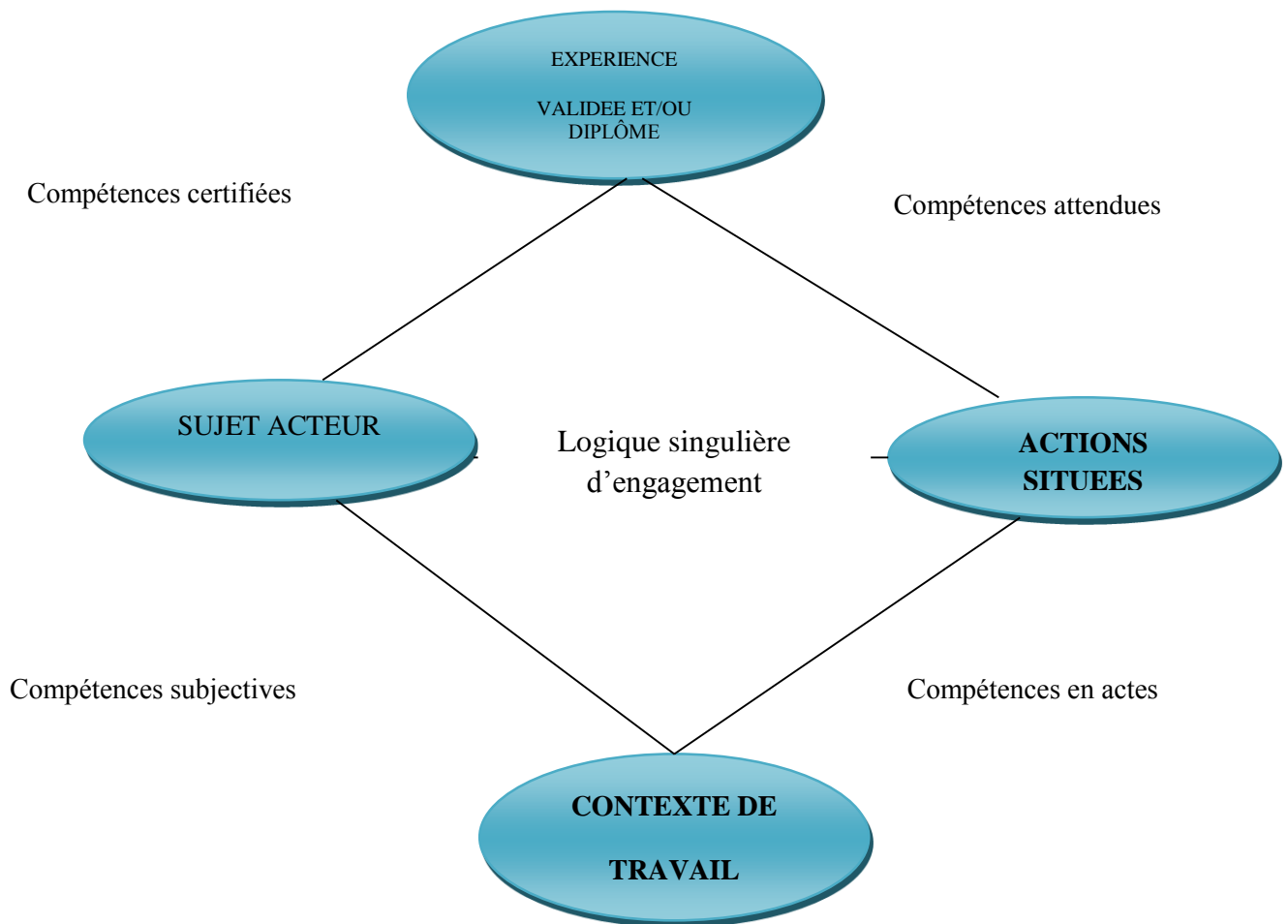
2.2. Approche en termes de parcours et ses conséquences :

L'adaptation au projet personnel a pour objet d'introduire dans le parcours des dispositifs relatifs à l'analyse du projet, bilan de compétences et validation des acquis, et une orientation vers des solutions de formation et de certification répondant au projet. Le parcours doit aussi s'inscrire dans une perspective d'évolution progressive.

Dans une formation en "vraie grandeur", où l'engagement du sujet est réel, en responsabilité, dans une situation où il convient de produire à propos, la compétence peut être comprise dans le modèle provisoire qui suit.

C'est l'exigence de l'action immédiate du terrain qui commande (actions situées et ses spécificités) et pas seulement les cadres dans lesquels on tend parfois à réglementer cette profession,

Figure 3. Production des compétences (CLENET, 2005)



La phase opérationnelle de cette approche prend aussi en considération l'évaluation des compétences « Évaluer un individu directement sur la performance économique c'est de le transformer en un pur instrument, un pur moyen, dénier le respect de son individualité, le soumettre à une pression et un stress permanents. C'est propager une fiction, celle de croire que cet individu serait, le seul, producteur de cette performance » (Zarifian, 2002).

Or, l'évaluation des compétences ne peut être réduite à la mesure d'écart. Cette démarche ressemble à un contrôle qui consiste à mesurer les savoirs à un étalon, une norme.

Cependant la logique du management par les compétences tend à évaluer non pas vers la mesure des écarts mais l'efficacité, c'est à dire la relation qui existe entre les résultats et les moyens liés au contexte et aux contraintes. C'est une évaluation qui prend en compte les éléments de contexte comme étant mobilisateur de solutions. Par ailleurs cette approche en renvoie la responsabilité de l'efficacité de la compétence sur le seul salarié mais le situe dans une relation donnant- donnant avec son employeur. Les référentiels doivent tenir compte de l'aspect multidimensionnel de la compétence, ils seront des « fonds de carte » comportant plusieurs axes et plusieurs niveaux de compétence gradués que l'individu peut acquérir progressivement.

Dans cette quête, l'utilité de l'entretien annuel d'évaluation s'est de plus en plus affirmée à la suite des nombreux changements des organisations de travail et des modifications qu'elles ont induites dans les relations humaines.

Le premier objectif de l'entretien d'évaluation, de manière classique et combinatoire, est d'une part de mesurer les performances du salarié ou du collaborateur à travers l'atteinte des objectifs définis et, d'autre part, d'évaluer ses progrès ou de faire le bilan de ses compétences mises en œuvre. Sous cet angle, l'entretien d'évaluation peut être considéré comme un outil de mesure des résultats du salarié. Dans cette perspective, l'entretien d'évaluation constitue un outil d'aide à la décision et tend alors à renforcer le contrôle.

En ce sens, l'entretien d'évaluation se décline sur deux recherches : une quête de la performance économique voire collective (de la part de l'entreprise) et une recherche de la performance individuelle (qui engage affectivement et personnellement le salarié). Cette double recherche n'est pas qu'une simple illusion. Bien au contraire, elle constitue le substrat de la définition de l'entretien d'évaluation développée par Levy-Leboyer (2002) et Layole

(1996), car, l'entretien permet de dresser le bilan de l'année écoulée et de fixer des objectifs individuels dont les résultats pourront être mesurés de façon tangible (objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, exemple : chiffre d'affaires, amélioration de la productivité, etc.). Ces objectifs traduisent bien une dimension économique ou collective qui concerne de près l'entreprise et sa performance dans un environnement concurrentiel, car « l'entretien d'évaluation constitue bien un outil de GRH pour mesurer la performance individuelle aux objectifs organisationnels et économiques. Il offre à l'entreprise un moyen de gérer la performance du personnel en identifiant pour chaque cadre des objectifs de performance critique, reliés aux buts prioritaires et aux contraintes de l'entreprise ». Dans cette démarche, l'obligation de résultat est incontournable.

SECTION 02 : FORMATION ET ACTIVITES RH

Dans cette section, nous allons développer les aspects intermédiaires entre la formation et les activités suivantes : l'analyse des emplois, le recrutement, la rémunération, l'évaluation et la communication.

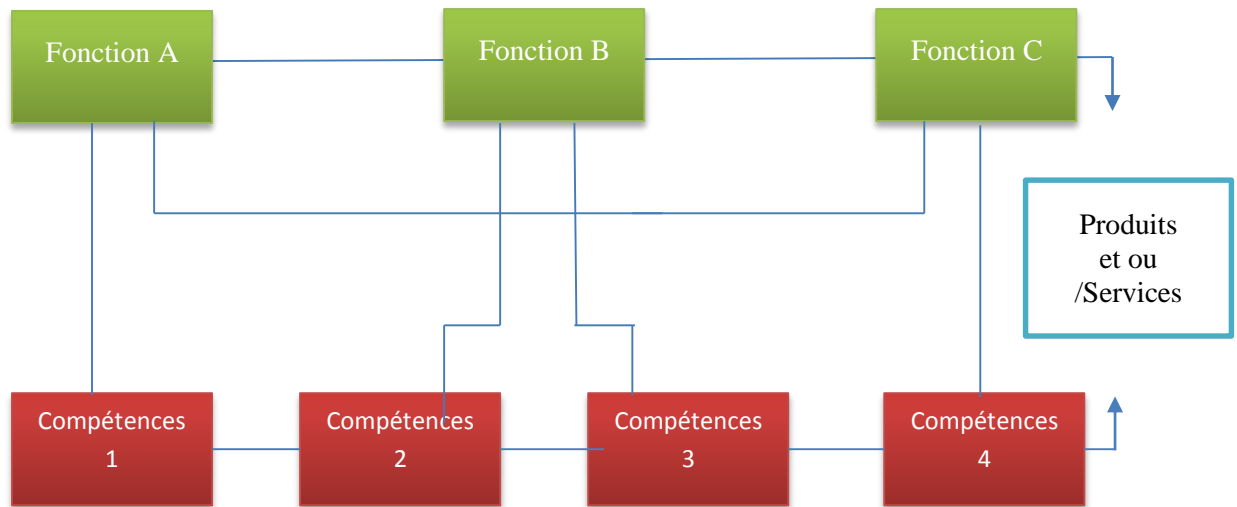
1. La formation et l'analyse des emplois

C'est vers 1990-1910 qu'est née la conception moderne de l'analyse des emplois. Elle est reliée aux études de temps et mouvements effectuées par F.W Taylor et développée dans son œuvre principale « principes de la direction scientifique des entreprises ». Elle a été élaborée aussi à la même époque pour E.O Griffinhaven à l'intérieur d'un programme d'évolutions des emplois pour la compagnie Commonwealth Edison (SEKIOU , et al., 2001).

Le terme *job analysis* a été utilisé par la suite aux Etats-Unis par la commission de service civil pour la classification du personnel gouvernemental peu de temps après, il a été servi des analyses des emplois pour des fins de classification dans les banques et dans les compagnies d'assurances. Dans les années 1930, avec l'extension des contrats collectifs, l'analyse des emplois a connu une large diffusion. C'est durant la deuxième guerre mondiale que l'analyse des emplois fut connue et divisée en deux :

- L'analyse des emplois en vue d'obtenir de l'information pour les activités de la GRH ;
- Les études de temps et mouvements et leurs méthodes d'analyse, utilisées par l'ingénieur industriel.

Figure 4. Approche fonctionnelle et approche compétence (Pierre Xavier & Alain, 1994)



La formation impact ce processus à travers les exigences suivantes :

- **Autonomie** : C'est la principale qualité qui donne au salarié un degré de liberté pour pratiquer ses compétences dans la limite de sa fonction, le programme de formation intervient dans ce cadre pour renforcer l'autonomie et réduire la centralisation notamment dans les grandes organisations.
- **Responsabilités à l'égard des résultats** : Responsabiliser le salarié est dans le centre d'intérêt de l'analyse des emplois, les résultats prévus devraient être proches de réalisations, et toute différence peut être corrigée par un plan de formation si elle n'est pas due au manque des moyens et les conditions de travail (Trudel & Paulette , 2006).
- **Communication** : Ce facteur décrit les caractéristiques des communications écrites, verbales ou non verbales reliées à l'emploi (à l'intérieur ou à l'extérieur de son unité administrative) et leurs particularités notamment à l'égard de la clientèle ou des interlocuteurs visés, ce processus d'échange est lié à une politique de management des connaissances.
- **Créativité, jugement et raisonnement** : Ce point traite du degré de créativité requis par l'emploi, la nature et l'objet de cette créativité et ce sur quoi elle porte. Il s'agit en somme de décrire comment le cadre normatif, administratif et procédurier est mis à contribution pour résoudre les problèmes et les situations générés par l'exercice des fonctions.

- **Formation et connaissances** : Cette section mesure la nature, la diversité et la profondeur des connaissances requises pour l'exercice autonome et satisfaisant de l'emploi ainsi que la formation requise pour occuper cet emploi (Trudel & Paulette , 2006).

2. La formation et le recrutement

L'acquisition des ressources humaines est une démarche qui se focalise sur plusieurs critères, donc le recrutement ne se limite pas au seul périmètre de l'entreprise, qui fait souvent écran au processus plus large dans lequel s'inscrit une sélection, celle-ci peut à la fois s'inscrire dans une temporalité plus longue que celle de l'épreuve d'évaluation préalable à l'embauche et dans un espace beaucoup plus étendu (De Larquier & Monchatre, 2014).

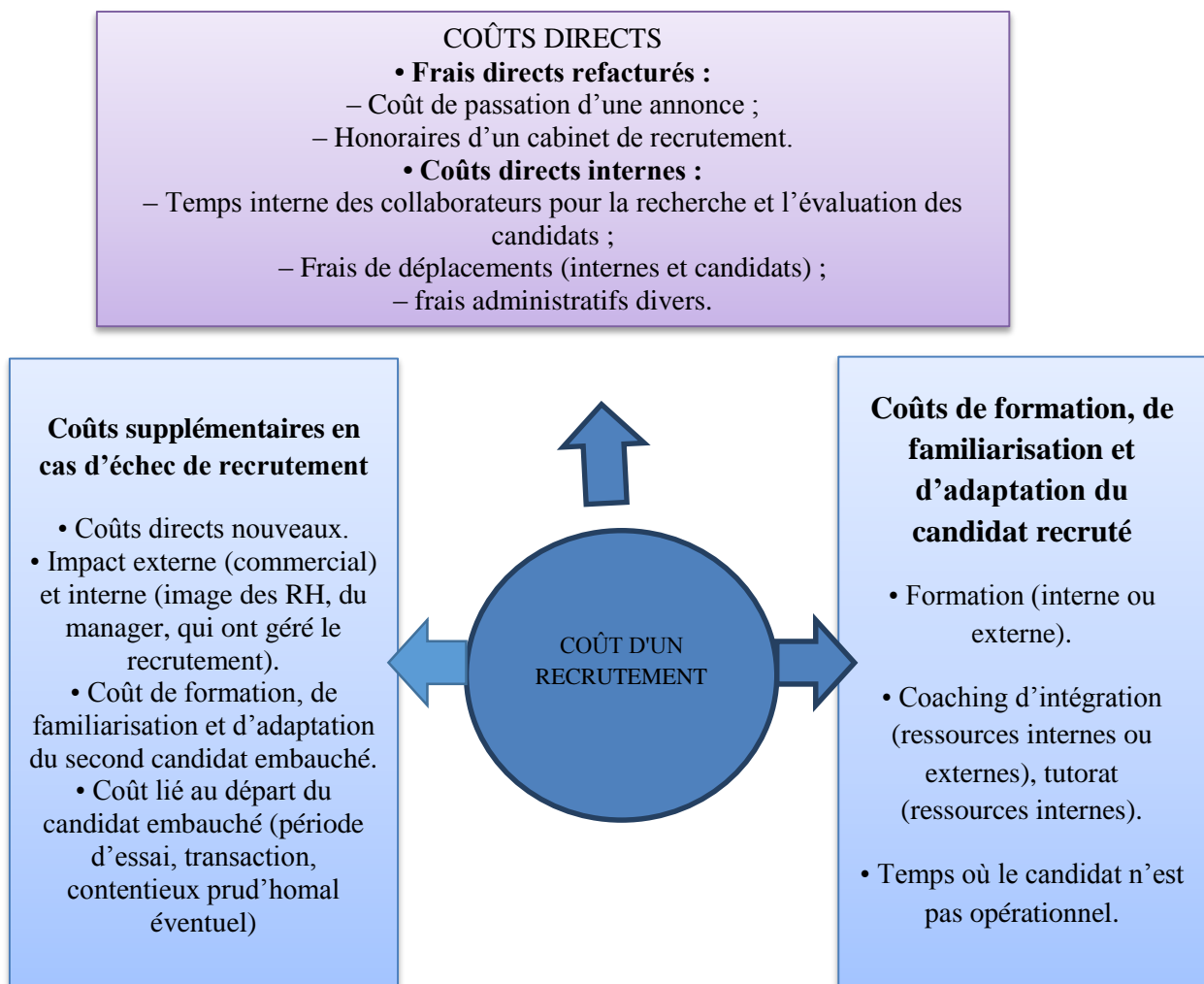
La stratégie de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens permettant de pourvoir des postes vacants. Cela exige qu'elle soit en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie Ressources Humaines, tout en s'adossant à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, processus par lequel l'entreprise recherche l'adéquation qualitative et quantitative, à moyen terme, de ses besoins et ressources en personnel (Gavand, 2005).

La recherche des candidats s'inscrit dans une démarche de plus en plus complexe : internationalisation des compétences, développement des méthodes de recherche à un niveau mondial (notamment avec l'internet et les nouveaux outils informatiques les plus puissants), opération de marketing pour attirer les candidats et sophistication des méthodes d'évaluation. Le choix à opérer oblige l'entreprise à remettre en question ses organisations actuelles. Le recrutement ne peut plus être géré au jour le jour et de façon isolée, mais nécessite une réflexion pertinente et globale. Il représente un investissement financier sensible pour l'entreprise. Cela l'oblige à réfléchir à la fiabilité de son processus et au retour sur investissement. Car les coûts incluent des coûts directs, relatifs au temps passé par les différents acteurs, des coûts correspondant à des frais directs facturés (annonces, honoraires de cabinet, conseils, acquisition d'un système de gestion des candidatures...), des coûts liés aux frais de fonctionnement administratif (voir la figure qui suit). À cela s'ajoutent les coûts de familiarisation, de formation et d'adaptation de la personne recrutée. Ainsi, fait nouveau depuis quelques années, les services Achats, sont de plus en plus présents dans l'évaluation des fournisseurs et prestataires de recrutement (Gavand, 2005).

Dans ce cadre, selon (Shammot, 2014) la formation peut intervenir pour orienter le processus de recrutement par les exigences de l'entreprise, en tenant compte de capacités des candidats présents pour concevoir un plan qui accompagne leurs intégrations, l'étude a montré que le programme et les techniques de formation qui accompagnent le recrutement renforcent l'employabilité des salariés et leurs apports en terme de l'innovation.

D'autres chercheurs indiquent l'importance des politiques des ressources humaines dont la formation sur le processus de recrutement dans l'objectif d'attirer les meilleures compétences (Maamari & Alameh, 2016).

Figure 5.Évaluation du coût d'un recrutement et la formation accompagnée (GAVAND, 2005, p. 37)



3. La formation et la rémunération

La littérature scientifique portant sur la rémunération est exhaustive en raison de ses nombreuses composantes. D'un point de vue général, lorsque l'on parle de rémunération, nous insinuons la rémunération totale, selon (St-Onge & Thériault, 2006, p.736), cet ensemble global regroupe toutes les composantes associées à la rémunération (reconnaisances extrinsèques ou tangibles, intrinsèques ou intangibles, directe, indirecte, versée en espèces ou non).

Dans ce contexte, l'évaluation empirique de l'impact de la formation sur la rémunération se fonde habituellement sur les enseignements de la théorie du capital humain qui concerne dans ce sens l'ensemble des compétences individuelles et collectives des individus travaillant dans l'entreprise » (Autier & Picq, 2002).

Selon Becker (1964), l'individu choisit l'âge auquel il termine sa formation au vu d'un arbitrage coût-bénéfice inter temporel. S'il choisit de travailler immédiatement, il percevra une rémunération immédiate (Lollivier & Pollet, 2003).

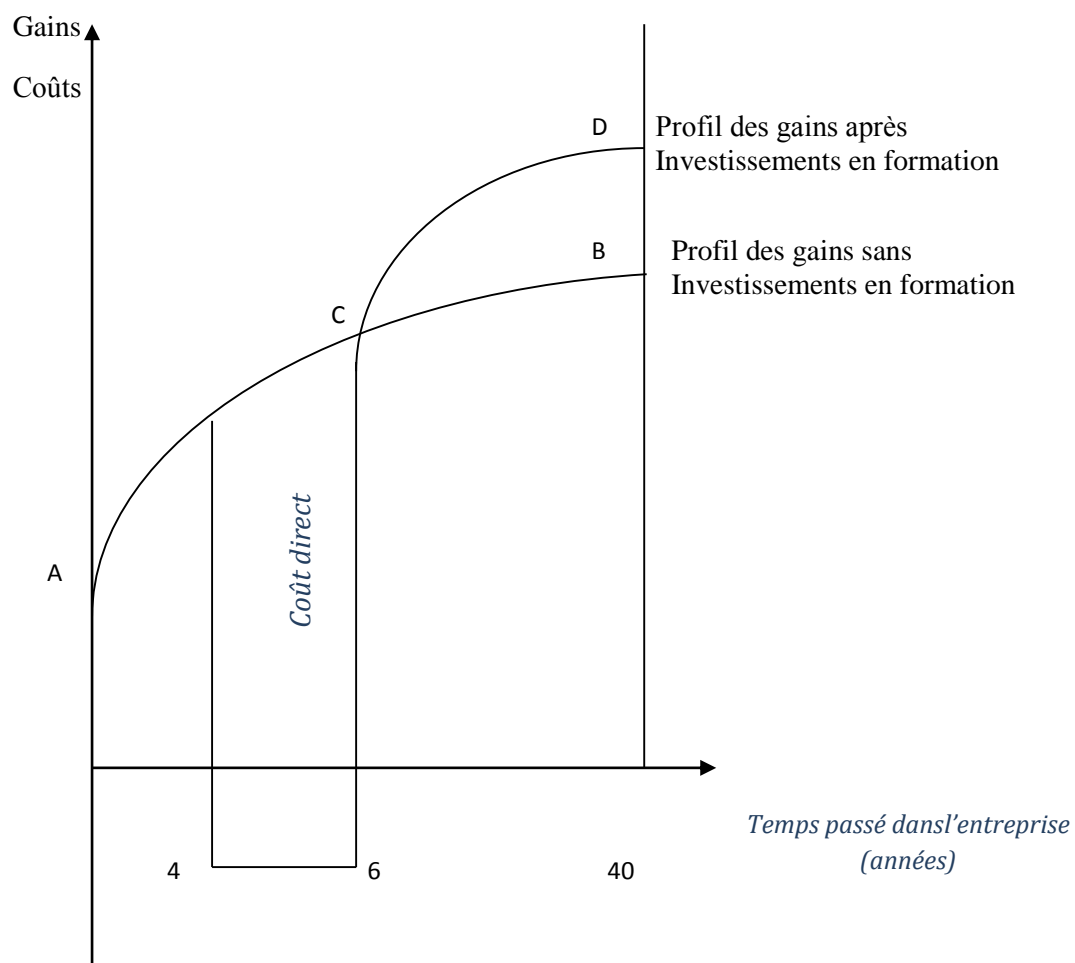
Donc, l'investissement est tout sacrifice de ressources que l'on fait aujourd'hui dans l'espoir d'en obtenir dans le futur des résultats supérieurs à la dépense initiale. Par cette définition, l'investissement se caractérise par :

- La notion de rendement et d'efficacité.
- La notion durée.
- La notion risque.

Le salarié qui suit une formation devra patienter, de ce fait, supporter deux charges, d'une part le manque à gagner consécutif à sa perte de salaire, mais également les charges induites par la formation (droits d'inscription, temps passé à étudier...). L'arbitrage se fonde sur la comparaison du coût de l'année supplémentaire et de la somme actualisée des gains que cette année permet d'obtenir sur le marché du travail. Becker rend ainsi compte de la dispersion des salaires à l'aide de choix différents en matière de formation, que ceux-ci soient justifiés par des écarts entre les capacités individuelles ou des accès inégaux aux sources de financement. Mincer [1974] a complété ce modèle en ajoutant à la valorisation de la formation initiale une acquisition de savoir-faire au cours de la vie active. Selon Mincer, les salariés réalisent à chaque instant un partage de leur temps entre travaux directement

productifs, donc rémunérateurs, et investissements sur le lieu de travail, destinés à accroître la productivité future. Ces investissements étant rentabilisés d'autant plus longtemps qu'ils étaient consentis jeunes, il est facile de montrer qu'ils sont concentrés en début de vie active, et d'autant moins intenses que l'expérience professionnelle s'accroît. Mincer rend ainsi compte de profils de salaires approximativement concaves selon l'expérience professionnelle (Lollivier & Pollet, 2003).

Figure 6. Coûts et profils de gains de la formation pour l'entreprise (BENMESSAOUD, 2005)



La figure ci-dessus, présente la situation d'un individu dont le profil des gains sans formation suit le cadre (AB). Le même individu suit la formation de 2 ans entre 4^{ème} et 6^{ème} année à l'issue de cette formation, les gains augmentent et correspondent à la courbe (CD).

L'entreprise finance la formation, donc elle supportera un coût direct composé de coût de formation, salaire de la personne en formation et un coût indirect qui est le manque à gagner en raison d'une diminution momentanée de l'apport productif de l'individu en formation.

En contrepartie, l'entreprise escompte un gain de productivité représenté par la zone (CBD).

Dans la logique de l'investissement, l'entreprise n'est censée financer la formation de son personnel que si les gains de formation soient supérieurs aux coûts directs et indirects.

Cette perception des dépenses de formation en tant qu'investissement suppose que les salariés demeurent suffisamment longtemps dans l'entreprise, pour que celle-ci puisse rentabiliser ses coûts de formation, l'entreprise ne doit pas financer une formation qui risque d'être transférée à d'autres entreprises (fidélité du salarié à l'entreprise).

L'évaluation de cet investissement peut se calculer par la valeur économique :

$$V = \frac{S_1}{(1+i)} + \frac{S_2}{(1+i)^2} \dots \dots + \frac{S_t}{(1+i)^t} \dots$$

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

- Les salaires futurs (S_n) : peuvent être estimés par comparaison avec les salaires distribués dans l'entreprise à des personnes de même qualification, mais d'âge différent ;
- Le taux d'actualisation (i) : le coût des capitaux permanents servira de taux d'actualisation
- L'horizon de calcul (n) : dépend de la durée de vie active du travailleur dans l'entreprise.

4. La formation et l'évaluation des RH

L'évaluation est « l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectué, pendant et après à partir de différents moyens mis en œuvre par les responsables de l'organisme » (Labruffe, 2005, p. 229).

Selon (Therriault, 2006), l'évaluation de l'efficacité au travail serait un « acte qui consiste à porter un jugement sur la valeur de la contribution particulière d'un individu à l'organisation qui l'emploie ». On prétend que le besoin de mesurer quelque chose se présente uniquement lorsqu'il y a amélioration ou détérioration possible, ce qui semble être le cas lorsqu'on parle de l'efficacité du travail d'un employé (St-Onge, Audet, Haines, & Petit, 2004).

Depuis les années soixante-dix, l'évaluation individuelle formalisée est devenue un outil central dans le management des ressources humaines. Selon (Billet, 2005) les gestionnaires évaluent individuellement leurs employés en prenant pour acquis que les variations dans l'efficacité du travail qu'ils livrent sont dues à des causes personnelles notamment à leur niveau d'engagement. L'évaluation leur apparaît donc comme la façon de remédier à ces causes.

Loin de se limiter à l'évaluation de satisfaction, la plus couramment mise en œuvre à la fin d'une action de formation, le processus d'évaluation est à penser dans sa globalité, et en amont de tout projet, dès la définition des objectifs de formation. Il ne s'agit pas d'un résultat final, mais plutôt d'une série d'étapes qui marquent le déroulement d'un projet formation, dans une logique d'assurance qualité.

C'est une opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction de critères préétablis.

Elle peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente). Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

Les entretiens d'évaluation du rendement permettent des informations précieuses pour la gestion de la carrière. Les pratiques permettant aux cadres de jouer de nouveaux rôles dans l'organisation et les pratiques d'évaluation du rendement ont la prétention d'influencer

positivement les composantes affective et morale de l'implication organisationnelle (AIT Alla& Rajaa, 2018, p. 112)

Pour cela, l'évaluation est considérée comme un élément important dans la conception des programmes de formation car le recueil d'informations dans le processus d'évaluation aide le formateur ainsi que l'organisation à modifier le programme de formation afin qu'il devienne plus constructif et apporte plus de valeur (Srivastava, Maurya , & Maurya , 2018, p. 276).

Cohen (2006) parle des enjeux de l'évaluation qui permet de mettre en place une GRH qui corresponde avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs. La responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux, tout en garantissant la gestion équitable des équipes. L'entreprise à sa portée des données sur les RH et cela lui permet de prendre des décisions cohérentes en matière de rémunération, gestion des plans de carrière et de mobilité, ainsi que pour l'élaboration des plans de formation (ANNICK, 2006).

Pour situer le rôle de formation, Donald Kirkpatrick dans son modèle d'évaluation propose une démarche de quatre niveaux :

Niveau 1 : la réaction. Ce niveau vise ce que les participants pensent du programme ou de l'activité. Kirkpatrick (1998) l'associe à une évaluation de la satisfaction du consommateur. Selon lui, si la formation se veut efficace, elle doit provoquer des réactions favorables de la part des participants. Dans le cas contraire, ils risquent de ne pas être motivés et, par surcroît, de compromettre l'existence du programme par des commentaires négatifs. La réaction se mesure généralement à l'aide de formulaires dans lequel le participant fait part de son niveau de satisfaction à l'égard de différents aspects de l'activité.

Niveau 2 : Les apprentissages. Ce niveau vise à ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissances, d'habiletés ou d'attitudes en fonction des objectifs visés. L'importance d'évaluer ce niveau découle du simple fait qu'aucune modification du comportement ne peut survenir si les participants n'ont pas appris. De plus, cette évaluation permet d'éviter de conclure trop rapidement qu'il n'y a pas eu de modification de

comportement en poste de travail. Cette évaluation se fait par l'utilisation de tests (de performance) ou d'examens (Dunberry & Pechard, 2007, p. 08).

Niveau 3 : les comportements. Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habiletés et attitudes apprises lors de la formation. En somme, il s'agit de savoir ici en quoi la formation a changé les comportements en situation de travail. L'évaluation, qui devrait se situer environ deux à trois mois après la formation, fait appel ici à des méthodes qui incluent l'enquête ou l'entrevue auprès du formé et de différents acteurs en mesure d'observer son comportement.

Niveau 4 : les résultats. Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise. Il s'évalue entre autres en termes de productivité, de qualité, de taux de roulement du personnel, de qualité de vie au travail, de baisse des coûts, de retour sur l'investissement de formation, etc. Selon l'auteur, l'évaluation à ce niveau se fait rarement, d'une part parce que les formateurs ne savent pas comment procéder, et d'autre part parce qu'il est difficile d'associer les résultats aux seuls effets de la formation. Les méthodes pour évaluer ce dernier niveau varient selon l'objet à évaluer.

5. La formation et la communication

La communication est perçue généralement comme un échange, un processus de partage plus ou moins bien réussi auquel est associée l'idée de meilleure compréhension ainsi que de connaissance partagée ou de rapprochement entre les personnes.

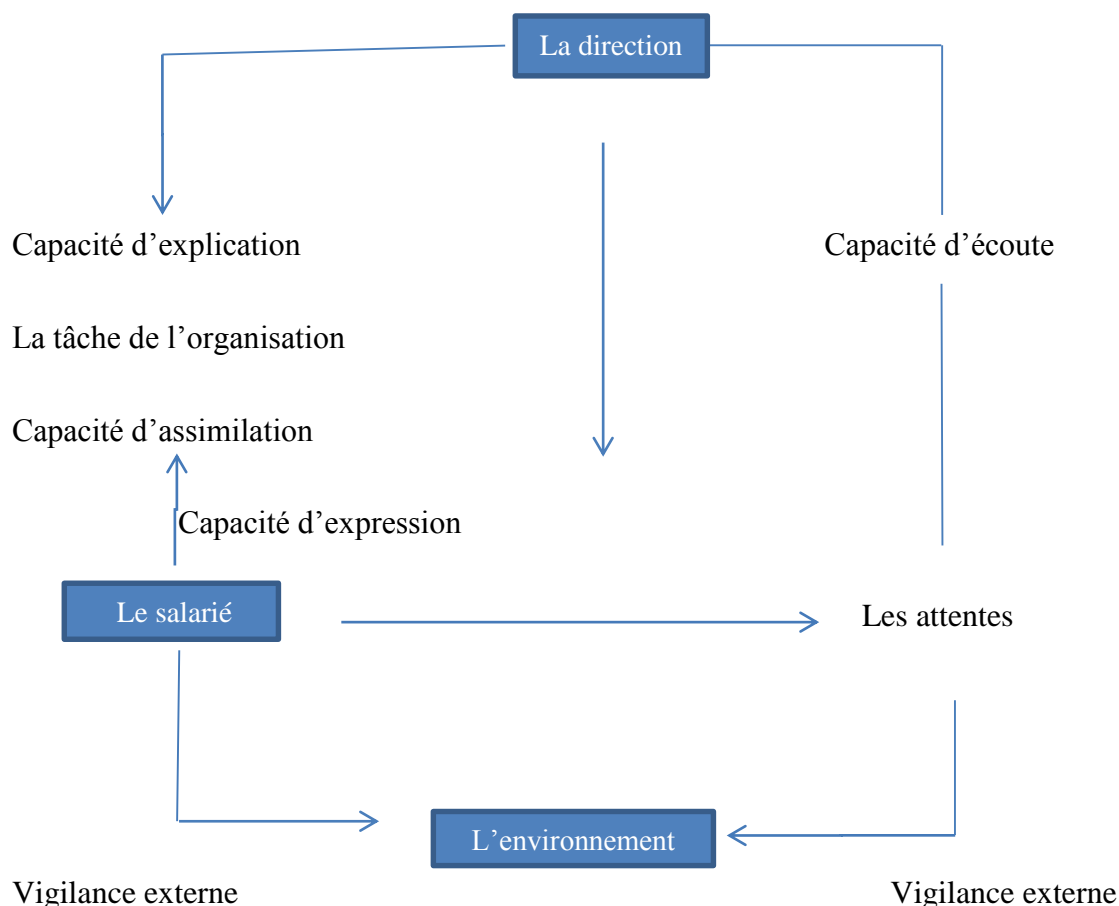
D'après Jean Pierre Citaux« la communication interne pourra se définir comme l'ensemble des mécanisme (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre » (Citaux, 1998, p. 120).

De ce fait, les chercheurs s'intéressent à la situation totale dans laquelle l'acteur communique et à la manière dont cette situation est perpétuée la manière dont elle fonctionne) et donc à la manière dont elle pourrait être modifiée » (Mucchielli, 2000, p. 25).

Cependant, c'est cette perspective qui va nous permettre de définir l'organisation comme système de communication, dans lequel l'ensemble des interactions fait sens et produit des modèles perceptibles. C'est aussi cette perspective résolument interactionnelle qui va nous

permettre de réfléchir à la structuration des relations au sein de l'entreprise et de nous interroger sur ce que pourrait signifier alors l'existence d'une communication interne. C'est cette perspective relationnelle et systématique qui va nous faire nous interroger à propos d'un éventuel statut « objectif » de l'information dans l'entreprise (Duterme , 2002, p. 38).

Figure 7. La compréhension et identification des besoins de formation (Henriet & Boneu, 1990, p. 54)



Une communication autour de la tâche à accomplir par l'individu, va faciliter sa compréhension et favorise l'intégration d'un savoir-faire, une fonction de vigilance devient alors nécessaire pour surveiller les changements issus de l'environnement et susceptibles d'avoir un impact sur la façon de faire au sein de l'entreprise.

L'information sert aussi à faire comprendre à chaque acteur au sein de l'entreprise le contexte dans lequel il travaille , cette forme de communication est sans doute celle à laquelle les salariés songent le plus , ils veulent savoir dans quel contexte il se situent , quelle est la position de l'entreprise et leur position dans l'entreprise , quel est l'avenir de l'entreprise et par là leur propre avenir.

Les salariés ne veulent pas l'information pour le fait qu'ils soient informés, mais le contenu qu'elle véhicule qui semble le plus importants pour eux. Parmi les sujets les plus demandés nous trouvons :

- Les résultats de l'entreprise, sa situation.
- Les projets et le plan de développement de l'entreprise.
- Les innovations, les nouveautés lancées par l'entreprise.

Puis, concernant le salarié :

- Les droits des salariés, les stages, la formation.
- La politique des salaires.
- L'organisation du travail.

Lorsqu'une organisation souffre d'un manque d'information, cela signifie bien souvent que les informations diffusées ne sont pas pertinentes ; même si le souci d'information, pour faire partager les problèmes de l'entreprise et faire des salariés des partenaires se développe, la transparence paraît difficile.

CONCLUSION

En dernier, nous pouvons signaler que les mécanismes de la formation liés au management des ressources humaines, d'une manière globale, sont devenus des systèmes de développement des potentiels chez les acteurs, et impactent le volet psychologique de travail.

Dans ce cadre, les résultats de recherche de Pennaforte (2010), montre que la formation favorise le développement de l'implication organisationnelle en prenant en compte quelques conditions comme la socialisation, le soutien de l'entreprise et du supérieur. Selon lui, La formation met en œuvre les outils managériaux nécessaires au développement de l'implication.

Ce chapitre nous invite à exploiter un deuxième élément important de la psychologie, celui de l'implication organisationnelle, et c'est pour cette raison que nous allons consacrer le prochain chapitre à ce point très important à notre étude afin de suivre une démarche méthodologique qui aidera à la fin à illuminer le rapport entre la formation et l'implication organisationnelle.



PARTIE 02 :

FPC ET IMPLICATION

ORGANISATIONNELLE

CHAPITRE 03 :

DEMARCHE ET TYPOLOGIE DE

L'IMPLICATION

INTRODUCTION

Le concept de l'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreuses études empiriques sur ses conséquences comme sur ses antécédents. Ce concept a été lié à plusieurs variables personnelles, états de rôle et aspects du travail, environnement, caractéristiques du poste et les dimensions de structure organisationnelle.

L'implication est souvent perçue comme une attitude positive dans le cadre de laquelle l'individu s'épanouit tout en adoptant des comportements conformes aux intérêts de l'organisation.

Pour bien comprendre cette problématique, nous allons tracer dans la première section le cadre théorique du concept d'implication organisationnelle, ensuite, nous allons citer quelques travaux en GRH relatifs à ce concept (dans la seconde section).

SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Cette section aborde l'évolution de concept de l'implication organisationnelle à travers l'analyse de différents modèles élaborés par les chercheurs dans ce domaine, notamment celui de (Allen et Meyer).

1. Évolution de l'implication organisationnelle

L'implication est un concept qui trouve son origine dans la logique « A » implique « B », qui signifie l'existence d'un lien de dépendance fort et univoque entre « A » et « B ».

L'utilisation actuelle du terme est marquée par une « psychologisation » du concept, d'abord en psychologie stricto sensu avant son accaparement par les sciences de gestion où il a donné lieu à une littérature considérable.

Le concept d'implication organisationnelle* est né au début des années 1960 grâce aux travaux de Becker sur les paris subsidiaires (Becker, 1960), lesquels impliquent une série de décisions individuelles cohérentes. Appliquée au monde du travail, la théorie des paris subsidiaires permet d'expliquer notamment la loyauté organisationnelle. Dans ces années d'après-guerre, la forte pénurie de main d'œuvre qualifiée, et le besoin de relance économique dans un contexte de forte compétitivité, orientèrent l'intérêt pour la sécurisation et le maintien des ressources (humaines) dans les organisations (Kouadio & Emery, 2017, p. 14).

Selon (Morrow, 1983), en 1980, on comptait déjà trente définitions différentes de l'implication. Chacune d'elles couvre un aspect particulier de la relation entre l'individu et sa situation de travail - orientation sur les valeurs, sur la carrière, sur le poste occupé, sur l'organisation - tout en se recouvrant en partie.

* Dans les recherches anglo-américaines, les notions les plus fréquemment employées sont celles d'involvement (traduite par « implication ») et celle de commitment (traduite par « engagement »). Pour certains auteurs, tels que T. Hall & B. Schneider, les deux notions sont interchangeable ; pour d'autres, tels qu'A. W. Etzioni, ces notions diffèrent dans la mesure où il entend par involvement toute forme d'engagement envers l'organisation, alors que le commitment serait réservé à une attitude positive. La notion d'involvement serait d'utilisation courante et correspondrait à l'expression française « être concerné » alors que le commitment renverrait à une attitude plus profonde et se rapprocherait plus de la notion française d'implication. Ainsi, il y aurait une différence de nature, mais aussi d'intensité entre ces deux notions.

Dans *A Dictionary of Human Resource Management*, l'implication organisationnelle se réfère à l'attachement psychologique d'une personne à une organisation. Elle est souvent mesurée grâce à trois facteurs comportementaux :

- L'identification avec les objectifs et les valeurs de l'organisation ;
- Le désir d'appartenir à l'organisation ;
- La volonté de faire des efforts pour l'organisation.

L'approche de (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) s'inscrit dans le même cadre et ils décrivent l'implication organisationnelle comme étant :

- La force relative de l'identification et l'engagement d'un individu par rapport à une organisation ;
- Et sa volonté à fournir des efforts, car il a le désir de rester au sein de cette organisation.

(O'Reilly & Chatman, 1986) définissent l'implication organisationnelle comme un attachement psychologique ressenti par l'individu envers l'organisation. Cet attachement est le miroir du degré d'internalisation ou d'adoption des caractéristiques de l'organisation (mission, valeurs, objectifs, etc.), le lien psychologique pouvant prendre trois formes : l'internalisation (processus par lequel l'agent organisationnel développe un attachement parce qu'il perçoit une congruence entre ses valeurs et celles de l'organisation), l'identification « un sentiment d'attachement fondé sur le désir d'appartenance à une organisation et la volonté d'établir ou de maintenir une relation satisfaisante avec elle » qui s'apparente à un sentiment de fierté d'être membre de l'organisation) et la compliance « une relation dans laquelle les attitudes et les comportements sont conformes dans le seul but d'obtenir des récompenses spécifiques ou pour éviter des sanctions », engagement de conformité dans lequel l'individu adopte un comportement instrumental à des finalités personnelles). L'apport majeur repose sur le fait d'avoir distingué les antécédents des conséquences de l'implication.

En continuité des théories organisationnelles mettant l'accent sur les relations humaines, les chercheurs désiraient avant tout comprendre comment engager les esprits. La popularité de la recherche sur l'implication organisationnelle s'explique ensuite par ses liens avec la fidélisation et la performance organisationnelles, mais également par sa force explicative des

attitudes et des comportements organisationnels. Malgré la grande complexité de ce concept, manifeste dans le débat autour de son caractère attitudinal ou comportemental ou même sur sa dimensionnalité multiple, la domination du modèle tridimensionnel (Allen & Meyer, 1990) est aujourd'hui acquise. Selon ce modèle, l'implication organisationnelle repose sur les trois piliers qui sont l'implication affective, l'implication normative, et l'implication calculée (Kouadio & Emery, 2017, p. 15).

Pour (Mowday, 1998) l'implication peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille.

Les travaux liés à la littérature anglo-saxonne particularisent deux acceptations selon Scouarnec (2000) :

- "Job involvement" pour caractériser les rapports entre individus et emplois ;
- "Organizationalcommitment" qui définit le rapport entre individus et organisation.

La première acceptation convient aux interrogations liées aux tâches et aux activités, tandis que la deuxième est relative aux croyances et aux valeurs. (Morrow, 1983) a signalé le pléonasm conceptuel dans la littérature américaine, quant aux recherches françaises, Neveu (1993) a expliqué que le terme "implication" traduit aussi bien le terme "involvement" que "commitment", en revanche Thévenet (1992) a bien précisé l'utilisation du terme "implication" pour ce qui avait trait aux relations individus/organisations, et le terme "engagement" lorsqu'il s'agissait des rapports individus/emplois.

Figure 8. Centralité des différentes formes de l'implication (Morrow, 1983)

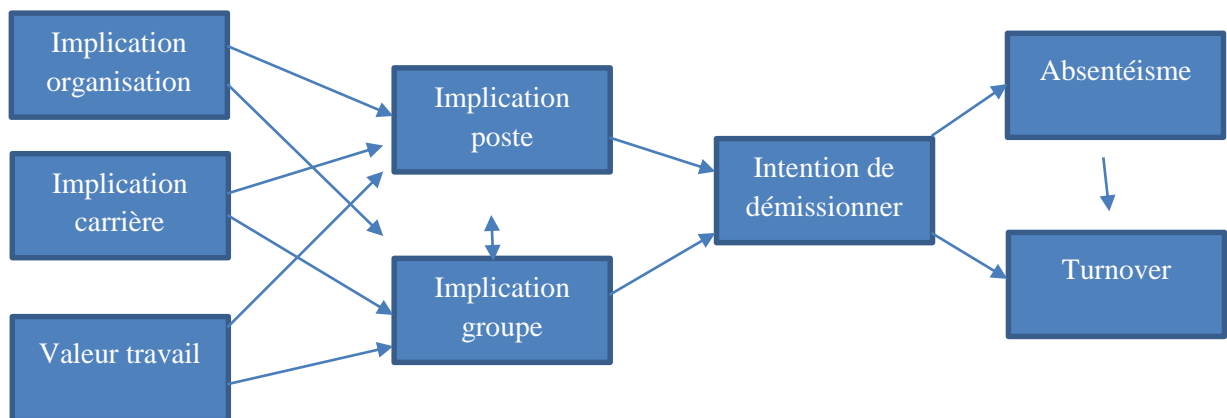


Pour Morrow, les formes concentriques illustrent la nature plus ou moins profonde des différentes implications : les formes centrales seraient davantage ancrées dans la personnalité et la culture de l'individu et resteraient par conséquent très stables dans le temps. Mes formes extérieures seraient plus contingentes davantage liées à la situation.

Cohen (2000) a remplacé l'implication continue dans l'organisation par l'implication dans le groupe, qui influence les comportements au travail.

Dans ce cadre, une grande importance a été accordée au travail de l'équipe par les organisations, mais peu d'études ont examiné l'implication de l'équipe qui peut être défini comme l'attachement que les membres ressentent envers le groupe. Il est similaire à l'implication organisationnelle sauf que la cible de l'attachement est l'équipe qui fait partie de l'organisation, et ce processus peut être maîtrisé et renforcé si le groupe identifie ses objectifs et ses valeurs (Singh & Gupta, 2015, p. 1196).

Figure 9. Le modèle de Morrow revu par Cohen (Valeau, 2004)



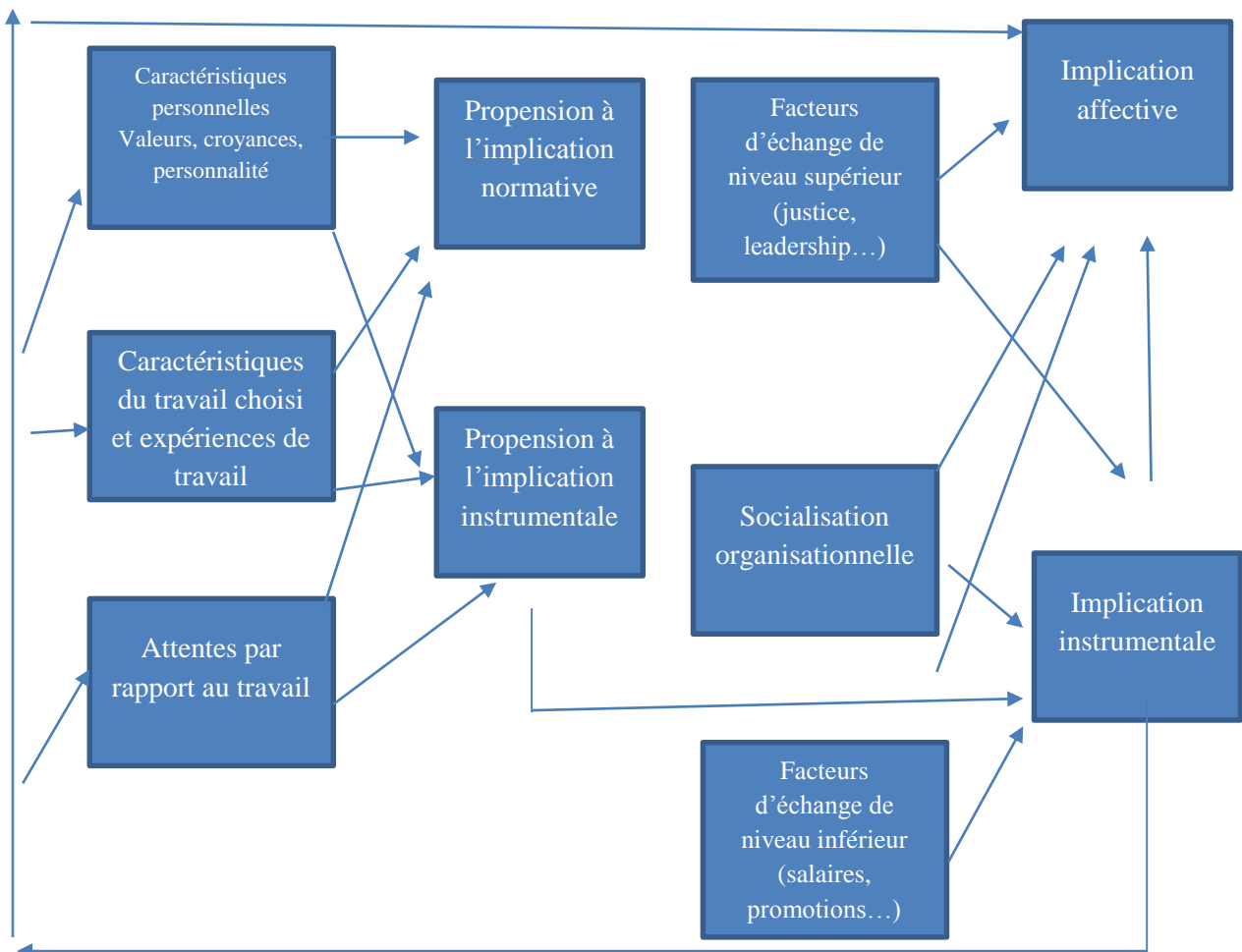
Dans le modèle de Randall et Cote (1991), l'implication dans le poste est centrale : elle constitue l'expérience concrète de la réalité du travail. L'organisation et la carrière constituent deux objets distincts mais se rejoignent lorsque les perspectives de carrière dans l'organisation sont possibles.

Une voie intéressante pour résoudre les problèmes de redondance conceptuelle et de mesure de l'implication organisationnelle a été proposée en 2007 par Cohen. Cette nouvelle conceptualisation en quatre composantes introduit la dimension temporelle et suggère que

l'implication organisationnelle comporte deux natures (implication fondée sur des considérations instrumentales et implication fondée sur un attachement psychologique).

Les deux composantes antérieures à l'entrée dans l'organisation sont considérées comme des déterminants importants des deux formes postérieures à l'entrée, ce qui offre une explication aux corrélations élevées observées dans les travaux empiriques entre l'implication normative et l'implication affective. Les deux formes d'implication post entrée dans l'organisation (instrumentale et affective) permettent de faire écho, respectivement, aux deux types de contrat psychologique (transactionnel et relationnel), en distinguant deux catégories de facteurs d'échange. Cohen souligne que l'implication affective serait une forme d'implication plus profonde, se développant plus lentement et plus tardivement que l'implication instrumentale, ce qui le conduit à proposer un modèle de développement de l'implication organisationnelle.

Figure 10. Proposition de modèle de développement de l'implication organisationnelle (Cohen, 2007, p. 347)



Donc, les définitions se sont succédé au fil du temps. L'évolution du concept et le développement des premiers instruments de mesure peuvent être retracés selon quatre grandes périodes (Zgoulli-Swalhi, 2014) :

- une première période de l'implication organisationnelle s'appuyant sur la théorie des avantages comparatifs «side bet theory» (implication calculée ou de continuité) ; Cette théorie initiée dans les travaux de Becker (1960) s'appuie sur la notion d'investissements «side bets». Selon cette théorie, le comportement d'un individu varie en fonction des coûts engagés par ce dernier.
- une deuxième période relative à l'approche affective de l'implication organisationnelle ; l'implication est une attitude où la perception des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté de contribuer à la réussite de son organisation et l'intention d'y rester sont des réponses à l'attachement affectif et émotionnel ressentis par les salariés.
- une troisième période abordant l'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle ; notamment le modèle de (Allen & Meyer, 1990) qui décrit les trois dimensions de l'implication : normative, affective et calculée.
- enfin une quatrième période qui renvoie à la re-conceptualisation de l'implication organisationnelle ; Cohen (2007) propose un modèle décrivant deux dimensions de l'implication : une dimension temporelle qui fait la distinction entre la propension de l'implication qui se développe avant l'entrée dans l'organisation avec celle qui se développe après l'entrée dans l'organisation, et une dimension relative à la nature de l'implication établit une distinction entre l'implication fondée sur des considérations instrumentales et une implication basée sur l'attachement psychologique.

2. Les types d'implication organisationnelle

Depuis les travaux de Meyer et Allen au début des années 90 (Allen et Meyer, 1990), il devient de plus en plus aisé d'affirmer que l'implication organisationnelle est composée des dimensions affectives, calculée et normative. Ce modèle d'implication à trois composantes a reçu un écho favorable dans la communauté scientifique probablement du fait de ses fondements théoriques explicites, son caractère intégrateur et consensuel, mais aussi et surtout du fait des nombreuses validations empiriques qu'il a reçues. Ainsi, des milliers

d'études ont contribué à populariser et à faire de cette conception de la relation entre un salarié et son organisation, un modèle de référence (Vigan, 2017, p. 89).

2.1. L'implication affective

C'est la forme la plus prégnante d'après l'état de l'art, elle touche la position positive envers l'organisation, donc la plus bénéfique pour son succès. Elle se définit comme la force de l'identification individuelle de l'engagement à l'égard de l'organisation et elle serait donc caractérisée par (Khellafi , 2016) :

- Une croyance et une acceptation des valeurs et des objectifs organisationnels ;
- Une volonté d'accomplir ces derniers ;
- Un désir de rester dans l'organisation. C'est un lien émotionnel développé par l'employé à l'égard de l'organisation qui l'emploie. Pour cela, les dirigeants tentent d'impliquer leurs salariés en les incitant à construire un lien de nature affective avec leur organisation.

Selon Meyer et Allen (1991, p. 62), « *l'implication affective renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé à son identification à l'organisation et son engagement envers celle-ci* ». L'implication affective traduit un désir profond de l'individu de rester dans l'entreprise, car il développe "des sentiments forts" envers celle-ci. Ce type d'implication traduit la volonté de l'individu de s'identifier à l'entreprise et à ce qu'elle représente.

2.2. L'implication calculée

Selon (Allen & Meyer, 1990), « l'implication affective renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé, à son identification à l'organisation et son engagement envers celle-ci ».

L'implication affective traduit donc un désir profond de l'individu de rester dans l'entreprise parce qu'il développe « des sentiments forts », elle traduit également une volonté de l'individu de s'identifier à l'entreprise et à ce qu'elle représente.

Ce type d'implication rejoint les développements de Becker (1960) qui considérait qu'une personne impliquée est celle qui se dispose à s'engager dans une ligne de travail (d'activité) harmonieuse, afin de garder les investissements antérieurs qu'elle risque de perdre si elle changeait de travail (ou d'activité).

Dans ce cadre, l'implication est perçue comme un phénomène qui contribue comme résultat des investissements et transactions à travers le temps. L'accent est mis sur la négociation ou la relation d'échange entre l'individu et l'organisation, car, plus un individu saisit la relation comme favorable pour lui, plus son implication dans l'organisation sera grande (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002).

2.3. L'implication normative

L'implication normative se définit comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Wiener & Vardi, 1980)

Cette forme d'implication s'explique par la norme de réciprocité régissant les rapports humains, qui amène l'individu à rester fidèle à ses engagements moraux jusqu'à ce que sa dette soit pleinement acquittée.

Selon Meyer et Allen l'implication normative « reflète un sentiment d'obligation de continuer le travail. Les employés dotés d'un haut niveau d'implication normative sentent qu'ils devraient rester dans l'organisation »(Allen & Meyer , 1990)

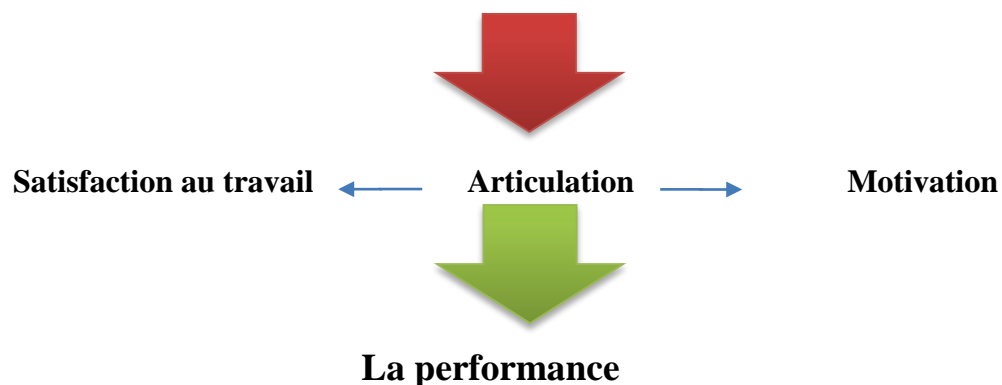
Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen prend ces origines des travaux antérieurs, il a été inspiré par plusieurs recherches en essayant de regrouper sous ce modèle trois formes nettement définies afin de pallier les limites des autres approches.

3. Les antécédents de l'implication organisationnelle

Comprendre le lien entre l'individu et l'organisation qui l'emploie nécessite de mieux cibler les éléments qui influencent l'émergence de l'implication organisationnelle ainsi que l'impact de celle-ci sur les comportements et sa contribution à l'efficacité organisationnelle, sans omettre pour autant ses principaux corrélats (Khellafi , 2016).

Tableau 2. Classification des antécédents de l'implication organisationnelle (Mathieu & M. Zajac, 1990, p. 174)

Caractéristiques personnelles	Etats de rôle	Caractéristiques de l'organisation	Caractéristiques du poste	Relations Groupe/Leader
Age Sexe Niveau d'éducation Statut marital Ancienneté dans l'organisation Communication du leader Aptitudes Salaire Ethique protestante du travail Niveau du poste	Ambiguïté Conflit Surcharge	Taille de l'organisation Degré de centralisation	Variété des aptitudes Autonomie Challenge Etendue du poste	Cohésion du groupe Interdépendance des tâches Structure d'initiation du leader Considération du leader Communication du leader Leadership participatif



La nature de la relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle fait débat parmi les chercheurs. Or, cette question est particulièrement intéressante pour les professionnels qui s'interrogent sur l'utilité des mesures à prendre pour modifier l'organisation. Si, par exemple, des mesures permettent de modifier la satisfaction au travail, et que la satisfaction précède l'implication, l'entreprise peut tirer des bénéfices de l'amélioration de son organisation. En revanche, si l'implication précède la satisfaction, de telles mesures sont inefficaces. Ainsi, les réponses apportées aux questions posées sur les relations entre la satisfaction et l'implication ont des répercussions sur les décisions à prendre pour les améliorer (Prat, 2006).

Afin de clore le champ des termes adjacents à ceux de motivation et d'implication, examinons ceux d'engagement, de fidélité (et de fidélisation) et de satisfaction, l'ensemble de ces notions ayant donné lieu à des travaux dont la coloration générale est celle de

raisonnements déterministes en causes et effets caractérisés selon l'usage de telle ou telle de ces notions.

Tableau 3.comparaison entre les notions de motivation, d'implication et de satisfaction(Thévenet, 1983)

	Motivation	Satisfaction	Implication
Epoque	Années 30 « Ecole des RH »	Années 60-70 Les 30 Glorieuses	Années 80
Objectifs	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun
Hypothèse de travail	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'organisation un projet culturel
Objectif de l'organisation	Economique	Social	Economique, social et culturel
Niveau de prise en compte	Du personnel	Du personnel	Général
L'organisation cherche à développer	Sa performance à travers différentes motivations	Le bien-être des agents organisationnels	Ses opportunités et l'adhésion
Mot-clé	Objectifs	Résultats	Projet

Une convergence entre les antécédents de la motivation et ceux de l'implication existe donc réellement. Sur la figure 11, les termes figurant en italique représentent les antécédents de l'implication calculée. Nous constatons ainsi que la majorité des antécédents communs aux concepts étudiés se rapportent à la dimension affective de l'implication, se rapprochant également de la dimension intrinsèque de la motivation. Ces antécédents sont la variété du travail, le feedback, les relations interpersonnelles, les dispositions personnelles, les valeurs de l'organisation, l'autonomie du travailleur et la notion de justice. Les avantages, quant à eux, se rapportent à l'implication calculée. Il serait cependant intéressant d'y être attentif, afin de pouvoir comprendre si les individus participant à l'étude sont impliqués de manière calculée un minimum ou non. Cet ensemble d'antécédents communs nous semble important pour plusieurs raisons. Il montre que motivation et implication sont sensiblement liées. Pris en compte, ils permettent de réfléchir ou d'agir non pas à propos d'une notion, mais bien de deux notions utiles et complémentaires (Tiffany, 2016).

Figure 11. Antécédents communs à la motivation et à l'implication (Tiffany, 2016)



4. L'implication et la qualité de vie au travail

La QVT est une notion difficile à conceptualiser car reliée à de nombreux autres concepts et notamment l'implication organisationnelle, cette notion repose sur les quatre aspects que sont l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le développement du dialogue social et la conciliation vie professionnelle-vie personnelle au sein des organisations (Mendy, Baldé, & Déme, 2020).

En effet, la QVT est aujourd'hui confondue au concept de bien-être au travail qui regroupe « la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement », la QVT correspond à un ensemble de pratiques susceptibles de permettre l'épanouissement personnel et la réalisation de soi au travail des salariés au sein de leur organisation. Elle inclut la sécurité de l'emploi, le système de récompenses et de rémunération, les possibilités de promotion et de formation des salariés et leur participation à la prise de décision (Censidine & Callus, 2001). Elle se construit autour d'indicateurs relatifs à la qualité des relations de travail, de l'organisation et du contenu du travail, de l'environnement physique, des possibilités de réalisation de soi et de développement professionnel et de la conciliation vie professionnelle/vie privée.

La QVT va toucher de multiples facettes de la vie au travail comme « la participation des travailleurs à la gestion ; conditions de travail saines et sécuritaires ; autonomie dans le travail ; diversité dans le travail ; sécurité d'emploi ; horaires de travail ; rémunération juste et équitable ; productivité et rotation des emplois » (Larouche & Trudel, 1983).

Afin d'étudier l'articulation entre la QVT et l'implication organisationnelle, l'étude de (Mendy, Baldé, & Déme, 2020)la construit en trois volets :

- Lorsqu'une organisation améliore sa QVT, ses salariés peuvent être amenés à s'attacher à elle parce que l'amélioration de la QVT renforce leur croyance aux valeurs et aux buts de leur organisation. Les efforts fournis par l'organisation renforcent leur fierté et leur attachement émotionnel à celle-ci.
- Lorsqu'une organisation améliore sa QVT, un salarié tenté par le départ peut être amené à reconsidérer sa position par peur de perdre cette QVT s'il quittait l'organisation, ce coût est associé à la perte des avantages professionnels accumulés avec l'expérience. Il est élevé lorsque les avantages ne sont pas ou faiblement transférables, il est faible dans le cas contraire
- Étant conscient des efforts fournis par l'organisation à travers l'amélioration de la QVT, le salarié pourra considérer son départ de l'organisation comme une trahison. Ainsi, il reste par loyauté à l'organisation et par devoir moral (Allen & Meyer, 1990), les facteurs culturels, familiaux et organisationnels tels que l'octroi des avantages influencent aussi l'IO (Mendy, Baldé, & Déme, 2020).

5. Les normes qualité et l'implication

Le personnel constitue une ressource significative d'un organisme et sa totale implication permet de développer son aptitude à créer de la valeur pour les parties intéressées. Il convient que la direction crée un environnement interne permettant au personnel d'être totalement impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisme (International Organization for Standardization, 2009).

L'implication du personnel est l'un des sept principes de management de la qualité. Le terme «principe de management de la qualité » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de

conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de mettre en œuvre une démarche qualité.

Sachant que les sept principes de management de la qualité sont les suivants :

- Orientation client
- Leadership
- Implication du personnel
- Approche processus
- Amélioration
- Prise de décision fondée sur des preuves
- Management des relations avec les parties intéressées

Concernant la norme ISO 9000/V2015, « les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ». (International Organization for Standardization, 2015)

Les leaders donnent un sens de direction et d'unité à l'organisation et se doivent de créer un environnement qui encourage la responsabilisation des gens afin qu'ils soient entièrement engagés dans la poursuite des objectifs de l'organisation.

5.1. Le rôle de leadership :

Les principales missions consistent à suivre les aspects suivants :

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

Pour atteindre ces objectifs, les aspects découlant de l'implication se focalisent sur ce qui suit :

- Prendre en compte des besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.

- Etablir une vision claire du futur de l'organisme.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Etablir la confiance et éliminer les craintes.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable.
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.

5.2. Implication du personnel :

Le personnel est au cœur de l'organisation. Ils a une place remarquable aussi bien pour la mise en œuvre des processus que pour l'amélioration.

Il est donc nécessaire pour une entreprise que ce personnel ait conscience de son importance dans la mise en place du Système de Management de la Qualité : c'est ce que l'on appelle l'implication du personnel.

Pour gérer un organisme de façon efficace, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel. Chaque personne individuellement doit être prise en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

L'essence d'une organisation passe par ses gens et seule leur entière participation permet à leurs habilités de servir au bénéfice de l'organisation. Elle a trois avantages clés :

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

L'implication du personnel a plusieurs objectifs dans l'entreprise et pour le système de management de la qualité :

- Motiver les personnels ;
- Stimuler l'innovation ;
- Développer la créativité ;
- Responsabiliser quant aux impacts sur les performances du SMQ ;
- Contribuer à l'amélioration continue.

Les aspects découlant de l'implication sont:

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel partage librement le savoir-faire et l'expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

Pour renforcer l'implication de son personnel, il convient que l'organisme envisage des activités telles que (ISO 9004:2018) :

- Le développement d'un processus permettant de partager les connaissances ;
- L'exploitation des compétences de son personnel ;
- L'établissement d'un système de qualification des savoir-faire et de planification de carrière, pour promouvoir le développement personnel ;
- La revue permanente de son niveau de satisfaction et de ses besoins et attentes pertinents ;
- La concrétisation d'opportunités d'encadrement et de tutorat professionnel ;
- La promotion d'activités d'amélioration en équipe.

SECTION 2 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES DIFFERENTS TRAVAUX EN GRH

1. Les pratiques de la GRH

Dans la littérature, Bien que de nombreuses études sont menées sur le développement de l'implication organisationnelle, l'impact des pratiques de la GRH sur l'implication organisationnelle est moins octroyé en attention à ce qu'il mérite. Les résultats de quelques études dans ce domaine indiquent que l'organisation peut avoir un impact sur l'implication organisationnelle des employés grâce à des pratiques de GRH. Plus important, les résultats indiquent que le taux d'un tel impact est déterminé par la perception des employés sur ces pratiques (Ait Alla & Rajaa, 2018, p. 110).

À travers la revue de littérature, il est apparu que les entreprises qui investissaient le plus dans leurs salariés pouvaient bien escompter des attitudes et des comportements favorables de leur part. Selon l'article de Gutiérrez-Martínez (2007) "L'influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur l'implication organisationnelle et professionnelle" (AGRH, 2007), les pratiques de GRH mises en place dans l'organisation sont perçues par les employés comme un signal de soutien que celle-ci est prête à leur fournir. Ceci favorise des comportements et des attitudes propres à améliorer l'implication organisationnelle, la performance et la rétention des employés (Bartol, 1982 ; Meyer et Smith, 2000).

Systématiquement, certaines pratiques de GRH comme les systèmes de récompenses monétaires et non monétaires, les opportunités de carrière, le développement de compétences, l'information et la communication ont été citées dans la littérature comme pouvant induire des attitudes ou des comportements de fidélisation (Gaertner et Nollen, 1989 ; Lawler, 1992 ; Meyer et Smith, 2000; Vandenberg, 2004).

D'autres études ont mis en valeur l'existence d'une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'implication organisationnelle (Bartol, 1982 ; Moore, 2000 ; Tremblay *et al.*, 2000). Les résultats des recherches de Igarria et Wormley (1992) suggèrent que les employés dont les attentes d'avancement ont été remplies auront une disposition à développer une implication plus importante vis-à-vis de l'organisation que ceux dont les attentes d'avancement sont plus limitées.

Ces pratiques signalent aux employés que l'organisation considère les ressources humaines comme une source d'avantage compétitif, et qu'elle cherche à établir un rapport à long terme avec eux (Paré *et al.*, 2001).

Bartol (1982), Paré *et al.* (2001), ainsi que Tremblay *et al.* (2000) ont repéré une relation positive forte entre les pratiques de *développement des compétences* mises en place dans l'organisation et l'implication organisationnelle affective. Enfin, il semble exister un lien cohérent entre les pratiques d'information et de communication et l'implication organisationnelle (Tremblay *et al.*, 2000 ; Lawler, 1992).

Les résultats de recherche de (Kouadio & Emery, 2017), proposent cinq axes permettant d'intégrer les ancrs d'implication au travail identifiées aux pratiques de gestion des ressources humaines.

Tableau 4.Pratiques GRH à haut potentiel (Kouadio & Emery, 2017)

ORIENTATIONAN	PRATIQUES RH	REFERENCES INDICATIVES
FIT (Personne-environnement)	Recrutement et sélection basés sur le Fit Branding interne et externe axés sur l'identité et les valeurs publiques	Pfeffer and Veiga (1999) Ritz and al. (2016) Walton (1985) Burmam et Zepelin (2005) Charonnier-Voirin et al. (2014)
Gestion des performances	Fonctionnement en équipes de travail Gestion collective des performances Management by objectives	Emery et Giauque (2012) Gould-Williams (2004) Pichault (1993) Rodgers (1991)
Flexibilité managériale et des relations de travail	Individualisation du temps de travail Égalité de traitement et justice organisationnelle	Fournier (2015) Tremblay and al.(2010) Tekleab and al. (2005)
Développement de l'employabilité au service des usagers	Coaching/mentorat Orientation usagers dans le management	Allen and Eby (2008) Emery (2004) De Vos et al. (2011)
Démocratisation des relations de travail	Management participatif •Leadership transformationnel	Wright et al. (2012) Avolio et al. (2004) Savery (1991)

D'autres auteurs signalent l'importance des certaines pratiques selon le type d'implication, en l'occurrence de recrutement, la rémunération, l'emploi et les relations de travail qui affectent selon le contexte chaque type d'implication.

Tableau 5. Impact des pratiques des RH sur l'implication (Weidmann & Konishi, 2017, p. 23)

Type de l'implication	Les principales pratiques des RH		
Implication affective	Gestion de la performance	Condition de travail	Recrutement
Implication normative	Relations avec les collègues	Rémunération indirecte	Travail (clair, équitable, autonomie, satisfaction)
Implication calculée	Relations avec les collègues	Travail (autonomie, satisfaction, adéquat, clair)	

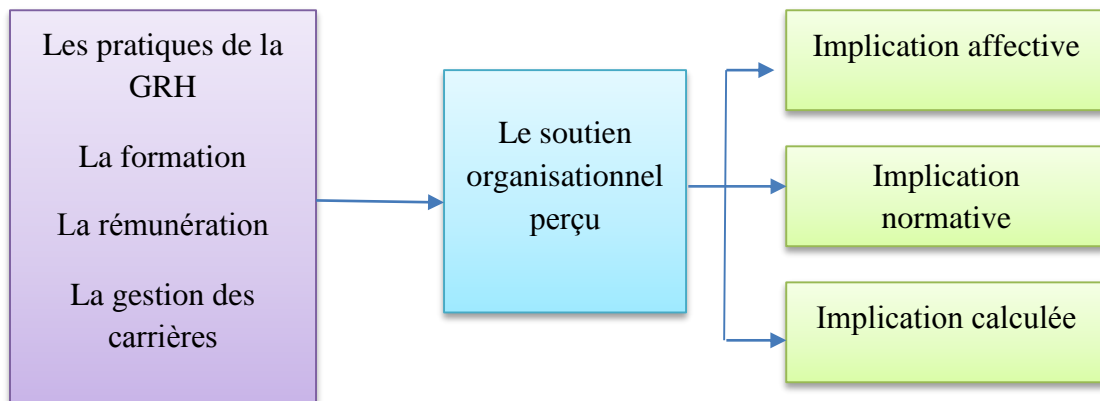
Donc, l'implication encourage l'individu à adopter des comportements en phase avec l'atteinte des buts organisationnels qui dépend également du degré de proximité physique ou psychologique à une ou plusieurs ancrs cristallisant l'investissement individuel au travail. Avec les pratiques de gestion des ressources humaines sensibles aux ancrs d'implication des individus, l'organisation devient en définitive le lieu où s'expriment des profils d'engagement individuels potentiellement divers.

Dans ce volet, l'état de l'art dont nous voulons bâtir, constitue une substance fondamentale de notre recherche vu que son ardeur porte sur l'élément de mesure qu'on va choisir dans notre partie empirique. Dans ce cadre, nous allons essayer de présenter quelques travaux, issues d'une multitude de recherches réalisées au fil du temps, afin d'illuminer le plus possible le concept d'implication à travers des outils de mesures menés dans ce sens.

Au niveau national, une étude avait pour ambition d'expliquer l'implication organisationnelle des salariés au travers du concept du soutien organisationnel perçu de pratiques de GRH au sein des banques algériennes. les résultats obtenus montrent

effectivement l'influence de certaines pratiques de GRH (formation, rémunération et gestion des carrières) sur les différentes dimensions de l'implication des salariés.

Figure 12. Modèle proposé pour l'étude de lien entre GRH et I.O (Bouda, Chitti, & Akkarene, 2020, p. 675)



2. Le lien entre les pratiques des RH et l'implication organisationnelle

Dans la littérature nous avons relevé quelques travaux qui ont exploré le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle.

Kinnie et al. (2005) démontrent une relation positive entre la satisfaction des salariés sur les pratiques RH (telles que les opportunités de carrière, l'évaluation des performances, les récompenses et la reconnaissance, la participation, la communication, l'ouverture et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée) et l'implication organisationnelle.

Wright et Kehoe (2008) proposent une analyse qualitative de la littérature pour étudier le lien entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle. Les auteurs soulignent qu'un examen rapide de la littérature sur le lien entre GRH et performance montre quatre niveaux de résultats des pratiques de GRH : au niveau des employés, au niveau organisationnel, au niveau financier, et au niveau du marché. Concernant les résultats au niveau des salariés, ils se composent de réactions affectives telles que la satisfaction et l'engagement ; et de réaction comportementales telle que l'absentéisme et le turnover.

Paul et Anantharaman (2004) révèlent que les pratiques RH (telles que l'évaluation, la formation, le la rémunération) sont reliées à l'implication affective de manière positive et

significative. Leurs études soulignent, le rôle important que peut jouer les DRH dans le renforcement de l'implication organisationnelle.

Concernant l'évaluation, les auteurs arguent que cette pratique contribue à nourrir un sentiment d'attachement et d'appartenance en raison des avantages qu'elle peut apporter aux salariés. Bien que l'évaluation intègre une approche informelle, elle constitue selon les auteurs un véritable intérêt pour le développement du salarié car elle lui donne la possibilité de s'épanouir et l'incite à contribuer davantage aux objectifs de l'entreprise. Pour ce qui est de la formation les auteurs ont trouvé que lorsqu'elle est complète et personnalisée, elle procure chez les professionnels un sentiment de confiance ce qui les incite à se lancer dans de nouveaux projets et à faire leur preuve (ZGOULLI-SWALHI, 2014).

3. Les travaux de Mowday, Porter et Steers

Hrebiniak et Alutto ont remarqué en 1972 que si le concept d'implication organisationnelle était peu utilisé, ceci traduit la difficulté à l'opérationnaliser, alors en 1979 Mowday, Steers et Porter ont proposé de trouver une solution à ce problème en présentant une synthèse de leurs travaux. Ils avaient effectué, afin de comprendre le comportement au travail, une série d'études auprès de 2563 salariés qui appartiennent à des organisations diverses comme l'université, l'hôpital, la banque, une compagnie de téléphone, etc. en considérant l'implication comme variable importante.

D'après ces auteurs, c'est dans l'action que l'implication se justifie et non pas seulement dans les croyances et les opinions. L'implication correspond à une relation active des individus envers l'organisation, autrement dit, ces derniers désirent donner quelque chose d'eux-mêmes pour assurer le bien-être de l'organisation. Dans ce cadre, l'implication se diffère de la satisfaction au travail, et ceci pour deux raisons; la première, c'est que l'implication est un concept global qui reflète une relation affective avec l'organisation tandis que la satisfaction se limite à la sphère du travail ou de certains aspects du travail, et la deuxième, c'est que l'implication apparaît plus stable dans le temps, elle se développe lentement en s'inscrivant dans la durée, contrairement à la satisfaction qui est beaucoup plus ponctuelle et instable.

Pour Mowday, Porter et Steers, l'implication correspond à une *identification à l'organisation* fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens,

et le désir d'en rester membre. Dans ce registre, ces auteurs ont développé un instrument de mesure du degré d'implication organisationnelle appelé : l'O.C.Q. (Organizational Commitment Questionnaire), et c'est grâce à Buchanan (1974) que le dit questionnaire a pu voir le jour.

D'après lui l'implication interprète trois aspects :

- L'implication est l'identification dans la mesure où elle représente la congruence à des objectifs et valeurs à la fois personnels et organisationnels ;
- L'implication est l'engagement, car elle représente une sorte de contrat psychologique pour la personne ;
- L'implication nécessite également de la loyauté parce qu'elle représente un sentiment d'affection et d'attachement envers l'organisation.

4. Les travaux d'Allen et Meyer

Le tableau qui suit présente l'instrument de mesure d'Allen et Meyer (1990), comportant la composition tri-composante, ainsi que ses items :

Tableau 6. L'instrument de mesure d' (Allen & Meyer , 1990, p. 06)

LES ECHELLES	LES ITEMS
L'EAA : L'échelle d'attachement affectif	Je serais très content de passer le reste de ma carrière avec cette entreprise.
	J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens de l'extérieur.
	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
	Je pense pouvoir aisément m'attacher à une autre entreprise de la même façon que je le suis envers celle-ci.
	Je ne me sens pas comme « un membre de la famille » dans cette entreprise.
	Je ne me sens pas lié à cette entreprise de façon émotionnelle.
	Cette entreprise signifie énormément pour moi sur le plan affectif.
	Je ne ressens pas de sentiment d'attache puissant envers mon entreprise.
L'EAI : L'échelle d'attachement intéressé	Je ne suis pas effrayé par ce qui pourrait m'arriver si je quittais mon travail sans en avoir un autre en perspective.
	Il me serait très dur de quitter mon entreprise tout de suite, même si je le voulais.
	Trop de choses seraient perturbées dans ma vie si je décidais de quitter mon entreprise maintenant.
	Cela ne me coûterait pas trop cher si je quittais mon entreprise maintenant.
	En ce moment, rester avec mon entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.
	Je pense avoir trop peu d'options pour penser quitter cette entreprise.
	Une des rares conséquences préoccupantes en rapport avec mon départ serait la rareté d'alternatives disponibles.
	L'une des principales raisons m'incitant à rester travailler pour cette entreprise est le prix élevé des sacrifices personnels encourus (il n'est pas forcé qu'une autre entreprise puisse m'offrir les mêmes avantages que celle-ci)
L'EAN : L'échelle d'attachement normatif	Je pense que de nos jours, les gens vont d'une entreprise à l'autre beaucoup trop souvent.
	Je ne crois pas qu'une personne se doive d'être toujours loyale envers son entreprise.
	Aller d'une entreprise à une autre ne me paraît pas témoigner d'un manque d'éthique.
	Une des principales raisons pour laquelle je continue de travailler pour cette entreprise est que je crois en l'importance de la loyauté et que, par conséquent' je ressens une obligation morale qui me pousse à y rester.
	Si j'avais une offre de travail pour une meilleure place ailleurs, je ne me serais pas à l'aise de quitter mon entreprise.
	J'ai été élevé dans la croyance aux valeurs de loyauté envers l'organisation à la quelle en appartient.
	Les choses allaient mieux quand les gens restaient dans une seule entreprise durant la majeure partie de leur carrière.
	Je ne pense pas qu'être un « homme (femme) de la boîte » signifie grand-chose de nos jours.

Ces travaux sont manifestement ceux qui ont mis en évidence le caractère multidimensionnel de l'implication organisationnelle, en combinant les dimensions : affective, normative et de continuité, tout en expliquant que les individus qui ont une implication affective forte "restent parce qu'ils le veulent", ceux qui possèdent une implication normative "restent parce qu'ils le doivent", et ceux qui ont une implication continue " restent parce qu'ils en ont besoin".

5. La contribution de Wiener:

L'implication normative est présentée de façon approfondie par Wiener (1982), celle-ci la définit comme totalité des pressions normatives internalisées par l'individu : des pressions l'incitant à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Cette implication proviendrait, selon lui, en partie de socialisation antérieures ayant donné à l'individu le sens du devoir et de la loyauté ; elle découlerait également de l'identification de l'individu à son organisation actuelle, les attentes et les valeurs de cette dernière devenant par lui un guide de conduite, comme le souligne Wiener, l'implication normative constitue pour l'organisation un moyen de contrôle

Cet auteur a cherché l'ajustement des valeurs entre l'individu et l'organisation. Selon lui, l'organisation doit veiller à développer des pratiques « *par lesquelles les valeurs, les normes et les croyances des membres s'alignent sur celles de l'organisation* », cité par Scouarnec, 2000, p. 143), Cet ajustement peut être apprécié au moment de *recrutement*.

Caldwell, Chatman et O'Reilly (1990), ont réussi, à travers leur recherche, à établir une relation entre les pratiques mises en place par l'organisation et les types d'implications, en montrant que les politiques d'intégration influencent très nettement l'implication et les procédures de recrutement. Quant à Bauer et Green (1994), ils ont établi une relation significative entre l'implication affective et l'expérience. À partir de ces travaux, il semble possible de déduire que l'expérience facilite la socialisation pour optimiser son intégration. Dans le même registre, Paillé (1997) a souligné que si les pratiques d'intégration assurent l'implication, elles ne permettent pas de prédire son type, en revanche, il semble que l'expérience montre une plus forte propension au développement de l'implication affective ou normative qu'au développement de l'implication calculée.

CONCLUSION

Ce troisième chapitre nous a permis de cerner le concept d'implication et d'établir sa relation avec les pratiques RH.

La première section a été consacrée à la clarification conceptuelle de l'implication organisationnelle où nous avons étudié les prémices du concept et son évolution.

Cette section de ce chapitre porte sur les définitions du concept d'implication organisationnelle qui se sont succédées au fil du temps. Dans ce sens, nous allons retracer l'évolution du concept et le développement des premiers instruments de mesure selon quatre grandes périodes : une première période de l'implication organisationnelle s'appuyant sur la théorie des avantages comparatifs, une seconde période relative à l'approche affective de l'implication organisationnelle ; une troisième période abordant l'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle ; et enfin une quatrième période qui renvoie aux débats actuels sur une nouvelle conceptualisation de l'implication organisationnelle.

La deuxième section porte sur l'analyse des différents travaux qui ont établi le lien entre les pratiques RH et l'implication et entre l'employabilité et l'implication.

CHAPITRE 04 :

ARTICULATION ENTRE IMPLICATION ORGANISATIONNELLE, FPC ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION

L'importance de ce chapitre réside dans la présentation du moteur, voire le cœur de notre sujet de recherche, puisqu'il englobe à la fois la formation et sa relation avec l'implication et la justice organisationnelle que nous allons étudier empiriquement pour prouver, avec notre méthode appropriée, si cette relation est significative.

Aujourd'hui, l'entreprise ne prend pas en considération dans la politique de formation les motivations des salariés, ce qui veut dire que l'entreprise désigne elle-même ceux qui vont bénéficier de la formation ainsi que le programme de formation, donc nous observons qu'il n'y a une inégalité et une injustice en matière d'accès à la formation. Alors que la formation est un droit pour tous les salariés.

Dans ce contexte, la relation entre la formation et l'implication ne se formalise pas sans justice en matière de sélection et évaluation des besoins selon des procédures objectives, et qui tiennent en compte les compétences individuelles et collectives.

Dans ce cadre, ce chapitre sera consacré exclusivement à l'articulation entre la formation et l'implication organisationnelle. La première section traite spécifiquement la mobilisation du concept d'implication organisationnelle pour la formation où nous avons constaté un nombre restreint de documentations disponibles qui traitent spécifiquement le rapport Formation/Implication, tandis que la deuxième section abordera le lien entre la formation et la justice organisationnelle.

SECTION 01 : LA MOBILISATION DU CONCEPT D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE POUR LA FORMATION

L'amélioration de l'implication organisationnelle par la mobilisation de la formation est un enjeu majeure pour les entreprises modernes, les responsables accordent une importance à ce volet pour améliorer les trois types de l'impaction : affective, normative et calculée.

1. Gestion des compétences et implication organisationnelle

Le changement accrue de l'environnement de l'entreprise a influencé plusieurs mécanismes de gestion en matière d'échange avec ses partenaires et ses concurrents, la nécessité de mobiliser les moyens internes pour confronter ce changement a créé un climat de travail marqué par des tensions et pressions.

L'élément stratégique qui répond aux besoins de l'organisation et son environnement et assure une flexibilité et de réactivité c'est la compétence ; un concept qui a été développé en management des ressources humaines et qui implique le savoir, savoir-faire et le savoir être mobilisés dans un contexte pour gérer les situations de travail actuelle et future.

Plusieurs volets peuvent être impliqués dans la compétence comme les capacités, les attitudes, rôle social, la motivation et les valeurs de l'individu et de l'organisation, ces pratiques consistent à acquérir les compétences (spécifier les compétences requises et repérer les compétences détenues), les stimuler (les évaluer sur la base des référentiels de compétences et fixer les rémunérations en tenant compte de ces compétences) et les réguler (développer des stratégies de gestion des compétences individuelles et collectives afin de passer d'une gestion prévisionnelle des emplois à une gestion anticipée des compétences)

Mais, mettre en place un système de gestion des compétences n'est pas forcément la garantie d'une plus grande implication des salariés. En effet, *« sur le terrain, il apparaît que, dans certains cas, la mise en place d'un système de gestion des compétences souvent concomitante à une recherche de rentabilité plus élevée, dégage des effets pervers non prévus a priori, qui ont rationnellement davantage tendance à inhiber qu'à impliquer les salariés; par exemple : Ulrich (1998) montre dans un article au titre révélateur "Commitment versus burnout" que la gestion des compétences souvent initiée pour répondre à des exigences économiques plus fortes induit des pressions telles sur les salariés que ces derniers au lieu de s'impliquer*

davantage peuvent adopter un comportement appauvri car très largement inhibé » (Jarnias, 2003, p. 2). Cette chercheuse confirme que, globalement, les systèmes de gestion des compétences n'engendrent pas forcément des effets homogènes sur l'implication organisationnelle.

Autrement dit, le système de gestion des compétences n'accompagne pas toujours le même niveau et intensité de l'implication, cette auteure explique, également, que malgré tous les éléments favorables relatifs à l'impact de la gestion des compétences sur l'implication des salariés, certains salariés restent réfractaires à un tel système pour différentes raisons, principalement socioculturelles, stratégiques ou liées à un arbitrage avantages/inconvénients.

D'un point de vue général, Jarnias (2003) considère que la démarche de gestion des compétences adoptée récemment par les différentes organisations a renforcé l'inhibition des salariés et leur intention de départ au lieu de contribuer à accroître leur implication, car certains salariés aperçoivent la gestion des compétences comme un système contraignant.

En outre, la gestion des compétences permet de capitaliser les connaissances des salariés et concevoir un portefeuille de plus en plus large de compétences individuelle, cette vision pragmatique vers l'intérêt personnel diminue le degré de l'implication à l'organisation.

Pichault et Nizet (2000) proposent à l'organisation une individualisation de chacune de ses pratiques GRH afin d'accroître le degré d'autonomie et d'implication de ses salariés, par exemple, l'individualisation de la rémunération qui incite le salarié à mieux investir dans ses compétences en vue d'accroître sa rémunération et par conséquent de s'impliquer davantage dans son travail et renforcer son attachement à l'organisation.

Dans le même cadre, l'organisation peut impliquer son personnel en adoptant d'autres moyens de développement des compétences comme la mise en place d'un plan de formation générale et spécifique adapté aux besoins des salariés ou encore des systèmes d'évaluation qui reconnaissent les efforts réalisés par les salariés. De plus, l'organisation peut exprimer sa reconnaissance à l'égard de ses salariés par la mise en place d'autres formes d'incitations comme l'élaboration d'un plan de promotion actif, en son sein, fixant les modalités et les conditions d'accès aux différents postes de responsabilité et de contrôle.

Egalement, Sire et Tremblay (1999) proposent d'intégrer l'implication organisationnelle dans le cadre d'une démarche de gestion des compétences tout en respectant les principes de cohérence (entre discours et action), de réciprocité (l'implication est vue comme un échange entre l'ensemble des salariés) et d'appropriation (processus d'identification du sujet qui se retrouve dans une action, dans un contexte).

2. Le développement de l'implication organisationnelle par la formation

2.1. Le rapport entre la formation et l'implication organisationnelle :

Pennaforte (2010) a fait son étude empirique au niveau de "Veolia Transport", une firme multinationale qui gère des réseaux de transport de voyageurs. Cette firme se positionne sur un marché où les hommes compétents sont gages de la performance de l'entreprise, et d'un avantage concurrentiel durable (Prahalad et Hamel, 1995). Une telle posture oblige l'existence d'un management dynamique des ressources et des compétences (Charles-Pauverset *al.*, 2009), basé sur la gestion des compétences, ainsi que la formation et l'innovation (Chih *et al.*, 2008). Ici, la compétence est stratégique et l'organisation souhaite avant tout conserver ses salariés (Teece *et al.*, 1997). Or la firme souffre d'un aléa organisationnel délicat, dans un taux de turnover annuel récurrent de 16 % (Reporting social, 2005-2010). Face à ce problème, l'organisation désire promouvoir une stratégie créant les conditions du développement d'un comportement organisationnel inverse à l'attitude consciente et délibérée de quitter l'organisation (Tett et Meyer, 1993 ; Egan *et al.*, 2004). Le choix stratégique se situe dans la gestion des compétences et l'utilisation opérationnelle de la formation en alternance comme levier de fidélisation. L'échantillon d'étude concerne la population d'exploitants du groupe Veolia Transport (conducteurs, managers de proximité, cadres), réparti entre les alternants et anciens alternants d'un côté (l'échantillon test) et des acteurs non alternants (l'échantillon de contrôle) de l'autre.

En se positionnant sur le vaisseau des études des effets de la formation, cette recherche renforce le champ de connaissance des antécédents des comportements organisationnels, du côté favorable à l'organisation avec l'implication (Nget *al.*, 2006), et de l'autre, défavorable avec le turnover (Essafiet *al.*, 2007). En interrogeant à la fois l'individu et l'organisation, cette étude enrichit la connaissance de l'impact des formations sur l'acteur (Giangreco *et al.*, 2009) et l'entreprise (Dunberry et Pechard, 2007). En outre, en s'inscrivant dans un contexte où les entreprises souhaitent conserver leurs ressources rares et créer une relation d'emploi

durable, cette recherche mobilise la théorie du capital humain (Becker, 1960). Les grandes entreprises, en raison de leur position sur le marché, tentent de valoriser davantage le travail de leurs salariés et de les conserver, même en dispensant des formations générales (Loewenstein et Spletzer, 1998). Cette recherche s'inscrit dans cet aspect et interroge l'existence d'une relation positive entre formation générale et implication organisationnelle, et d'une relation négative entre formation générale et turnover.

Les normes (ISO 9004:2018) accordent une importance au développement des compétences par la formation afin d'améliorer le niveau de l'implication, il convient que le processus suive des étapes telles que :

- La détermination et l'analyse des compétences du personnel dont l'organisme a besoin compte tenu de son identité (mission, vision, valeurs et culture), de sa stratégie, de ses politiques et de ses objectifs ;
- La détermination des compétences actuelles au niveau équipe ou au niveau individuel, ainsi que des écarts entre les compétences disponibles et celles nécessaires au moment présent ou pour l'avenir ;
- La mise en œuvre d'actions visant à améliorer et acquérir des compétences si nécessaire ;
- L'amélioration et le maintien des compétences acquises ;
- La revue et l'évaluation de l'efficacité des actions entreprises pour s'assurer de l'obtention des compétences nécessaires.

2.2. Lien entre la formation continue et les types de l'implication organisationnelle

2.2.1. La formation continue et l'implication affective

Plusieurs recherches ont étudié la relation entre la formation continue et l'implication organisationnelle. Dans ce cadre, Tsui et al. (1997) estiment que la formation continue développe l'implication car elle montre au salarié que l'entreprise investit dans l'amélioration de ses connaissances et habilités pour instaurer une relation de confiance et de réciprocité à long terme (TAIB, 2019).

De son côté Kinicki et al. (1992) soulignent que la formation continue influence positivement l'implication des salariés « surtout l'implication affective quand il est clair que l'organisation est motivée par un désir de créer un climat de souci et de soin.

Si de nombreux chercheurs ont montré que la formation continue est reliée à l'implication organisationnelle affective (Tremblay, Guay et Simard, 2000), d'autres travaux estiment que l'unique perception d'accès à la formation (Bartlett, 2001) ou d'avoir des possibilités d'apprendre aident à développer l'implication affective des salariés

Parmi les auteurs qui se sont intéressés, également, à l'étude du lien entre le développement des compétences et l'implication organisationnelle, il y a Bartol (1982), Tremblay et al. (2000) et Paré et al. (2001). Leurs travaux ont démontré la présence d'un lien positif fort entre la formation continue et l'implication affective.

2.2.2. La formation continue et l'implication normative

Les variables antécédentes de l'implication normative peuvent être classées en deux types : les facteurs émanant de la socialisation pré-organisationnelle et ceux provenant de la socialisation organisationnelle Wiener (1982).

Dans la socialisation pré-organisationnelle, on trouve l'influence de l'entourage familial, de la culture et des valeurs sociétales sur les individus. Dans la socialisation organisationnelle, l'entreprise développe l'implication normative entre autres par des actions de formation. De manière plus précise, les salariés ayant bénéficié d'un soutien de la part de l'entreprise développe un sentiment d'obligation morale envers l'organisation motivé et justifié par le concept de « réciprocité » (Taib, 2019).

Dans le même sens, les travaux de Tsui et al., (1997) soutiennent que la formation continue est corrélée positivement avec l'implication organisationnelle normative puisqu'elle montre au salarié que l'entreprise investit dans l'amélioration de ses connaissances et habilités pour instaurer une relation de confiance et de réciprocité à long terme.

En effet l'accès à la formation est considéré par le personnel comme un appui et un soutien de la part de l'entreprise. Cette perception de soutien développe, chez le salarié, une relation de loyauté et un devoir de réciprocité tenant compte de ce que l'organisation lui a apporté.

2.2.3. La formation continue et l'implication calculée

L'analyse bibliographique des recherches souligne que les structures qui mettent en place des plans de formation pour réduire les écarts de compétences et développer de nouvelles

connaissances, instaurent une relation de confiance et développent un contrat d'engagement à long terme avec leurs ressources humaines (Taib, 2019).

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude du lien pouvant exister entre la formation continue et l'implication calculée et ont montré l'existence d'un lien positive entre cette pratique de GRH et l'implication calculée. En effet les possibilités de formation sont perçues comme un soutien de l'organisation envers ses ressources humaines et comme un avantage et un investissement qu'il serait coûteux d'abandonner par le salarié.

Paré et Tremblay (2007) soulignent que lorsque l'entreprise investit dans l'amélioration des connaissances et du savoir-faire de son personnel, elle augmente l'implication organisationnelle calculée.

Dans le sens inverse, certaines recherches ont montré que la pratique de GRH relative à la formation professionnelle est un levier qui favorise l'implication organisationnelle affective aux dépens de l'implication calculée.

SECTION 02 : La FPC ET LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Cette section analyse le concept de la justice organisationnelle et son rapport avec la formation professionnelle contenu.

1. Le concept de la Justice Organisationnelle

La justice organisationnelle est définie comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* » (Beugré, 1998, p. 08)

Plusieurs auteurs abordent l'impact de la justice organisationnelle sur :

- La satisfaction au travail
- L'engagement organisationnel
- La performance au travail
- La résistance au changement

Historiquement, le domaine de la justice organisationnelle a connu trois vagues ou courants de recherche successifs correspondant chacun à l'étude d'un type spécifique de justice (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001). Ainsi, la justice distributive correspondant à la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé fût la première dimension étudiée (Adams, 1965 ; Homans, 1961).

Malgré son importance, plusieurs auteurs pensent aujourd'hui que la dimension distributive n'offre qu'une vision partielle et limitée des mécanismes de la justice au milieu organisationnel.

La deuxième vague de recherche a concerné la dimension procédurale de la justice organisationnelle perçue des procédures menant à la décision d'allocation un troisième courant de recherche en introduisant la notion de justice interactionnelle qui fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité.

L'un des modèles les plus connus à ce sujet reste celui de Cropanzano *et al.* (2001), relatif à la satisfaction des besoins multiples de la justice organisationnelle¹. Ce modèle postule que

L'injustice peut compromettre la satisfaction de certains besoins humains comme les besoins de contrôle, d'appartenance, d'estime de soi et de signification, et qu'un traitement juste et équitable peut au contraire, conduire à leur satisfaction. Composé de trois modèles explicatifs complémentaires.

– *Modèle instrumental, modèle relationnel et modèle de la vertu morale* – ce modèle montre l'importance que les individus accordent à la justice organisationnelle pour répondre à la satisfaction des besoins humains (Fall et Roussel, 2017, p 37). Le modèle instrumental met l'accent sur l'importance que l'individu accorde à la justice en tant que ressource pouvant servir ses intérêts personnels économiques. Le modèle relationnel présente la justice comme un levier incontournable pour la satisfaction des besoins d'appartenance et de valorisation de soi. Le modèle de la vertu morale montre l'importance que l'individu accorde à la justice en référence à un système dominant, acceptable moralement selon des standards éthiques (Cropanzano *et al.* 2001).

La relation d'échange social : Elle est caractérisée par l'indétermination des obligations et par une forte incertitude quant aux actions futures de chacun des deux partenaires. Cette incertitude relationnelle offre à la confiance une place importante dans les processus d'établissement et de développement de l'échange social (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Selon Blau (1968, p. 454) « *le processus de l'échange social engendre la confiance qu'il requiert d'une façon auto-génératrice* ». C'est en se déchargeant des obligations des faveurs reçues que les individus font preuve de réciprocité et manifestent leur loyauté. La réciprocité, vécue comme une expérience positive, va renforcer la relation de confiance qui constitue la pierre angulaire sur laquelle s'établit l'échange social (Aryee *et al.*, 2002).

Blau (1968) postule également que les relations interhumaines sont animées par « des forces d'attraction entre les individus », par un mouvement endogène, *sui generis*, vers autrui, qui conduit à ce que des liens interpersonnels puissent s'établir en ayant leur propre existence comme raison d'être et finalité. Il indique que la plupart des gratifications que l'homme peut attendre ne lui viennent que de la part des autres, et il cite dans ce sens :

« *Bien loin de se limiter aux conduites strictement rationnelles orientées vers des avantages matériels, la théorie a pour objet d'inclure tous les efforts orientés vers des expériences*

sociales gratifiantes, y compris le désir de promouvoir des idéaux humanitaires ou des valeurs spirituelles, au même titre que la recherche d'avantages personnels et de satisfactions émotionnelles. » (P. Blau., 1968, p. 452)

Dans ce cadre, Blau propose une théorie où la vie sociale est comprise à partir de la recherche par les acteurs de satisfactions sociables - pas seulement matérielles - qui ne peuvent être reçues qu'au terme d'échanges avec autrui (et non saisies de force).

Les hommes sont anxieux de recevoir une approbation par certains autrui de leurs opinions et de leurs actions, particulièrement quand l'évaluation des résultats attendus est *incertaine*. Or, la valeur de l'approbation dépend (entre autres) de la notoriété au sein du réseau de celui qui l'approuve. Le processus d'approbation n'est pas réductible à un échange dans une dyade. De même l'attraction – seconde satisfaction sociable typiquement illustrée par l'attirance - peut être sous la dépendance des jugements que des tiers portent sur la personne (Ferrand, 2008).

L'évaluation des gratifications échangées dans une dyade est conditionnée par des jugements de tiers dans le réseau où cette dyade s'est inscrite.

Un acteur qui reçoit un bien contracte une obligation de rendre qui dans l'échange social, est une *obligation ouverte*. Ce qui est attendu en retour ne peut faire l'objet d'une négociation précisant ce qui devra être rendu et n'a jamais de prix exact en termes d'un équivalent unique.

La théorie établit une distinction entre le niveau des microstructures constituées par les interactions entre individus et celui des macrostructures constituées par des groupes. Les processus qui gouvernent ces deux niveaux comportent des différences fondamentales. Au niveau des groupes les gratifications sociables résultent d'un processus d'échange indirect (et non pas interpersonnel) constitutif du contrôle social. Ceci revient à définir une théorie du contrôle social en termes d'allocation d'une ressource collective aux acteurs en compensation des bénéfices individuels qu'ils perdent en se conformant.

Dans cet esprit, l'acteur n'agit pas par conscience morale, désir du bien comme valeur abstraite, mais par calcul, désir d'une récompense que le groupe lui fournit en échange de sa soumission. Cette récompense est notamment la considération qui construit la *réputation* de l'acteur. Celle-ci est en soi désirable, mais elle est aussi une condition qui facilite à l'engagement dans le réseau d'échanges avantageux.

Un acteur peut aussi échanger sa soumission contre des ressources détenues par un autre acteur, processus qui instaure une relation de pouvoir, que P.Blau définit comme la possibilité pour une personne ou un groupe d'imposer sa volonté sur les autres, en dépit de résistances, grâce à des moyens de dissuasion qui peuvent prendre la forme de la suppression de récompenses régulièrement attribuées ou celle de punitions, pourvu que les deux constituent des sanctions négatives. Le pouvoir existe donc comme relation d'échange.

En contexte organisationnel, la théorie de l'échange social édicte que lorsque les employés perçoivent recevoir de l'aide, du soutien, de l'attention ou d'autres dispositions bienveillantes, ils sont davantage susceptibles de rétrocéder en manifestant des attitudes et comportements de travail positifs et créateurs de valeur (Cropanzano & Mitchell, 2005). Au sein de l'organisation, le soutien provient généralement : (1) de l'organisation en tant que telle, à travers sa politique générale et sa politique de gestion des ressources humaines ; (2) du supérieur immédiat (le superviseur), à travers son style de gestion ; et (3) des collègues de travail à travers leurs comportements d'entraide (Nicolas Raineri, 2015, p : 08).

Figure 13. Échange sociaux multiples en milieu organisationnel (Raineri, 2015, p : 08).

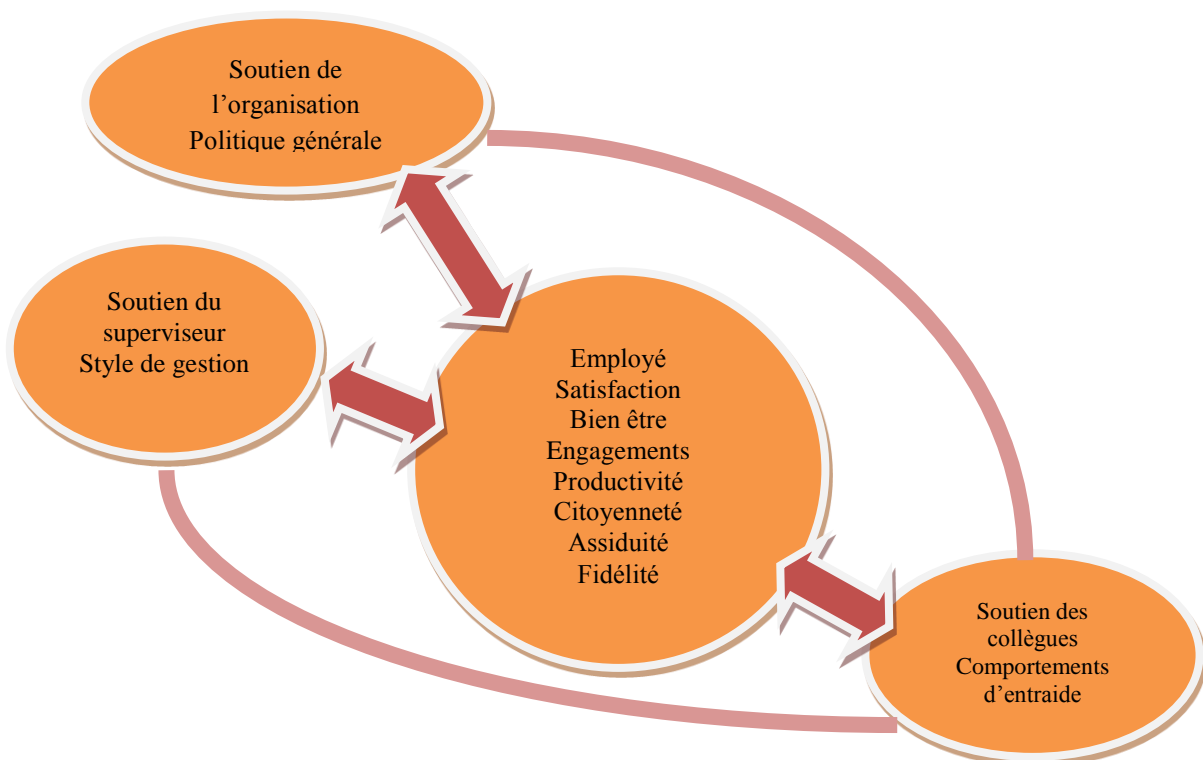
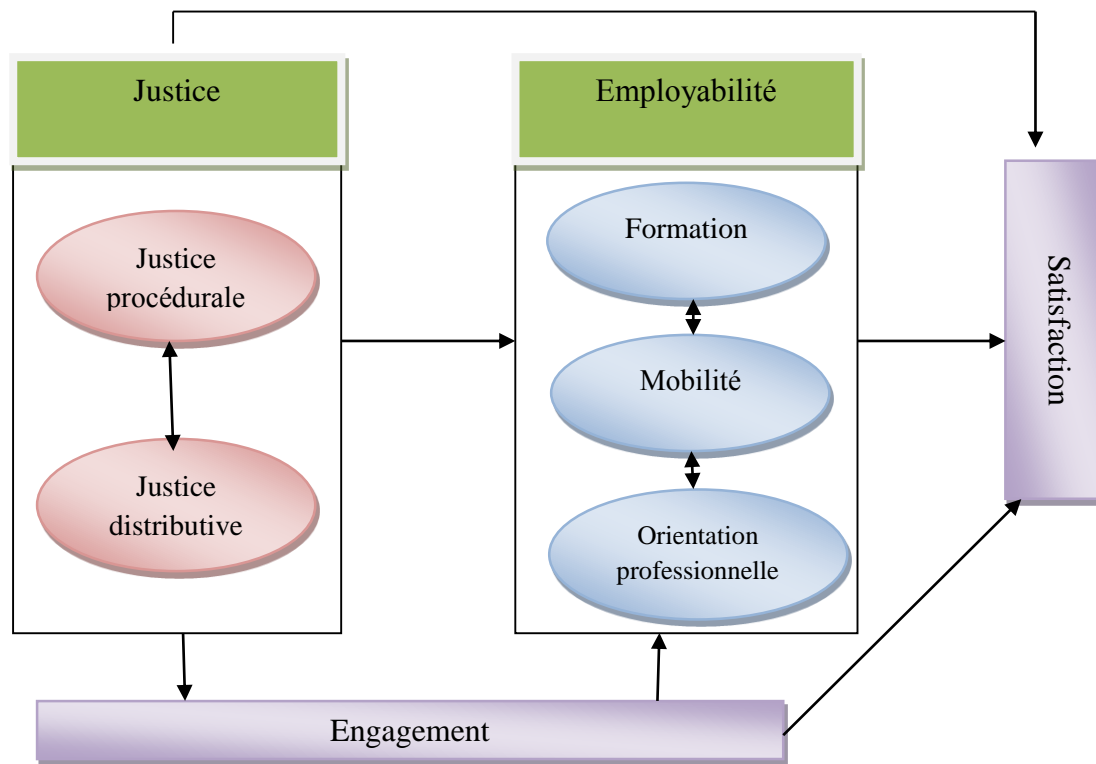


Figure 14. Les effets de la justice sur l'employabilité, l'engagement et la satisfaction (Joël Müller, Emmanuel Djuatio, 2011, p 48)



2. Les différentes dimensions de la Justice Organisationnelle

Comme nous avons expliqué précédemment, nous maintenons quatre dimensions de la justice, distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle afin d'éclaircir le plus possible notre concept.

2.1. La justice distributive :

D'après Frimousse et al. (2008), la théorie de la dissonance cognitive et celle de la privation relative rejoignent la théorie de l'équité pour souligner les conditions de la perception de l'injustice. D'après Adams (1965) le sentiment d'injustice s'observe lorsque l'individu ressent une contradiction entre ce qui est perçu et ce qui devrait être perçu dans son organisation, ainsi, selon Festinger (1965), la dissonance représente une source d'injustice ; un individu est en situation de dissonance quand il a une connaissance sur un objet et qui n'est pas harmonieuse avec la connaissance d'une autre.

Dans ce contexte, Peretti (2004) explique ce que nous appelons *un mouvement de rééquilibrage*, ce qui veut dire que l'individu lorsqu'il compare sa contribution et sa rétribution par rapport à ceux d'une autre personne et trouve une inégalité (égalité) en sens, il formera un sentiment d'injustice (justice) suite à cette comparaison et ceci se répercute sur sa situation psychologique (Frimousse Peretti et Swalhi, 2008). Alors, les réactions cognitives relatives à la sensation d'inéquité réagissent comme modificateurs des critères d'évaluation des rétributions/contributions.

Selon Frimousse Peretti et Swalhi (2008), l'organisation possède un processus régulateur en ce qui concerne l'allocation des ressources. Ce processus est piloté par un réseau de procédures de normalisation (Leventhal, 1980), ce qui explique que la perception de l'équité n'est pas dépendante exclusivement des résultats ou plus particulièrement des décisions mais notamment des processus mis en place. Nous parlons ici de la justice procédurale.

2.2. La justice procédurale

La justice procédurale, selon Folger et Cropanzan (1998) est relative aux issues équitables des processus, des mécanismes et des méthodes utilisés afin de déterminer les résultats. Elle renvoie à l'aptitude prévue des procédures à transformer les contributions personnelles en rétributions (Frimousse Peretti et Swalhi, 2008), d'après ces derniers qui se sont basés dans cadre sur les recherches de Leventhal (1980), la justice procédurale souligne que l'individu perçoit les composants procéduraux du système social qui redresse le processus d'allocation des ressources. Cette approche étudie les composants procéduraux d'un processus des règles de justice et d'allocation placées, afin d'évaluer l'équité des procédures employées à ces composants dans l'organisation. Ce modèle se penche sur une approche cognitive et évaluative des faits qui précède la distribution des rétributions.

Nous nous sommes basés afin d'expliquer ces composants sur l'étude de Frimousse Peretti et Swalhi (2008) qui soulignent les sept composants de Levenhal, Karuza et Fry (1980) :

- Le choix de l'agent qui fait la collecte d'information dans le processus d'allocation ;
- Le redressement des règles de base ;
- L'assemblage d'informations crédibles sur les comportements du récepteur de l'allocation ;

- La forme de la décision a travers laquelle la punition ou la récompense est envisagée ;
- La protestation des individus insatisfaits pour la modification de la rétribution ;
- La protection garantit que le décisionnaire pratique ses engagements avec toute loyauté et sincérité et repousse les personnes malignes qui essaient d'acquérir leurs ressources par des moyens illégaux ;
- La mutation des mécanismes suppose des méthodes afin de changer les procédures qui fixent le processus d'allocation.

Leventhal (1980) indique six règles procédurales sélectives dans le cadre de la justice :

- L'exactitude de l'information ;
- La possibilité de modification de décision à n'importe quelle étape de son processus, Barrett-Howard et Tyler (1986) signale que cette règle est très importante dans la conception de justice procédurale ;
- Les fondements éthiques et moraux ;
- La représentativité de tous les individus lors de la prise de décision ;
- La diminution des préjugés dans les procédures d'allocation des ressources ;
- L'uniformité des procédures d'allocation ;

2.3. La justice interactionnelle et informationnelle :

Selon Bies et Moag (1986), elle indique les propriétés du traitement interactionnel perçu lorsque les procédures sont mises en place. Ce type de justice a reçu beaucoup de critiques dans ce sens. Quelques chercheurs tels que Cropanzano et Greenberg (1997) ; Tyler et Bies (1990) justifient que la justice interpersonnelle est similaire à l'espace social de la justice procédurale, et d'autres comme Cropanzano et Pethar (1999) soulignent qu'elle est indépendante.

Cohen, Charach et Spector (2001) juge que la plupart des recherches soutiennent le timbre indépendant de cette justice.

La justice interactionnelle se focalise essentiellement sur la dignité et le respect dans le cadre de la sensibilité sociale. Tandis que d'autres divise la justice interactionnelle en deux, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. La première indique la qualité du rapport entre les personnes et plus précisément entre le collaborateur et son supérieur, alors

que la seconde souligne l'authenticité des informations relatives aux procédures dont quatre points sont très importants, la possibilité d'avoir des explications de la part du supérieur hiérarchique, le traitement respectueux entre les personnes, les promesses tenues du supérieur hiérarchique et la civilité qui veut dire que le supérieur doit éviter de poser des questions inappropriées à son collaborateur (Bies et Moag ; 1986).

Voici dans ce qui suit un récapitulatif de ce qui précède :

Tableau 7. Justice organisationnelle à quatre dimensions et leurs attributs (JANICZEK, 2012, p. 100)

Dimensions	Distributive	Procédurale	Interpersonnelle	Informationnelle
Définition	Perception, évaluation des résultats du changement, d'une modification de l'allocation des ressources matérielle ou non)	Perception de la manière dont la décision de changer est prise, dont le changement est implémenté	Perception du comportement des autres envers nous dans le cadre du changement	Perception des explications du changement données par les décideurs
Critères d'évaluation	Équité Égalité Besoins individuels	Cohérence dans l'application de la procédure Neutralité Représentativité Décision basée sur des informations correctes Mécanisme de Correction Morale et éthique	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la Dignité Décence du comportement	Communication d'explication du « pourquoi » Changer Communication d'une vision globale Fournir de l'information sur d'autres organisations dans la même situation, ou sur les conséquences d'un non-changement Expression de regrets et excuses pour les pertes/erreurs

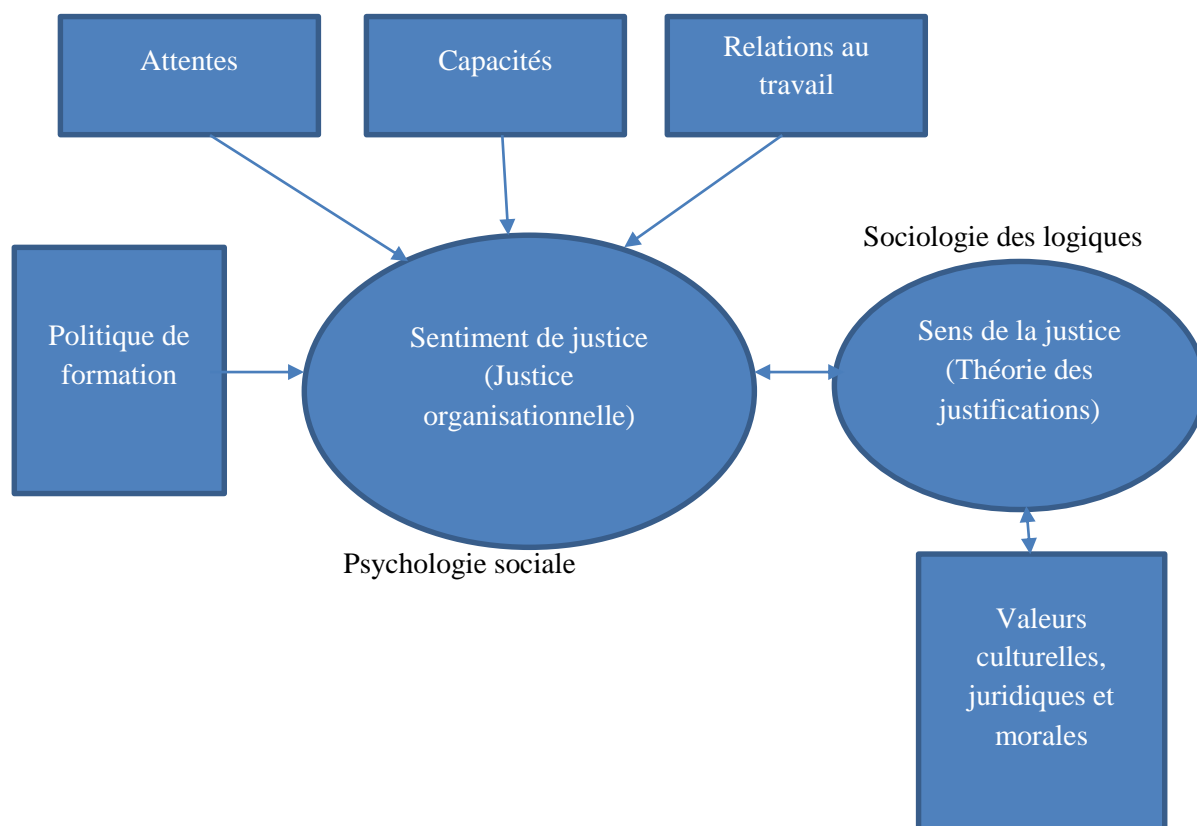
3. Justice organisationnelle et FPC

Très peu de recherches ont abordé le rapport entre la justice et la formation professionnelle continue. Afin d'expliquer ce point important qui est en relation directe avec notre thème, nous nous sommes basées pour ceci sur le travail de Lê et De nanteuil (2010) qui ont approché ce volet en introduisant principalement la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces deux auteurs ont souligné que la formation professionnelle continue est non seulement pour l'entreprise un outil stratégique relatif à l'effectif dans le cadre de qualification, mobilité et employabilité mais aussi au développement technologique. Ce qui crée la différence entre les entreprises, et c'est pour cette raison que ces dernières actuellement investissent dans le domaine de la formation professionnelle continue afin d'avoir un retour sur investissement et qui font de la formation un moyen rentable pour elles, contrairement aux entreprises qui investissent moins dans ce domaine. Nous parlons ici de celles qui cherchent encore l'objectif réel de la formation. Pour les deux auteurs, les entreprises investissent beaucoup plus dans la formation spécifique que la formation générale, car selon Becker (1964), le capital humain spécifique est difficile à transférer d'une entreprise à une autre. Or, l'entreprise ne prend pas en considération dans la politique de formation les motivations des salariés, ce qui veut dire que l'entreprise désigne elle-même ceux qui vont bénéficier de la formation ainsi que le programme de formation, donc nous observons qu'il n'y a une inégalité et une injustice en matière d'accès à la formation. Alors que la formation est un droit pour tous les salariés.

Nous ajoutons dans ce sens, la recherche de Muller et Djuatio (2011), qui a souligné que la justice distributive influence sur la satisfaction des salariés et que l'entreprise est dans l'obligation de laisser les salariés s'exprimer concernant les points essentiels de leurs travail, en répondant à leurs demandes de formation. Ainsi, l'employabilité sera de plus en plus développée si l'expérience des salariés est prise en considération par l'entreprise soit pour avoir un poste convenable soit pour bénéficier d'une formation adéquate à celui-ci.

Selon (Lê, 2017) les perceptions de l'inégalité d'accès et des bénéfices retirés de la FPC, ainsi que les argumentations de la justice, sont influencées par l'arbitraire culturel de l'organisation et les référents culturels des salariés.

Figure 15. Eléments agissant sur le sens de la justice(Lê, 2017)



La théorie de la justification vise à fournir une pluralité des références permettant de comprendre les justifications des acteurs sociaux, et ainsi déterminer les ressources et les procédures qu'ils utilisent pour vivre en harmonie avec les autres. Il existe deux formes de justification : la justification individuelle et la justification sociale.

La justification individuelle renvoie aux raisons personnelles, elle exprime l'intérêt personnel par lequel réagit l'acteur en question. Quant à la justification sociale, elle représente un intérêt de portée plus générale : c'est de l'intérêt social et/ou organisationnel qu'il est question.

Le caractère juste ou injuste des pratiques de FPC est déterminé par les normes sociales à respecter, même si nous cherchons à étudier les justifications sociales d'un système institué de règles, elles sont en cohérence avec les justifications individuelles d'une activité réalisée en conformité avec ce système (Billaudot, 2008).

4. L'inégalité d'accès à la FPC entre hommes et femmes et entre catégories professionnelles

Les entreprises investissent principalement dans les formations liées au savoir et savoir-faire des salariés pour bénéficier d'un retour sur investissement (Van Haecht 2000). De plus, dans ces entreprises, selon Lê et De nanteuil (2010), existe une injustice en ce qui concerne l'accès à la formation et plus précisément à son contenu. Les ouvriers qualifiés sont moins convenables aux formations faiblement liées à l'exécution des tâches telles que les formations sur le développement personnel ou encore culturelles, contrairement aux cadres qui sont les plus chanceux dans ce domaine, et ceci dans tous les secteurs d'activités.

Dans ce contexte, le sexe et l'âge de l'employé jouent un rôle prépondérant dans l'accès à la formation, ainsi, d'après les auteurs cités en supra, il n'existe pas d'inégalité d'accès à la formation professionnelle continue entre homme et femmes, à contrario, dans chaque entreprise, notamment chaque branche, il est possible de trouver une discrimination de sexe ; à titre d'exemple, les hommes sont privilégiés pour l'immobilier contrairement aux femmes qui sont beaucoup plus dans l'agriculture. Ces auteurs évoquent que la majorité des entreprises ont une préférence pour donner des formations sous forme de cours ou séminaires aux employés qui sont âgés de 25 jusqu'à 54 ans.

Donc les plus de 54 ans et les moins de 25 ans sont faiblement incités pour la FPC. Les entreprises ont tendance également à choisir la formation implicite notamment pour les débutants, sous forme de stage ou d'apprentissage sur le tas. Généralement les nouveaux employés, dans le domaine de la production, sont appelés pour apprendre leurs tâches (dans la plupart du temps faciles), accompagnés par des seniors qui leur permettent d'être bien encadrés. Le même cas est supposé pour les commerciaux mais dans le domaine de formation de langues, en revanche cette formation se fait hors des heures de travail et loin de l'entreprise (Lê, 2008).


L'injustice en matière d'accès à la formation par les salariés et encore l'organisation de cette dernière rentrent dans l'engagement éthique de l'entreprise. Puisque les employés représentent les noyaux durs et des parties prenantes importantes de l'entreprise, cette dernière doit prendre compte de sa responsabilité sociale.

CONCLUSION

Les employés donnent d'importance aux confiances organisationnelle et interpersonnelle, qui sont une source de l'établissement de liens de confiance réciproque au sein des organisations et se sont considérés comme un nouveau levier stratégique. Quant à la justice et ses différentes formes : distributive, procédurale et interactionnelle influencent à leur tour sur l'implication organisationnelle en reflétant l'équité et la loyauté au sein de l'organisation, et devenant désormais des éléments fondamentaux pour les salariés au premier rang.

Face au problème universel de l'inégalité d'accès des salariés actifs à la FPC, nous nous sommes interrogés sur les logiques d'action des acteurs. Les enjeux de justice en la matière se trouvent non seulement sur une proportion importante d'inégalité d'accès, mais la liberté d'action, la question du choix et les relations au travail constituent autant de questions qui touchent aux sphères de justice.

Les résultats obtenus dans ce cadre conceptuel nous permettent de proposer un modèle basé sur les pratiques de la formation et leur impact sur les types de l'implication organisationnelle, tout en intégrant la justice organisationnelle comme une variable intermédiaire.



PARTIE 03 :
IMPACT DE LA FPC SUR
L'IMPLICATION
ORGANISATIONNELLE-CAS
SONATRACH/LQS

CHAPITRE 05 :
CHOIX METHODOLOGIQUES
DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Ce chapitre analyse le cadre méthodologique de notre étude, et les choix des outils utilisés pour tester les hypothèses de recherche à travers d'un questionnaire administré auprès de 310 employés au niveau de l'activité Liquéfaction-Séparation des GAZ.

Le choix de cette entreprise s'inscrit dans le cadre de programme de formation proposé aux salariés et la nécessité d'évaluer son impact sur l'implication, notamment dans ce contexte actuel caractérisé par un mouvement massif de recrutement suite au départ de plusieurs cadres.

L'élaboration du questionnaire a été réalisée sous l'échelle de Likert en essayant de respecter sa phase exploratoire et confirmatoire. Ce questionnaire a été mis en point en se basant sur un modèle déjà validé, qui est celui d'Aline Scouarnec (2000) et remarqué comme le plus proche de notre étude afin d'apporter les éléments de réponses les plus fiables possibles.

Le logiciel SPSS 25 est utilisé pour construire de bases statistiques de traitement afin de trouver les éléments de réponses prospectées,

SECTION 1 : LE CADRE GENERAL DE L'ENQUETE

Nous avons choisi d'appeler cette section *le cadre général de l'enquête* afin de donner préalablement une vue globale de l'entreprise étudiée et ses caractéristiques avant d'expliquer la méthodologie de recherche adoptée. Cette section a pour but de présenter le lieu d'investigation (SONATRACH Activité Liquéfaction-Séparation des GAZ), en suite, les missions essentielles de l'Activité LQS, son organisation, la situation des effectifs, la politique de formation à SONATRACH.

1. Présentation de la SONATRACH :

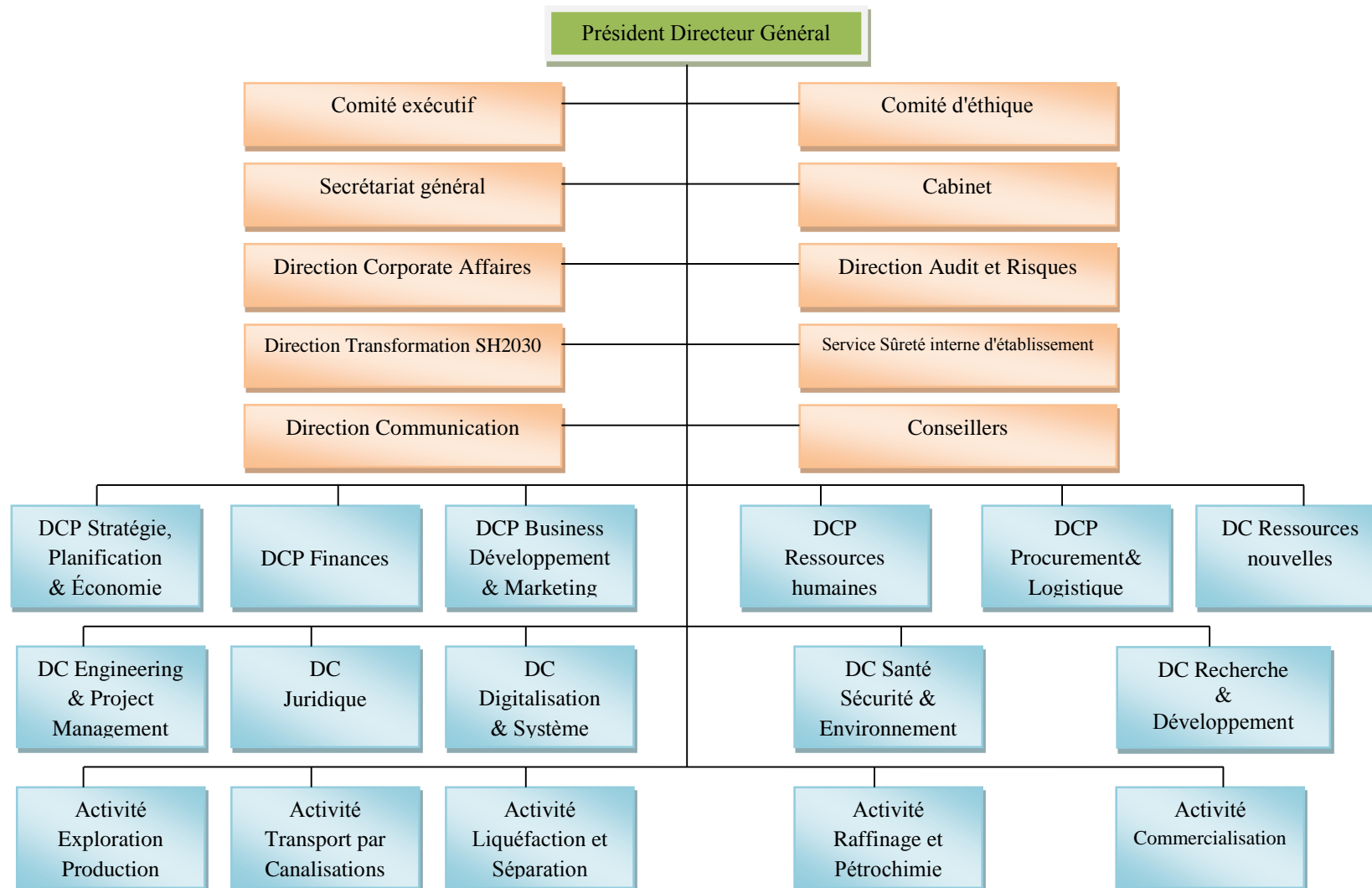
La SONATRACH est une compagnie nationale algérienne d'envergure internationale ; c'est le pivot de l'économie algérienne. Le groupe pétrolier et gazier SONATRACH est une SPA dont la date de création remonte à 1963 sous le décret présidentiel n° 63-491 du 31/12/1963. Il intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

SONATRACH se développe également dans les activités de pétrochimie, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer et d'exploitation minière, ce groupe industriel opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde.

La SONATRACH en général se dispose de cinq activités (unités) principales :

- Exploration-Production
- Transport par Canalisations
- Liquéfaction et Séparation
- Raffinage et Pétrochimie
- Commercialisation

Figure 16.L'organigramme de SONATRACH (Sonatrach, rapport 2018)E



2. Présentation de la fonction ressources humaines

La fonction Ressources Humaines a pour mission de valoriser le capital humain et de veiller en permanence à son adéquation avec les besoins présents et à venir des structures de SONATRACH.

Sa mission répond à plusieurs objectifs :

- Une meilleure gestion des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins spécifiques des différentes structures de SONATRACH ;
- Assurer la formation continue des collaborateurs de manière à maintenir les compétences à leurs meilleurs niveaux ;
- Concilier les attentes des collaborateurs avec les objectifs de l'entreprise ;
- Susciter l'adhésion des collaborateurs au succès et à la pérennité de SONATRACH
- Recruter les meilleurs talents issus des universités et des grandes écoles.

Le renforcement des partenariats entre SONATRACH et les universités constitue un facteur clé de la politique des Ressources Humaines pour assurer le renouvellement des équipes de manière durable au sein de SONATRACH.

Les parcours de professionnalisation, les formations ciblées voire spécifiques et les mises en situations professionnelles participent à ce dispositif de développement des compétences.

Valoriser les compétences et encourager la performance des collaborateurs, participent à la montée en puissance de SONATRACH en Algérie et à travers le monde.

Le bilan Ressources Humaines 2018 met en évidence les efforts consentis par SONATRACH dans le cadre du développement de ses ressources humaines.

Ainsi, l'année 2018 a été clôturée avec un effectif global de 62 719 agents, en hausse de 5,6 % par rapport à 2017.

Cette hausse est tirée principalement par l'accroissement de l'effectif permanent de 6,3 %, passant de 48 376 agents permanents en 2017 à 51 445 agents permanents en 2018.

L'effectif permanent représente 82 % de l'effectif global (soit 94 % de l'objectif 2018). La proportion des effectifs exerçant dans les Fonctions Coeur de Métier «FCM » représente 64%, soit 91% de l'objectif fixé par l'Entreprise (70 % FCM).

L'effectif féminin a atteint 8 497 agents (soit 16,5 % du total effectif permanent), en hausse de 10 % par rapport à l'exercice 2017. Près de 31 % de cet effectif exerce dans les fonctions cœur de Métier et 69 % dans les fonctions de soutien et support.

Par pôle géographique, le sud du pays occupe toujours en 2018 la première place du podium avec 53 % des effectifs permanents de SONATRACH, viennent ensuite les régions du Centre (21 %), de l'Ouest (17 %) et de l'Est (9 %).

Plus de la moitié de l'effectif permanent (soit 26 080 agents) exerce au niveau de l'activité Exploration-Production, suivie des activités de Transport par Canalisations (TRC) et Liquéfaction & Séparation (LQS) avec les taux respectifs de 14 % et 13 %.

En matière de départs, SONATRACH a enregistré, durant l'exercice 2018, 913 départs définitifs d'agents permanents contre 2 359 en 2017, soit une baisse de 61 %. Le départ à la retraite constitue le facteur le plus dominant pour l'année 2018, soit 611 départs, soit 67 % du total départ.

Les départs à la retraite avant l'âge légal (60 ans) représentent 65 % du total retraites, en baisse de 77 % par rapport à 2017, passant de 1 698 en 2017 à 396 en 2018.

Le départ des Ingénieurs, Cadres universitaires et Techniciens supérieurs représentent 38 % du total des départs.

En termes d'arrivée, les recrutements externes, réalisés durant l'année 2018, s'élèvent à 3 928 agents permanents, dont plus de 50 % ont été effectués après une formation de spécialisation, essentiellement, des Ingénieurs (742) et des Techniciens Supérieurs (1091).

En sus de ces réalisations, l'année 2018 a été marquée par l'organisation des concours de recrutement au profit des jeunes universitaires résidents dans les wilayas du sud (Laghouat, Illizi, Biskra, Adrar & Ouargla) pour lesquels 9 276 candidats ont pris part pour un besoin de 1 676 agents.

Concernant le personnel temporaire (hors Sûreté Interne), celui-ci a connu une baisse de 29% par rapport à 2017, passant de 763 agents en 2017 à 543 agents en 2018.

3. La politique de la formation

La préparation et l'adaptation continue des compétences aux exigences des métiers de l'entreprise, font de la formation une préoccupation majeure des managers.

Ainsi, SONATRACH alloue chaque année, une part importante de son budget au développement des compétences de sa ressource humaine en place et à la formation d'induction et de spécialisation de ses futurs collaborateurs.

Pour l'année 2018, une enveloppe de 4,6 milliards DA a été consentie par SONATRACH, soit 3,7 % du montant de la masse salariale. Cette enveloppe a été consacrée à hauteur de 72 % pour le perfectionnement et la professionnalisation du personnel en place et 28% pour la spécialisation et la mise en situation professionnelle des futurs collaborateurs (ingénieurs et techniciens supérieurs).

Les formations de perfectionnement et de professionnalisation au nombre de 2 274 actions, essentiellement de courte durée, ont été organisées au profit de 21 995 salariés (soit 43 % de l'effectif permanent) pour un volume pédagogique de 242 426 h/j (soit une moyenne de 11 jours par agent). Près de 64 % des salariés formés relèvent du personnel d'encadrement et 34 % du personnel « Maîtrise ».

Les formations « Corporate » au nombre de 10 actions, organisées au profit de 474 participants de différentes structures de l'Entreprise, ont porté à hauteur de 88%, en termes d'hommes/jours, sur les domaines transverses (Management, RH, Juridique & Finances).

Les formations d'induction, réalisées au profit des nouvelles recrues, ont porté à hauteur de 83% sur les domaines RH, Finances, Juridique, Audit, Approvisionnements & Moyens généraux & Gestion du personnel.

Les formations de spécialisation et de mise en situation professionnelle ont concerné 1 640 Ingénieurs et Techniciens Supérieurs pour une durée globale de 188 526.

h/j (soit une moyenne de 115 jours par apprenant). Ces formations ont porté principalement sur les domaines relevant des Fonctions Cœur de Métier (Transformation hydrocarbures (31 %), Maintenance industrielle (25 %), Métiers de l'amont pétrolier (22 %) et la Sécurité Industrielle (17 %) (Sonatrach, rapport 2018, p. 111).

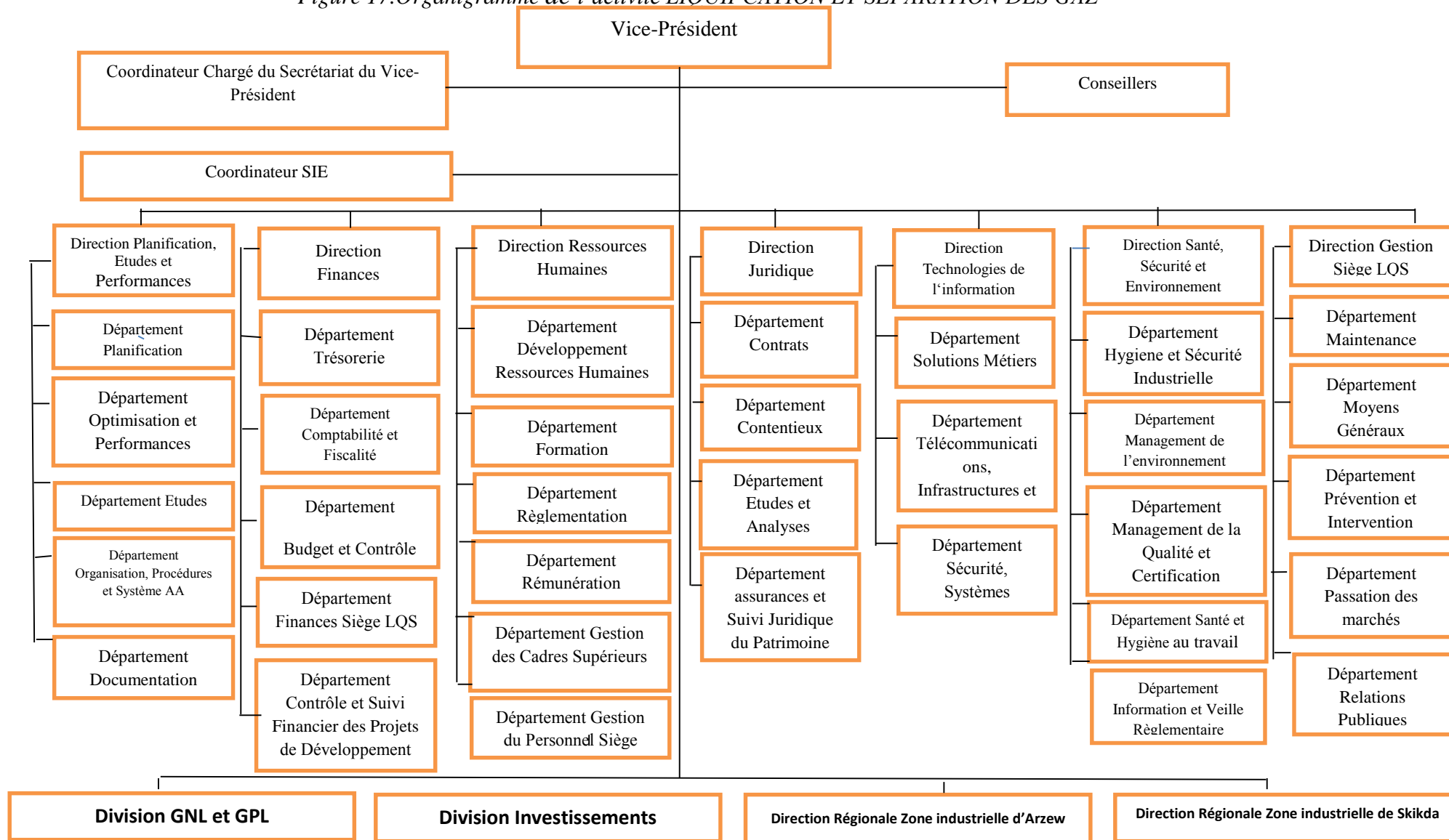
4. Présentation de l'activité Liquéfaction-Séparation

La mise en œuvre de cette nouvelle organisation harmonisée dans le cadre de la nouvelle stratégie de transformation de l'entreprise publique algérienne, permet d'ériger la fonction Liquéfaction & Séparation des gaz au rang d'Activité à part entière dans la chaîne de valeur du groupe SONATRACH. L'activité LQS du groupe SONATRACH a pour mission de liquéfier le gaz naturel et de séparer les GPL en propane et butane. L'activité LQS exploite actuellement quatre Complexes de GNL, dont trois à Arzew (GL1Z, GL2Z et GL3Z) et un à Skikda (GL1K), d'une capacité totale de production installée de 55,95 millions M³ GNL/an.

L'activité LQS dispose également d'une capacité totale de production de GPL de 11,9 millions tonnes/an, dont 10,4 millions tonnes/an issues des deux Complexes de GPL d'Arzew (GP1Z et GP2Z) et 1,5 million tonnes/an issues des complexes de GNL. L'Algérie se situe actuellement au neuvième rang mondial en matière d'exportation de GNL (Sonatrach, rapport 2018).

En 2018, le programme d'investissements de l'Activité LQS s'est élevé à 65 millions de dollars (7,8 milliards de DA) contre 61 millions de dollars (7,2 milliards de DA) un an plus tôt. Le taux de réalisation a atteint 44 % par rapport aux objectifs notifiés pour 2018. Pour optimiser la performance opérationnelle de l'activité LQS, SONATRACH a maintenu sa politique d'optimisation de l'outil de production avec plus de 4,9 milliards de DA investis dans le maintien, la fiabilité et la sécurité (IMFS) des installations en 2018, soit une hausse de 50% par rapport à 2017. A noter le renforcement de la fiabilité des complexes de liquéfaction du gaz naturel, GL1Z et GL2Z situés dans la zone industrielle d'Arzew dans l'ouest de l'Algérie.

Figure 17. Organigramme de l'activité LIQUIFICATION ET SEPARATION DES GAZ



5. SITUATION DES EFFECTIFS DE L'UNITE LQS

5.1. Effectifs permanents

La situation de l'effectif global de l'Activité/LQS est de l'ordre de 738 employés au 31/12/2019, dont 638 sont des salariés permanents, soit (86%) de l'effectif global. La situation des effectifs a connu une baisse, celle-ci est la conséquence de la restructuration de l'activité Aval en deux entités distinctes : les activités Liquéfaction et Séparation (LQS) d'un côté, et les activités Raffinage et Pétrochimie (RPC) de l'autre.

5.2. Caractéristique des effectifs

La population de l'Activité LQS se caractérise par les traits suivants :

- La pyramide des âges de notre population fait ressortir une concentration de la population dans la tranche d'âge se situant entre **35 à 45 ans**, l'effectif moins de 45 ans représente 67%
- A propos de la répartition des effectifs par sexe, **50%** de la population totale représentent le sexe Masculin et **50%** symbolisent le sexe Féminin ;

Figure 18. Répartition de l'effectif permanent selon tranche d'âge

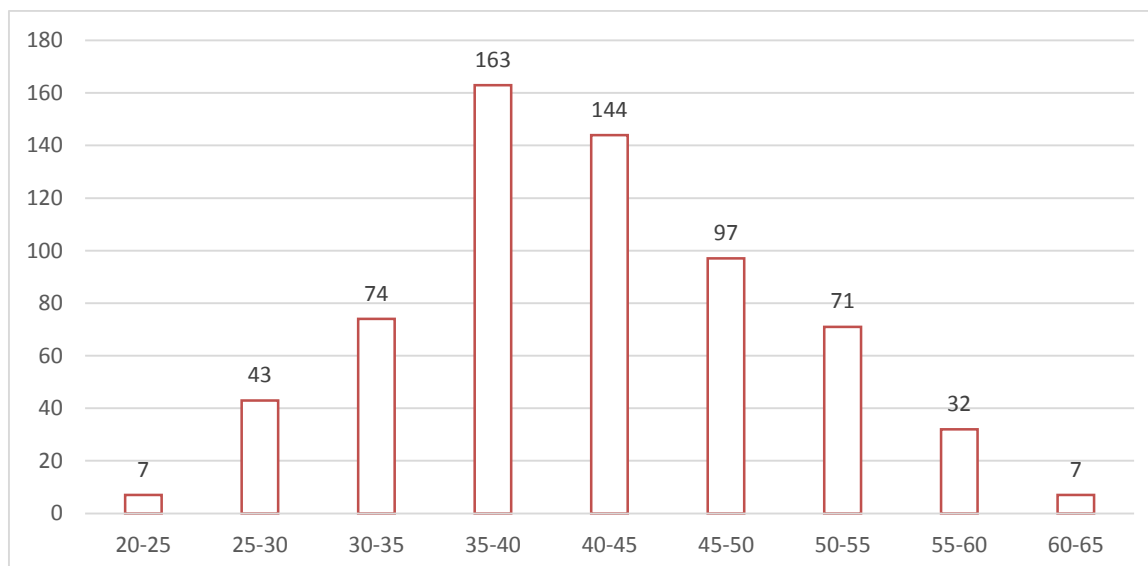
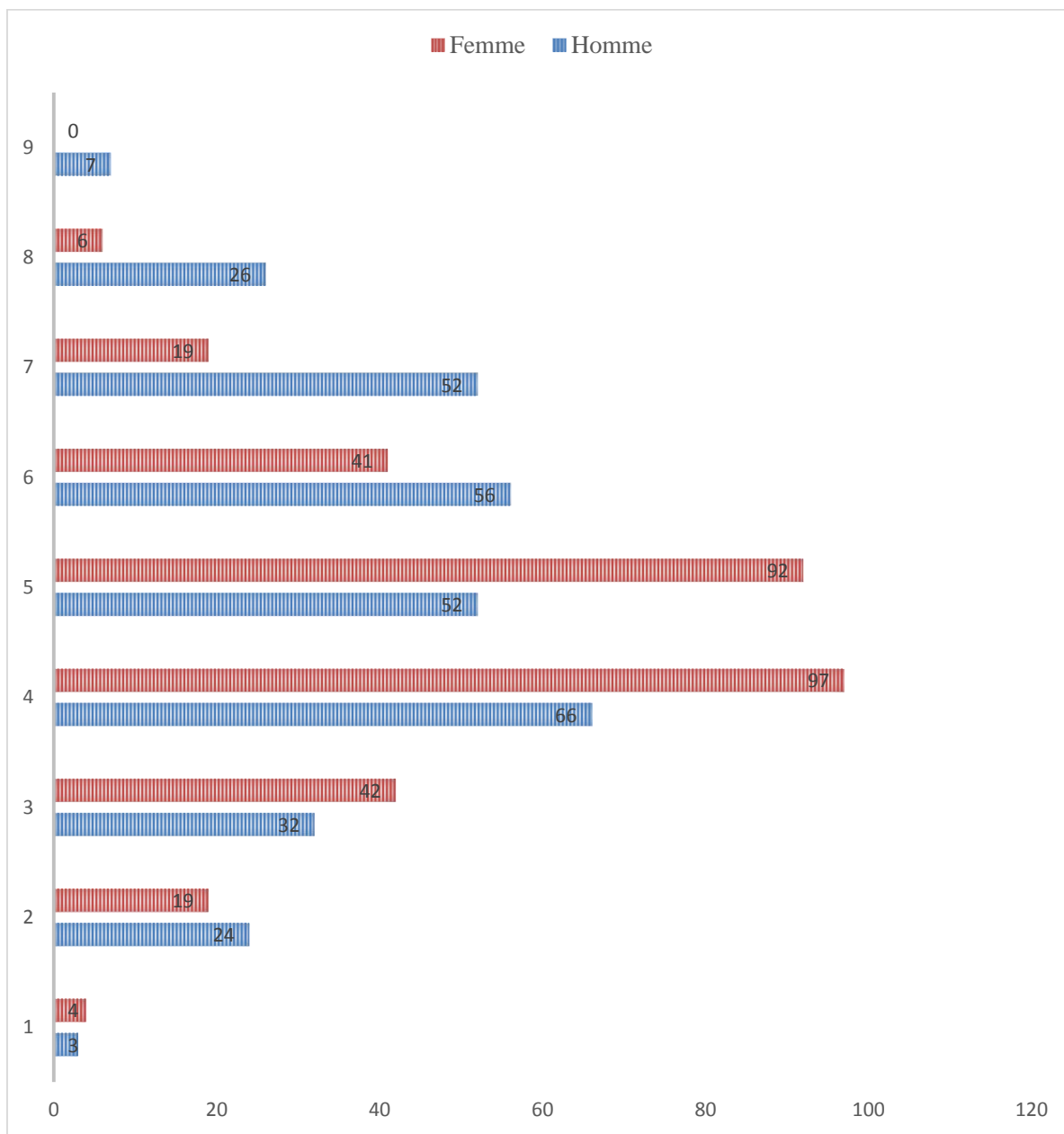


Figure 19. Répartition de l'effectif selon l'âge.



1(20-25), 2(25-30), 3(30-35), 4(35-40), 5(40-45), 6(45-50), 7(50-55), 8(55-60), 9(60-65)

SECTION 2 : METHODOLOGIE ET INSTRUMENT DE RECHERCHE

La seconde section de ce chapitre aura pour rôle d'expliquer la méthodologie adoptée ainsi que l'outil utilisé pour la recherche. Elle explicitera dans ce sens, le choix du terrain de l'enquête, son investigation, le choix de l'échantillon et population de l'enquête, et enfin l'instrument de collecte de données.

1. Le choix du terrain de l'enquête et d'échantillon

La SONATRACH est parmi les plus grandes entreprises algériennes qui se composent d'un grand nombre d'employés dispatchés dans notre pays à travers ses différents sièges et complexes.

Pour le cas de notre étude, nous avons choisi particulièrement "L'activité-LQS " autant qu'organisation dont au cœur de cette stratégie, l'action formation occupe une place très importante.

Notre première motivation pour le choix du terrain, c'est qu'on a déjà effectué plusieurs stages et recherches pendant notre cursus universitaire. Cette exploration préalable du terrain nous a permis d'avoir un aperçu global de cette organisation, dans lequel nous avons remarqué que la formation occupe une place très importante au sein de cette entreprise, ainsi qu'une base de données cumulée durant plusieurs années.

La deuxième raison qui nous a captivé et nous a donné plus d'intention d'explorer cette entreprise, notamment en matière de modernisation effectuée au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, et plus précisément en matière de "Formation", sujet de notre recherche.

Le profil des sujets de notre étude (échantillon aléatoire) est constitué des deux sexes (hommes et femmes), Cadres et Agents de Maîtrise, occupant un poste au niveau de la Direction LQS, où nous avons trouvé de l'aide pour distribuer notre questionnaire, par conséquence notre étude exclut les autres catégories socioprofessionnelles comme les Cadres Supérieurs et les Exécutants.

Sur 638 employés, nous avons distribué 350 questionnaires soit un taux de 54% de l'effectif, et nous avons pu récupérer 310 questionnaires soit 88% de l'ensemble de questionnaires distribués.

2. L'élaboration du questionnaire

L'objet de notre étude, le but qu'on veut atteindre c'est de repérer les éléments qui peuvent nous aider à trouver le rapport entre les deux concepts recherchés : la formation et l'implication organisationnelle, à cet effet, nous avons contextualisé la formation dans la GRH afin de définir le rapport causal entre la formation et l'implication organisationnelle.

À partir de ce qui précède, notre questionnaire comporte **08** variables, dont la dernière (celle de l'Implication Organisationnelle) se compose de 03 sous-échelles :

○ *Echelle sur l'analyse de l'emploi :*

Avec les dispositifs de formation mis en place :

- J'apprends chaque jour de nouvelles choses
- J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail
- Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou à des schémas nouveaux
- L'organisation du travail favorise l'apprentissage
- Si j'ai un problème de travail, je peux toujours en parler à quelqu'un
- On s'intéresse de plus en plus à mon comportement
- J'ai un entretien annuel d'évaluation de mes compétences avec mon supérieur hiérarchique

○ *Echelle sur le Recrutement :*

Lors du recrutement, ce qui est important par rapport à la formation c'est :

- Le diplôme ou niveau de formation du candidat ;
- L'expérience acquise ;
- La capacité d'adaptation ;
- Le potentiel.

○ *Echelle sur la rémunération :*

Dans mon entreprise, avec les actions de formation mis en place, ma rémunération est basée sur :

- Mon poste de travail
- Mon emploi et ma contribution individuelle à l'entreprise
- Mes compétences utilisées dans ma situation personnelle de travail
- Mes capacités prouvées et non la fonction que j'occupe
- Ce que je pourrais apporter demain à l'entreprise.

○ *Echelle sur l'évaluation des RH :*

Avec les dispositifs de formation mis en place, je suis évalué en fonction :

- De mon savoir (mes connaissances, mon statut, mes diplômes) ;
- De mon savoir-faire (mes expériences) ;
- De mon savoir-être (mon comportement).

○ *Echelle sur le développement des compétences :*

SCOUARNEC s'est basée sur l'échelle de Rocques et Roger (1995).

Dans mon entreprise, avec les dispositifs de formation mis en place :

- J'ai un document personnalisé qui précise mes activités, mes compétences, mon service, mes interlocuteurs
- J'ai un programme individuel de formation
- Je peux facilement avoir un stage de formation si j'en ai besoin
- Je participe régulièrement à des stages de formation
- Mon employabilité (faculté à trouver un travail hors l'entreprise) est plus grande
- Mon niveau de compétences a augmenté
- J'ai le sentiment de mieux maîtriser ce que je fais
- Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir
- Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaye de découvrir les règles du jeu
- Dans mon travail, je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir

- J'atteins et je dépasse souvent les objectifs
 - Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité
 - Je cherche à faire des efforts pour développer mes compétences
 - Je prends de moins en moins d'initiatives.
- **Echelle sur communication et relations de travail :**
- Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues
 - De plus en plus de personnes deviennent des experts dans leur domaine
 - On nous demande de plus en plus d'être autonomes
 - On valorise les individus qui atteignent les objectifs sans tenir compte de leur position dans la hiérarchie
 - On exige de plus en plus de moi sans que les règles soient clairement formulées
 - Le rôle de la hiérarchie évolue : moins de contrôle et plus de conseil.
- **Echelle de la Justice organisationnelle :**
- Les procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ?
 - Les procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez ?
 - Les procédures vous permettent de demander de réexaminer ce que vous obtenez ?
 - Votre supérieur vous traite-t-il (elle) poliment ?
 - Votre supérieur vous traite-t-il (elle) avec dignité ?
 - Votre supérieur vous traite-t-il (elle) avec respect ?
 - Votre supérieur, évite-t-il (elle) de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés ?
 - Votre supérieur, explique-t-il (elle) de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce que vous obtenez ?
 - Votre supérieur, vous donne-t-il (elle) des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez ?
 - Votre supérieur, vous communique-t-il (elle) des informations détaillées dans des délais raisonnables ?
 - Votre supérieur, Semble-t-il (elle) adapter sa communication aux besoins spécifiques de chacun ?
 - Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail ?

- Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez ?
- Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation ?
- Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance ?

○ ***Echelle sur l'implication organisationnelle :***

Cette échelle se compose de 3 sous échelles (Calculée, Normative et Affective):

a. Echelle sur l'Implication Calculée :

- Un moyen pour gagner ma vie
- Un moyen d'être reconnu (dans mon entreprise et dans la société)
- Un moyen essentiel pour me réaliser
- Je pourrais aussi bien travailler pour une autre entreprise même si mon travail restera le même
- Souvent, je trouve qu'il est facile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise sur des sujets importants qui concernent les salariés

b. Echelle sur l'Implication Normative :

- J'éprouve de la loyauté envers cette entreprise
- Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même
- Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler

c. Echelle de l'Implication Affective :

- Je suis prêt à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir
- Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable
- J'accepterais n'importe quelle tâche afin de rester membre de cette entreprise
- Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise
- Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
- Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise
- Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise

Pour l'élaboration du questionnaire, on a choisi l'échelle de likert qui correspond à notre travail pour voir le degré d'accord relatif à nos questions. Dans ce qui suit, on va étaler en

premier lieu une présentation générale de cette échelle, en suite l'objectif d'utiliser ce type d'échelle pour notre présente étude.

L'échelle de Likert est la méthode la plus fréquemment utilisée lorsque des réponses sont proposées. Les catégories de réponses sont formulées de manière à ce que leur signification corresponde à un niveau de compréhension identique auprès des différents groupes de personnes. En règle générale, l'échelle contient cinq ou sept choix de réponse pour nuancer le degré d'accord, exemple :

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. Neutre
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

Pour les échelles impaires, le niveau central permet de n'exprimer aucun avis (exemple : neutre), tandis que les échelles paires (par exemple à quatre modalités) sont dites " à choix forcé". À chaque réponse est octroyée une note positive ou négative, ce qui permet un traitement des données avec moyenne et écart-type.

Dans notre travail, on a choisi **l'échelle de Likert de 05 points**, en justifiant ceci par le fait que plus le champ de réponses est large, plus l'étude sera affinée et purifiée.

3. Les hypothèses de recherche proposées

Les bases théoriques traitées permettent de proposer un modèle d'analyse dont l'objectif est d'examiner : (1) la pertinence du concept d'implication connecté au statut du dispositif de formation mis dans l'entreprise, (2) la caractérisation de ce phénomène par trois facettes, adaptées à la population de salariés de l'entité étudiée.

H1 : Les salariés développent une implication à travers la formation dans la politique de la GRH, sous l'influence d'un rôle prépondérant de la justice organisationnelle.

Pour vérifier cette hypothèse, une structure factorielle du concept d'implication organisationnelle devra être validée.

H2 : L'implication organisationnelle des salariés se caractérise par trois facettes indépendantes : l'Implication Calculée, l'Implication Affective et l'Implication Normative.

Cette hypothèse vise à expliquer comment caractériser l'implication organisationnelle chez les salariés.

Cette hypothèse permet de tester la validité du cadre d'analyse proposé.

Nous supposons, après l'adoption des échelles de mesure de Scouarnec (2000), que nos hypothèses se présentent comme suit :

H 1.1. L'analyse des emplois est positivement perçue dans le contexte du cadre de la formation.

H 1.2. La pratique de recrutement est positivement liée au niveau de la formation.

H 1.3. La rémunération est positivement liée à la formation.

H 1.4. L'évaluation des RH est positivement liée à la formation.

H 1.5. Le développement des compétences est positivement corrélé avec la formation

H 1.6. L'approche communication et relations de travail est positivement signifiée par la formation.

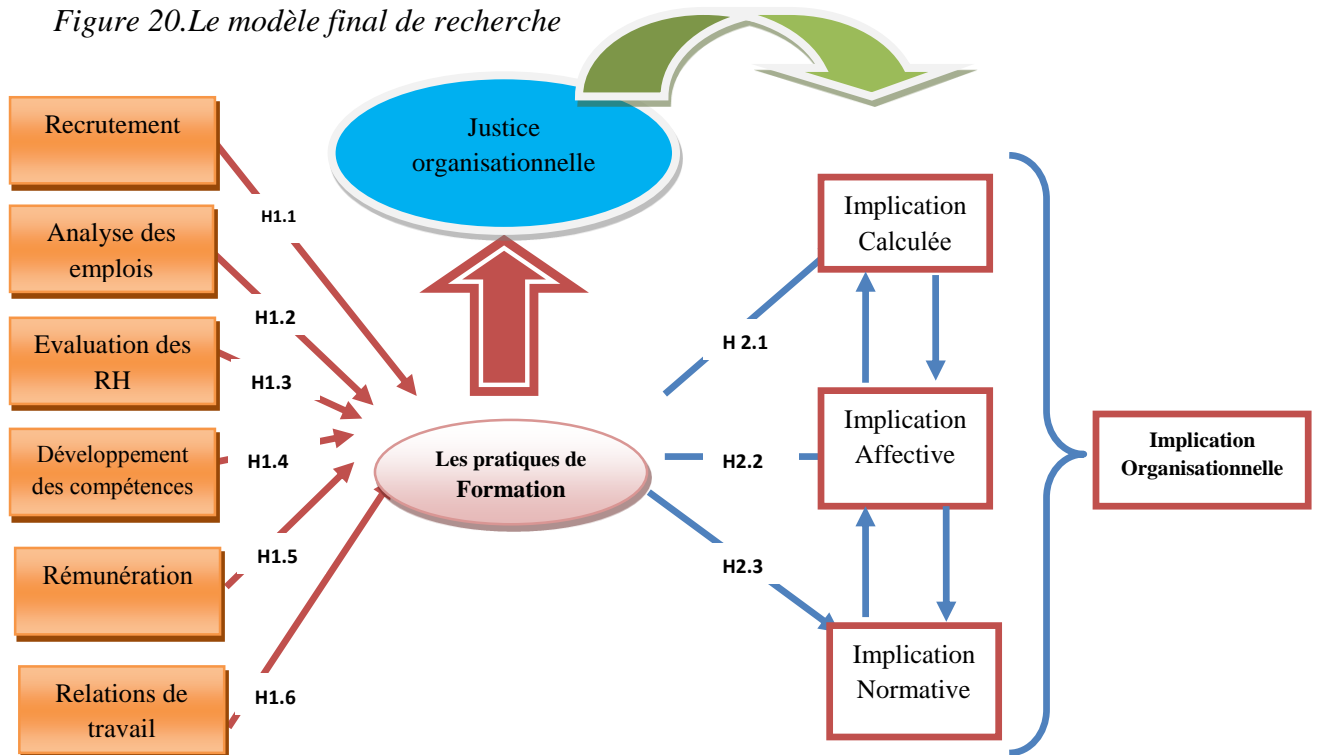
H 2.1. La formation génère une implication calculée à travers la justice organisationnelle.

H 2.2. La formation génère une implication affective à travers la justice organisationnelle.

H 2.3. La formation génère une implication normative à travers la justice organisationnelle

Donc, si on veut schématiser ces hypothèses, le modèle de recherche final se présentera comme suit :

Figure 20. Le modèle final de recherche



Ce modèle d'analyse propose que les pratiques de la formation représentent des variables indépendantes. Elles constituent les bases sur lesquelles les perceptions de justice se construisent. Il en va de même de la relation entre les pratiques et l'implication qui offre, par effet de réciprocité, les raisons amenant un individu à s'impliquer à l'égard de son organisation. Cette dernière variable représente la variable dépendante.

Pour tester notre modèle, nous allons suivre les étapes suivantes :

Étape 1 : l'effet de la FPC sur l'implication

La première étape expliquée consiste à démontrer qu'il existe une relation entre la variable indépendante (effets de FPC) et la variable dépendante (implication organisationnelle). Pour chacun des six types d'effets, nous avons identifié des recherches qui établissaient un lien avec l'engagement.

Étape 2 : l'effet des pratiques de FPC sur la justice organisationnelle

La seconde étape de notre modèle vise à démontrer qu'il existe une relation entre la variable indépendante (FPC) et la variable médiatrice (justice).

Étape 3 : l'effet de la justice organisationnelle sur l'implication organisationnelle

troisième étape consiste à démontrer que la variable médiatrice (justice) a un effet significatif sur la variable dépendante (implication).

Étape 4 : l'effet médiateur de la justice organisationnelle

La quatrième étape permet d'évaluer l'effet médiateur de la justice dans la relation entre la variable indépendante (FPC) et la variable dépendante (implication).

CONCLUSION

Ce chapitre illustratif de la partie empirique a exposé préalablement et d'une manière générale le cadre de la recherche, en essayant de donner un aperçu sur l'entreprise, son organisation, ses caractéristiques, sa DRH, sa politique de formation, son système et processus de formation, sa culture et ses différents types de formation ainsi que ses nouveaux progrès en matière de GRH.

Après la présentation du terrain d'enquête, on a expliqué la démarche d'investigation en présentant les variables du questionnaire, et les items impliqués dans chaque variable selon les pratiques de la formation et leurs articulations avec l'implication organisationnelle les activités suivantes :

- L'analyse des emplois.
- Le recrutement.
- La rémunération.
- Evaluation des RH.
- Développement des compétences.
- Communication et relations de travail.

Le modèle proposé intègre la justice organisationnelle comme variable médiatrice pour évaluer cette relation et la possibilité de la renforcer par cette variable ; cette analyse sera abordée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 06 :
RESULTATS ET DISCUSSIONS

INTRODUCTION

Ce chapitre sera consacré aux résultats de l'étude et leur interprétation pour évaluer le niveau de signification de notre modèle de recherche.

Dans ce cadre, nous allons utiliser certains outils statistiques avant d'examiner le modèle de recherche, à savoir :

- Analyse de faisabilité pour déterminer le niveau de cohérence interne de questionnaire.
- Calculer les moyennes pour tous les variables dépendantes et indépendantes afin d'évaluer leurs niveaux de formalisation selon l'échelle de Likert.
- Identifier si l'expérience a un impact sur les variables de l'étude par le teste ANOVA
- Analyser la matrice ACP pour expliquer les raisons de regroupement de certaines variables et justifier cette situation en se référant aux pratiques professionnelles de la GRH.
- Identifier la relation entre les variables de l'étude par le coefficient de corrélation.
- Calculer la régression entre les trois variables principales : formation, implication et justice organisationnelle afin d'identifier leur impact de l'interaction.

SECTION 01 : ANALYSE LES VARIABLES DE L'ETUDE

1. Présentation de l'échantillon

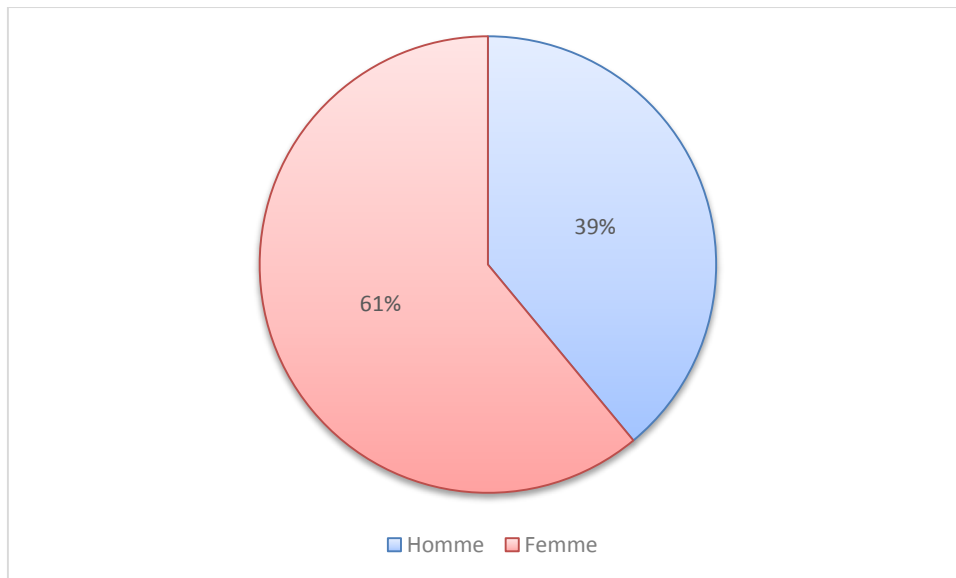
Notre échantillon comporte 310 salariés répartis comme suit :

Tableau 8. Répartition par sexe

	Effectifs	%
Homme	121	39,0
Femme	189	61,0
Total	310	100,0

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 21. Représentation graphique de répartition par sexe



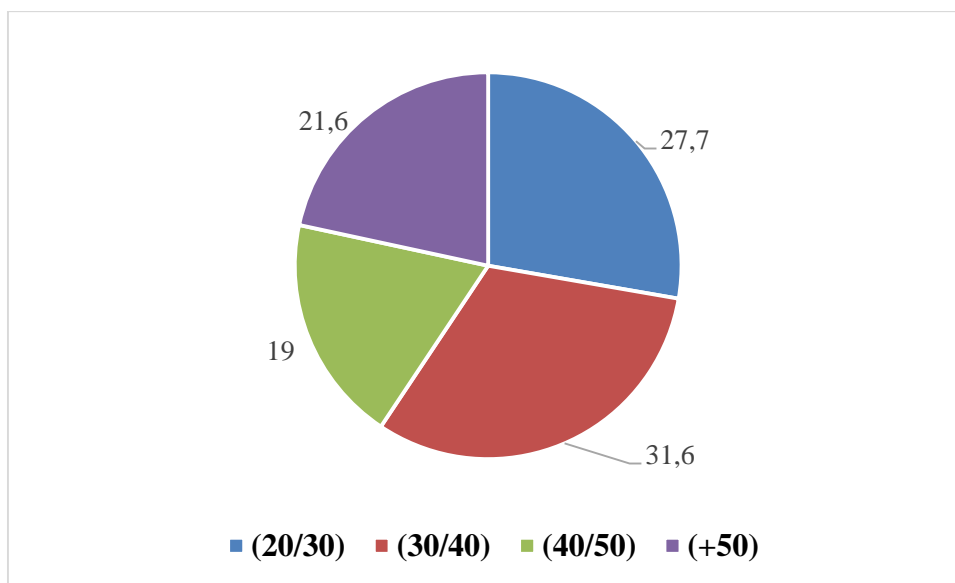
Le tableau ci-dessus nous montre la répartition de notre échantillonnage par sexe, 189 interviewés représentent des femmes et 121 sont des hommes.

Tableau 9. Répartition par âge

Tranches d'âge	Effectifs	%	% cumulé
20/30	86	27,7	27,7
30/40	98	31,6	59,4
40/50	59	19,0	78,4
+50	67	21,6	100,0
Total	310	100,0	

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 22.Représentation graphique de répartition par âge



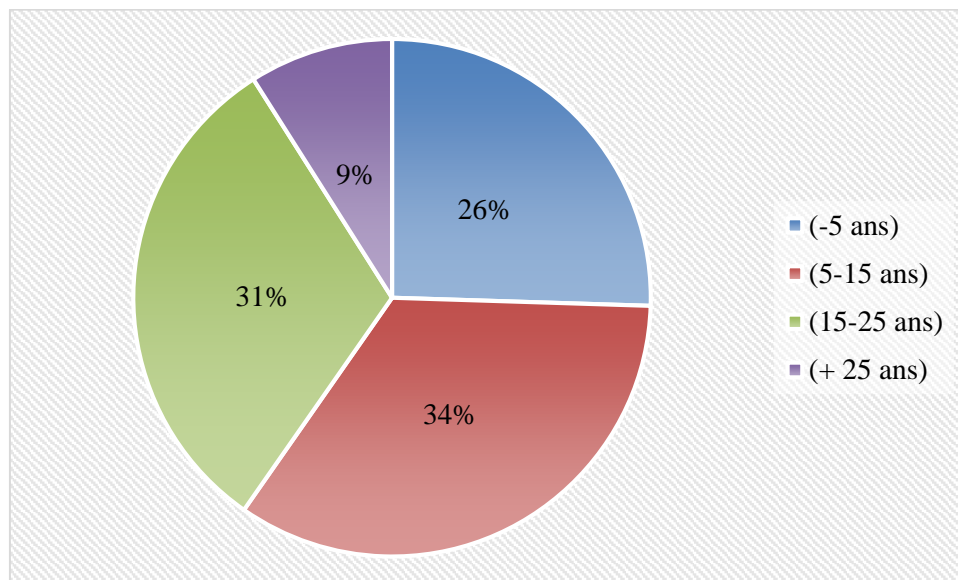
Ce tableau nous donne une vision globale sur les tranches d'âge de notre échantillon, ceci montre que la tranche d'âge majoritaire de notre échantillon est celle entre 30 et 40 ans, soit 31.60%, la deuxième position représente la classe des jeunes de 20 à 30 ans avec un pourcentage de 27.70%, la troisième classe est celle des séniors de plus de 50 ans, avec 21.60 % et enfin la tranche d'âge de 40 à 50 ans avec un pourcentage de 19%.

Tableau 10. Répartition par ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Effectifs	%
-5	79	25,5
5/15	106	34,2
15/25	97	31,3
+25	28	9,0
Total	310	100,0

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 23. Représentation graphique de répartition par Ancienneté dans l'entreprise



Le tableau en dessus montre l'ancienneté dans l'entreprise, 34.20% de notre échantillonnage a une expérience de 5 à 15 ans, 31.30 % a une expérience de 15 à 25 ans, 25.50% a une expérience de moins de 05 ans et enfin 9%.

Cette représentation convient parfaitement à notre objectif, puisque la majorité disposent une expérience et connaissent l'entreprise d'une manière à rendre leurs réponses plus fiables.

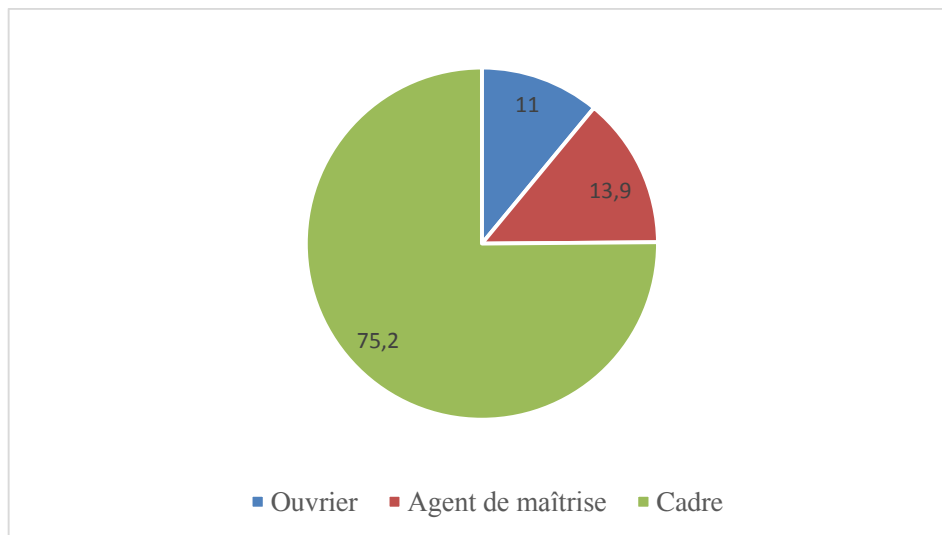
Egalement, cette répartition reflète le niveau moyen de l'expérience à SONATRACH/LQS, après le mouvement de restructuration effectuée dernièrement.

Tableau 11.répartition par statut

Statut	Effectifs	%
Ouvrier	34	11,0
Agent de maîtrise	43	13,9
Cadre	233	75,2
Total	310	100,0

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 24. Représentation graphique de répartition par statut



Etant donné de programme de formation qui concerne plus la catégorie des cadres et puis la catégorie agents maitrises, nous avons opté pour une distribution qui reflète cette affectation.

Tableau 12.répartition par type de contrat

Type de contrat	Effectifs	%
CDD	47	15,2
CDI	262	84,5
Autre	1	,3
Total	310	100,0

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Le tableau précédent nous montre une vision sur la répartition de l'échantillonnage par le type de contrat, et comme la plupart des salariés ont des CDI, notre échantillon est majoritaire de cette catégorie.

2. Analyse de fiabilité

Selon le tableau (13), la valeur α de Cronbach¹ varie entre 0.701 et 0,846. Nous pouvons constater que la cohérence de cette échelle de mesure est très satisfaisante puisqu'un coefficient α de plus de 0,70 est acceptable.

Tableau 13. Analyse de fiabilité

Les variables	α de Cronbach
Formation/Analyse des emplois	0.701
Formation/Recrutement	0.702
Formation/Rémunération	0.784
Formation/Evaluation des RH	0.727
Formation/Développement des compétences	0.718
Formation/ Communication et relations de travail	0.716
Implication organisationnelle	0.846

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

¹Le coefficient alpha de Cronbach mesure la cohérence interne des questions posées. Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considérée comme "acceptable" à partir de 0,7

3. Les moyennes des variables

Les réponses sont étalées sur une échelle de Likert à 5 points:

Pas de tous d'accord (1), pas d'accord (2), Ni d'accord ni désaccord (3), d'accord (4) et pas de tout d'accord (5).

Soit l'intervalle suivant :

- Si $1 < x < 1.8$: niveau très faible.
- Si $1.8 < x < 2.6$: niveau faible.
- Si $2.6 < x < 3.4$: niveau moyen.
- Si $3.4 < x < 4.2$: niveau fort.
- Si $4.2 < x < 5$: niveau très fort.

3.1. Formation/Analyse des emplois

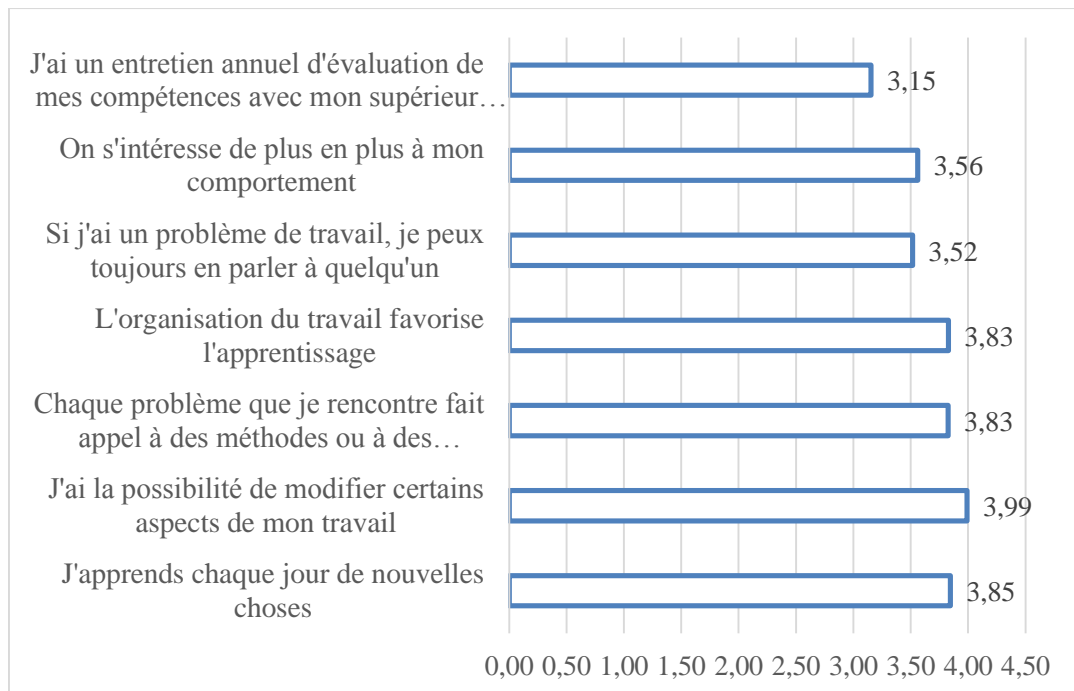
Tableau 14. Formation/Analyse des emplois

Avec les dispositifs de formation mis en place :			
Items		Moyenne	Ecart type
01	J'apprends chaque jour de nouvelles choses	3,84	,92531
02	J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail	3,99	,54852
03	Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou à des schémas nouveaux	3,82	,82555
04	L'organisation du travail favorise l'apprentissage	3,82	,80439
05	Si j'ai un problème de travail, je peux toujours en parler à quelqu'un	3,51	,70002
06	On s'intéresse de plus en plus à mon comportement	3,56	,84443
07	J'ai un entretien annuel d'évaluation de mes compétences avec mon supérieur hiérarchique	3,15	1,27532
Formation/Analyse des emplois		3,67	,52355

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

D'après le tableau de l'analyse des emplois, nous constatons que les items 2, 1, 3, 6, 5 ont une moyenne forte avec les valeurs suivantes 3.99 ; 3.84 ; 3.82 ; 3.56 ; 3.51. Ceci montre que le salarié a la possibilité de modifier certains aspects du travail, d'apprendre de nouvelles choses, de valoriser son comportement dans les différentes situations de travail y compris la façon de communiquer avec les collègues.

Figure 25. Représentation graphique des moyennes de formation/Analyse des emplois



3.2. Formation/Recrutement

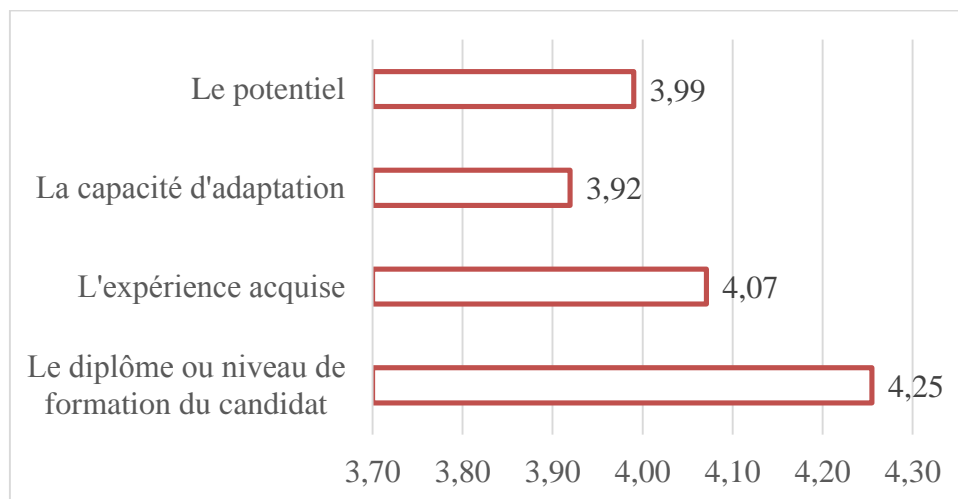
D'après le tableau (15), tous les éléments suivants : le diplôme, l'expérience, la capacité d'adaptation et le potentiel sont importants lors du recrutement, leurs moyennes sont respectivement 4.25, 4.07, 3.91 et 3.99, ainsi la moyenne de cette variable est 4.05, et située dans l'intervalle « fort », ce qui montre l'importance accordée à ces éléments dans la politique du recrutement et de la formation adoptées par l'entreprise.

Tableau 15. Formation/Recrutement

Lors du recrutement, ce qui est important par rapport à la formation c'est :			
	Items	Moyenne	Ecart type
08	Le diplôme ou niveau de formation du candidat	4,25	,66554
09	L'expérience acquise	4,07	,95266
10	La capacité d'adaptation	3,91	,76108
11	Le potentiel	3,99	,86830
Formation/Recrutement		4,05	,59526

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 26. Représentation graphique des moyennes de formation/Recrutement



Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

3.3. Formation/Rémunération

Le tableau (16) montre que trois items sont forts en terme de leurs moyennes 3.84, 3.64 et 3.52, ils représentent le niveau de signification de la rémunération par rapport au poste occupé.

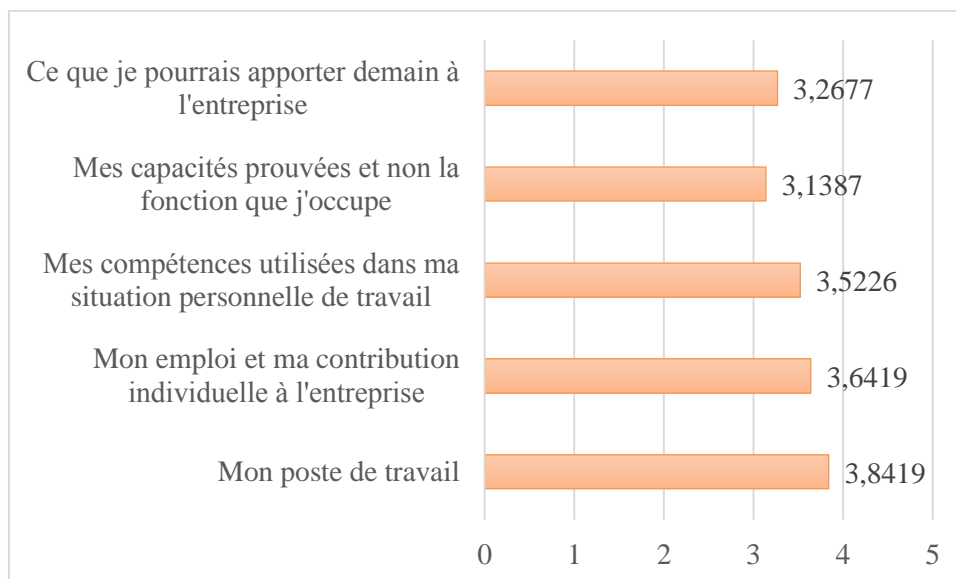
L'entreprise suit toujours la logique du poste et non pas les capacités de salariés pour établir son système de rémunération ; les items 15 et 16 signalent ce problème d'appréciation et l'écart entre les missions occupées et les capacités de salarié.

Tableau 16. Formation/Rémunération

Dans mon entreprise, avec les actions de formation mis en place, ma rémunération est basée sur :			
Items		Moyenne	Ecart type
12	Mon poste de travail	3,84	1,19862
13	Mon emploi et ma contribution individuelle à l'entreprise	3,64	1,17588
14	Mes compétences utilisées dans ma situation personnelle de travail	3,52	1,09033
15	Mes capacités prouvées et non la fonction que j'occupe	3,13	1,26316
16	Ce que je pourrais apporter demain à l'entreprise	3,26	1,22379
Formation/Rémunération		3,48	,92802

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 27. Représentation graphique des moyennes de formation/ Rémunération



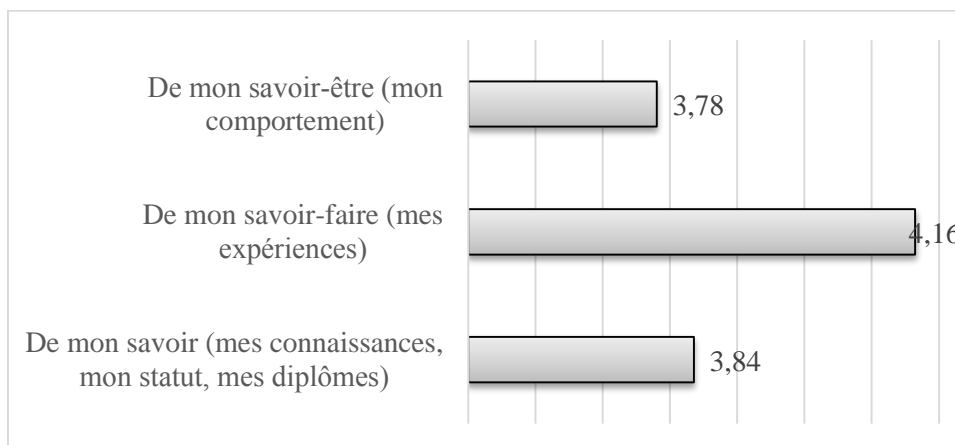
3.4. Formation/Evaluation des RH

Selon le tableau (17), nous constatons que tous les items ont un niveau fort 4.16 ; 3.83 ; 3.78, ce qui implique que le salarié est évalué en premier lieu en fonction de son savoir-faire, son savoir et en final sur son savoir-être.

Tableau 17. Formation/Evaluation des RH

Depuis que le dispositif de formation est mis en place, je suis évalué en fonction :			
Items		Moyenne	Ecart type
17	De mon savoir (mes connaissances, mon statut, mes diplômes)	3,83	,94955
18	De mon savoir-faire (mes expériences)	4,16	1,01543
19	De mon savoir-être (mon comportement)	3,78	,94009
Formation/Evaluation		3,92	,77934

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 28. Représentation graphique des moyennes de formation/Evaluation des RH

3.5. Formation/Développement des compétences

Tableau 18. Formation/Développement des compétences

Dans mon entreprise, avec les dispositifs de formation mis en place :			
Items		Moyenne	Ecart type
20	J'ai un document personnalisé qui précise mes activités, mes compétences, mon service, mes interlocuteurs	2,76	1,14599
21	J'ai un programme individuel de formation	2,53	,98726
22	Je peux facilement avoir un stage de formation si j'en ai besoin	2,13	1,14207
23	Je participe régulièrement à des stages de formation	2,61	1,12213
24	Mon employabilité (faculté à trouver un travail hors l'entreprise) est plus grande	2,84	1,09020
25	Mon niveau de compétences a augmenté	3,76	,85585
26	J'ai le sentiment de mieux maîtriser ce que je fais	4,15	,85000
27	Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir	3,07	1,17751
28	Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaye de découvrir les règles du jeu	4,10	,68330
29	Dans mon travail, je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir	3,82	,78402
30	J'atteins et je dépasse souvent les objectifs	3,76	,82297
31	Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité	3,79	,86157
32	Je cherche à faire des efforts pour développer mes compétences	3,13	1,18107
33	Je prends de moins en moins d'initiatives	3,52	,80712
Formation/Développement des compétences		3,28	,45322

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Selon le tableau (18) nous remarquons que neuf items ont une moyenne forte entre 3.52 et 4.15, ce qui signifie que la mise en place des dispositifs de formation a introduit une augmentation du niveau de compétences du salarié, son degré de maîtrise, sa capacité de dépasser les objectifs et de sa créativité.

Quatre items sont moyens (20-23-24-32), ce qui indique que le niveau de l'employabilité est partiellement significatif, ainsi que les domaines de compétences ciblés ne sont pas explicites.

Les aspects relatifs à la formation sont faibles (21-22-23) ; ceci montre que le salarié a de moins en moins un programme individuel de formation et sa participation aux formations n'est pas systématique.

3.6. Formation/Communication et relations de travail

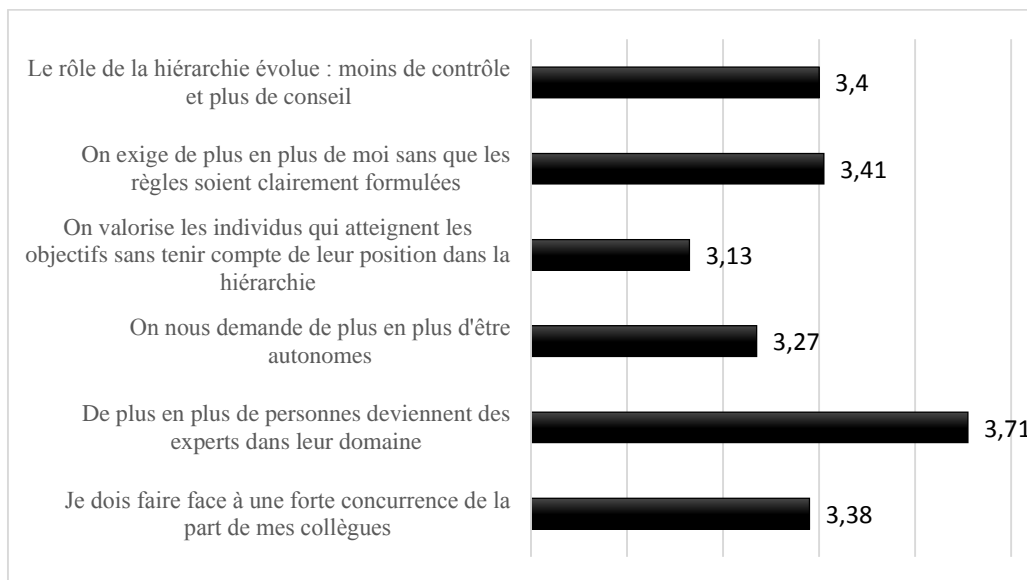
Selon le tableau (19), la plupart d'items qui traitent la relation de travail renforcée par la formation sont moyens ; cet aspect est un élément de la politique de formation et sensibilise les salariés de l'importance de l'environnement de travail quelques soit le niveau hiérarchique du salarié.

Tableau 19. Formation/ Communication et relations de travail

Avec les dispositifs de formation mis en place :			
Items		Moyenne	Ecart type
34	Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues	3,38	1,0008
35	De plus en plus de personnes deviennent des experts dans leur domaine	3,71	,78713
36	On nous demande de plus en plus d'être autonomes	3,27	,98556
37	On valorise les individus qui atteignent les objectifs sans tenir compte de leur position dans la hiérarchie	3,13	1,11046
38	On exige de plus en plus de moi sans que les règles soient clairement formulées	3,41	,97124
39	Le rôle de la hiérarchie évolue : moins de contrôle et plus de conseil	3,40	,87202
Formation/Relations de travail		3,38	,61814

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 29. Représentation graphique des moyennes de formation/ communication et relations de travail



Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

3.7. La justice organisationnelle

Selon le tableau (20) de la justice organisationnelle, huit items ont une moyenne forte, ceci explique ce que le salarié reflète sa contribution à l'organisation et justifie au regard de sa performance et des efforts investis dans le travail. Le supérieur semble adapter sa communication aux besoins spécifiques de chacun, où le salarié obtient ce qui correspond à son travail fourni.

Egalement, ces items forts expliquent que le supérieur hiérarchique se comporte avec ses subordonnées avec dignité et respect. Les sept autres items sont moins significatifs, ceci montre que le supérieur donne des explications moyennement pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que le salarié obtient, également, le supérieur communique les informations moyennement détaillées dans les délais raisonnables, il évite de faire au salarié des remarques déplacées.

D'autre part, d'après les résultats des items moyens, les procédures permettent au salarié d'influencer et de réexaminer ce qu'il obtient, d'une manière modérée. Ces procédures permettent modérément aussi d'exprimer les opinions et les sentiments par rapport à ce que le salarié obtient.

Tableau 20. Justice organisationnelle

Si vous avez à subir l'un ou l'autre des éléments suivants, comment considérez-vous cette situation ?			
Items		Moyenne	E.T
40	Les procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ?	2,30	,90355
41	Les procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez ?	2,75	1,10728
42	Les procédures vous permettent de demander de réexaminer ce que vous obtenez ?	2,68	1,13298
43	Votre supérieur vous traite-t-il (elle) poliment ?	3,54	,79004
44	Votre supérieur vous traite-t-il (elle) avec dignité ?	3,59	,82984
45	Votre supérieur vous traite-t-il (elle) avec respect ?	3,66	,82656
46	Votre supérieur, évite-t-il (elle) de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés ?	2,90	1,16572
47	Votre supérieur, explique-t-il (elle) de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce que vous obtenez ?	2,79	1,08055
48	Votre supérieur, vous donne-t-il (elle) des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez ?	2,97	1,08645
49	Votre supérieur, vous communique-t-il (elle) des informations détaillées dans des délais raisonnables ?	2,89	1,13019
50	Votre supérieur, Semble-t-il (elle) adapter sa communication aux besoins spécifiques de chacun ?	3,67	,75992
51	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail ?	3,65	,81997
52	Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez ?	3,65	,81997
53	Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation ?	3,84	,60891
54	Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance ?	3,7581	,78591
Formation/Justice organisationnelle		3,2505	,51053

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

3.8. L'implication calculée

D'après le tableau ci-dessus, quatre items sont forts (55-56-57-59), ce qui indique que le travail est pour le salarié un moyen pour gagner sa vie et d'être reconnu dans son entreprise et dans la société.

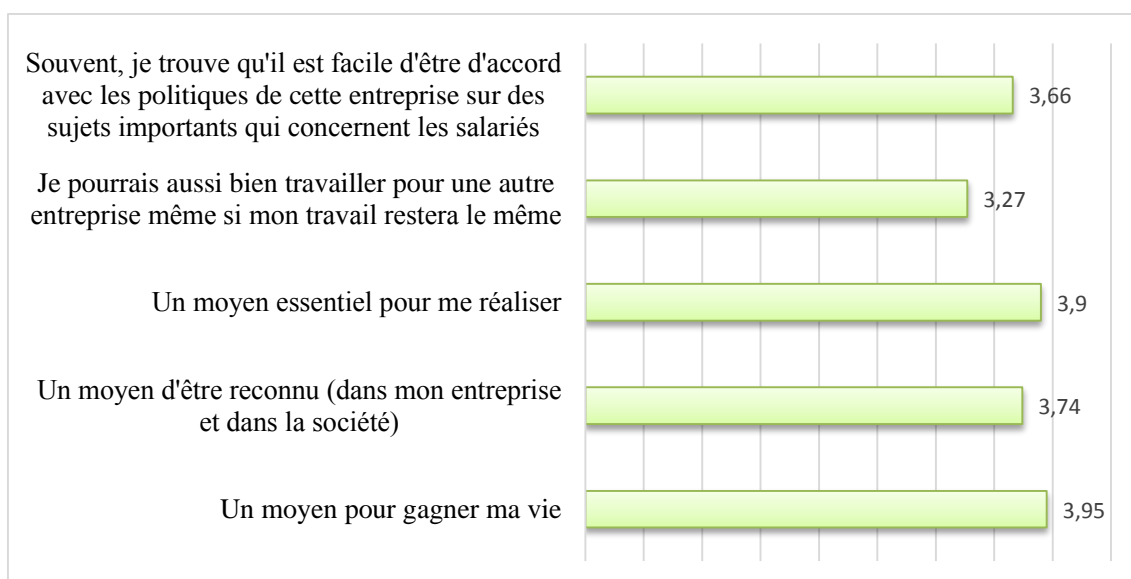
La probabilité de travailler dans une autre entreprise en gardant le même travail n'a pas eu le même niveau d'approbation, la moyenne de cet item est 3.27 et indique que les salariés ne partagent pas tous les mêmes orientations professionnelles.

Tableau 21. Implication calculée

	Items	Moyenne	Ecart type
55	Un moyen pour gagner ma vie	3,95	,51942
56	Un moyen d'être reconnu (dans mon entreprise et dans la société)	3,74	,51311
57	Un moyen essentiel pour me réaliser	3,90	,52844
58	Je pourrais aussi bien travailler pour une autre entreprise même si mon travail restera le même	3.27	,67237
59	Souvent, je trouve qu'il est facile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise sur des sujets importants qui concernent les salariés	3,66	,61121
	Implication calculée	3,70	,31756

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 30. Représentation graphique des moyennes de l'implication calculée



3.9. L'implication normative

Nous remarquons à travers le tableau ci-dessous que toutes les moyennes sont fortes, et cela traduit l'existence d'une implication normative forte, dont le salarié éprouve de la loyauté envers l'entreprise, et permet de donner le meilleur de lui-même.

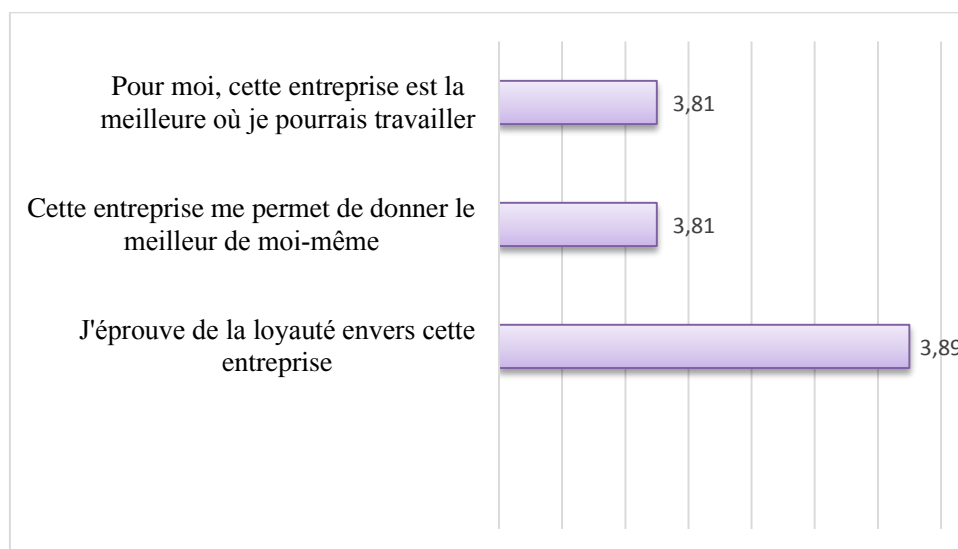
Ces résultats confirment le rôle de l'implication normative, qui se réfère à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté, ou pour achever un projet dans lequel la personne se considère engagée, comme nous l'avons développé dans le cadre conceptuel en évoquant la contribution d'Allen et Meyer.

Tableau 22. Implication normative

Items		Moyenne	E.T
60	J'éprouve de la loyauté envers cette entreprise	3,89	,68802
61	Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même	3,81	,89319
62	Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler	3,81	,60519
Implication normative		3,84	,57931

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 31. Représentation graphique des moyennes de l'implication normative



Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

3.10. L'implication affective

Le tableau ci-dessous, nous montre que tous les items sont forts, ce qui prouve que l'implication affective est bonne, dans la mesure où le salarié est prêt à faire de gros efforts au-delà de ce qui est normalement attendu pour aider l'entreprise à réussir ; il est concerné par le futur de cette entreprise, il est fier d'appartenir à cette entreprise et il la conseille pour ces amis. Le seul item moyen explique que le salarié accepte n'importe quelle tâche afin de rester membre dans la même entreprise.

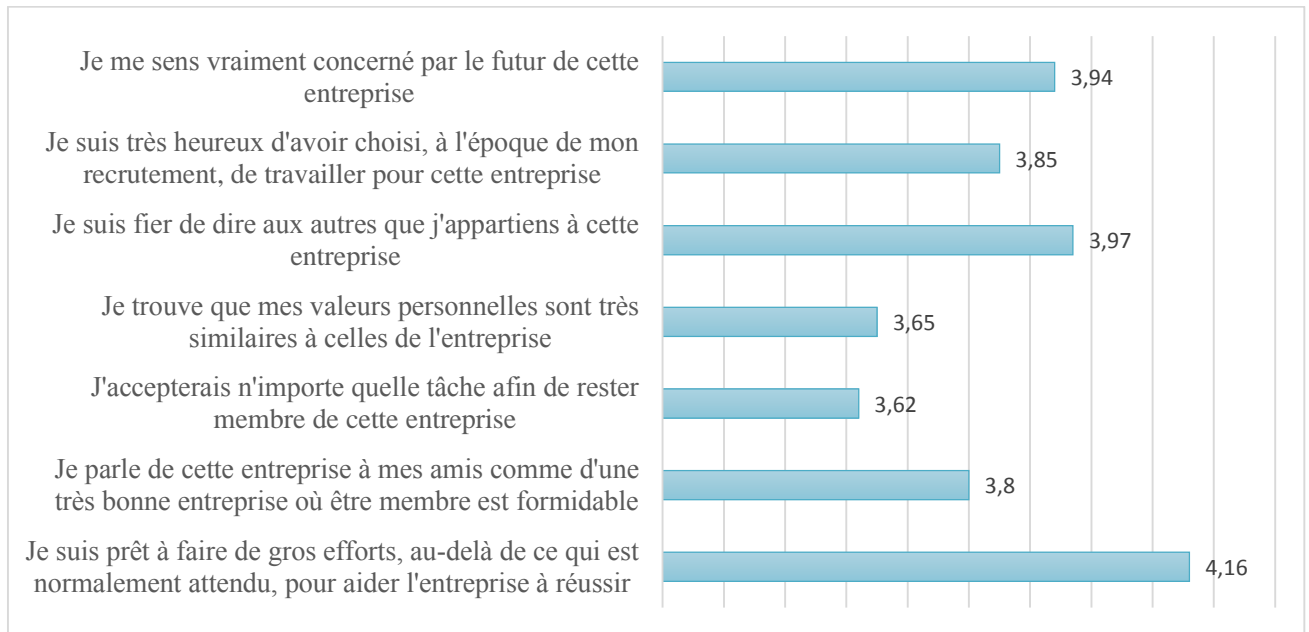
Donc, nous pouvons considérer que l'implication affective qui se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation est satisfaisant selon les résultats de notre analyse, et l'entreprise peut mobiliser ses salariés facilement pour améliorer sa performance.

Tableau 23. Implication affective

	Items	Moyenne	Ecart type
63	Je suis prêt à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir	4,16	,60723
64	Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable	3,80	,63289
65	J'accepterais n'importe quelle tâche afin de rester membre de cette entreprise	3,62	,53545
66	Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise	3,65	,69223
67	Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise	3,97	,68440
68	Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise	3,85	,81203
69	Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise	3,94	,60519
	Implication affective	3,86	,44799

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Figure 32. Représentation graphique des moyennes de l'implication affective



Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

4. LES TESTS

4.1. Test « t » :

Pour rappeler, nos hypothèses de recherche cherchent à tester les variables suivantes :

H 1.1. La pratique de recrutement est positivement liée au niveau de la formation.

H 1.2. L'analyse de l'emploi est positivement perçue dans le contexte du cadre de la formation.

H 1.3. L'évaluation des RH est positivement liée à la formation.

H 1.4. Le développement des compétences est positivement lié à la formation.

H 1.5. La rémunération est positivement signifiée par la formation

H 1.6. La relation de travail est positivement liée à la formation.

Tableau 24. Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Formation/Analyse des emplois	22,689	309	,00	,67465	,6161	,7332
Formation/Recrutement	31,320	309	,00	1,05887	,9923	1,1254
Formation/Rémunération	9,143	309	,00	,48194	,3782	,5856
Formation/Evaluation des RH	20,940	309	,00	,92688	,8398	1,0140
Formation/Développement des compétences	11,234	309	,00	,28917	,2385	,3398
Formation/Relation de travail	11,057	309	,00	,38817	,3191	,4573

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

L'analyse nous montre que les variables testées sont positivement liés à la formation, la valeur de sig. est inférieure à 5%, cette situation confirme l'hypothèse de départ qui met le lien entre les activités citées ci-dessus et la formation professionnelle.

4.2. Test ANOVA

Pour tester l'effet de l'expérience sur les variables étudié nous avons calculé la valeur du test ANOVA pour vérifier les hypothèses suivantes :

- H0.L'expérience n'a pas un effet significatif sur les variables de l'étude
- H1 :l'expérience a un effet indicatif sur les variables de l'étude.

Tableau 25.ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Formation/Recrutement	Inter-groupes	1,848	3	,616	1,766	,154
	Intra-groupes	106,755	306	,349		
	Total	108,603	309			
Formation/Analyse des emplois	Inter-groupes	6,977	3	2,326	9,157	,000
	Intra-groupes	77,720	306	,254		
	Total	84,697	309			
Formation/ Evaluation	Inter-groupes	7,140	3	2,380	4,034	,008
	Intra-groupes	180,536	306	,590		
	Total	187,676	309			
Formation/Développement des compétences	Inter-groupes	4,979	3	1,660	8,682	,000
	Intra-groupes	58,492	306	,191		
	Total	63,471	309			
Formation/Relation de travail	Inter-groupes	12,565	3	4,188	12,148	,000
	Intra-groupes	105,502	306	,345		
	Total	118,068	309			
Formation/Justice organisationnelle	Inter-groupes	3,534	3	1,178	4,681	,003
	Intra-groupes	77,003	306	,252		
	Total	80,537	309			
Formation/Rémunération	Inter-groupes	22,219	3	7,406	9,292	,000
	Intra-groupes	243,900	306	,797		
	Total	266,119	309			
Implication organisationnelle	Inter-groupes	,855	3	,285	2,166	,092
	Intra-groupes	40,231	306	,131		
	Total					

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

L'analyse indique que l'expérience a un effet significatif sur les variables de l'étude à l'exception du recrutement et de l'implication organisationnelle.

L'analyse nous montre que les salariés qui sont entre 5 à 15 ans d'expérience sont plus concernés par les différentes actions menées par les dirigeants, car ils cherchent à construire leurs carrières professionnelles en intégrant les différentes activités (voir l'annexe).

5. La matrice ACP

L'analyse en composantes principales nous détermine deux groupes de variables selon la variance totale appliquée

Tableau 26. Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,839	47,323	47,323	2,839	47,323	47,323	2,289	38,152	38,152
2	1,094	18,234	65,557	1,094	18,234	65,557	1,644	27,405	65,557
3	,982	16,369	81,926						
4	,517	8,615	90,540						
5	,299	4,983	95,524						
6	,269	4,476	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Les trois variables sont déterminés après la rotation par la méthode de Varimax avec normalisation de Kaiser.

La matrice ACP révèle deux groupes de facteurs homogènes ; le premier regroupe la rémunération, l'évaluation et les relations de travail, dans la mesure où la formation touche les salariés expérimentés, et les pratiques de ces activités viennent après la période d'intégration.

Le deuxième groupe concerne le recrutement, analyse des emplois et développement des compétences, ces activités sont prioritaires pour les salariés jeunes afin d'assurer leurs intégration rapide dans l'organisation.

La gestion de carrière professionnelle se focalise sur ces trois activités et la formation peut accompagner la politique de l'entreprise dans le contexte de capitalisation des connaissances acquises et les partager à tous les salariés.

Dans ce cadre, le recours au mangement des connaissances comme activité clefs dans l'organisation moderne est primordiale par l'intégration des experts internes pour mener les actions de formation.

Tableau 27. Matrice des composantes après rotation

	Composante	
	1	2
Formation /Rémunération	0.861	0.255
Formation/Evaluation des RH	0.833	0.104
Formation/ Communication et relations de travail	0.784	0.079
Formation/Développement des compétences	0.118	0.745
Formation/recrutement	0.025	0.708
Formation/ Analyse des emplois	0.474	0.711

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

SECTION 02 : ANALYSE DE L'ARTICULATION ENTRE LES VARIABLES DE L'ETUDE

1. La corrélation entre les variables de l'étude

Le tableau révèle que les variables sont bien corrélées avec l'implication organisationnelle

Tableau 28. Corrélation formation et implication

LES VARIABLES		implication organisationnelle
Formation/recrutement	Corrélation de Pearson	,385**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	310
Formation/analyse des emplois	Corrélation de Pearson	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	310
formation/évaluation des RH	Corrélation de Pearson	,379**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	310
Formation/développement des compétences	Corrélation de Pearson	,487**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	310
Formation/relation de travail	Corrélation de Pearson	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	310
Formation/rémunération	Corrélation de Pearson	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	310

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

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

La relation entre les différentes activités et l'implication est forte, le coefficient de corrélation varie entre 37.9% et 54%, une articulation plus forte en développement des compétences, relation de travail et rémunération, ce sont des éléments prioritaires selon les salariés pour assurer une bonne implication.

Tableau 29. *Corrélation formation et implication avec ses trois types*

		formation	Implication calculée	Implication normative	Implication affective
Formation	Corrélation de Pearson	1	,409**	,611**	,663**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	310	310	310	310
Implication calculée	Corrélation de Pearson	,409**	1	,349**	,386**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	310	310	310	310
Implication normative	Corrélation de Pearson	,611**	,349**	1	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	310	310	310	310
Implication affective	Corrélation de Pearson	,663**	,386**	,805**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	310	310	310	310

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

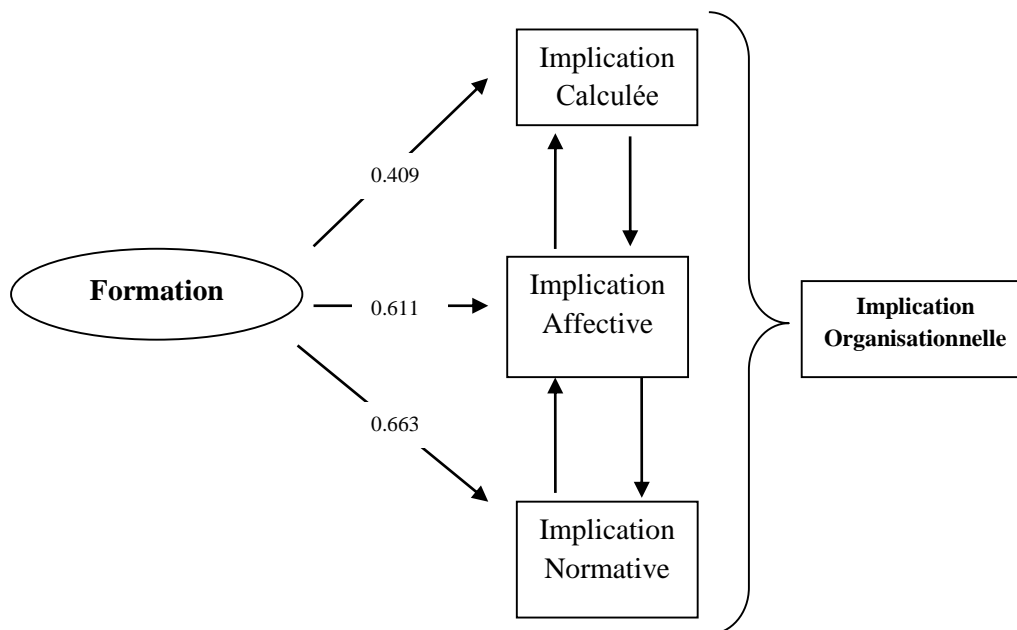
Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

L'impact de la formation est plus significatif sur l'implication affective avec 66.3%, qui traduit l'attachement émotionnel fort et à une identification envers l'organisation grâce à la politique de formation adoptée par l'entreprise.

L'effet sur l'implication normative est 61.1%, c'est-à-dire les actions de formation renforcent le sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté pour achever un projet dans lequel les salariés se considèrent engagées.

Le coefficient de corrélation entre la formation et l'implication calculée 40.9%, une valeur positive traduit le désir des salariés de rester dans l'entreprise pour capitaliser et valoriser leurs acquis.

Figure 33. Le modèle de corrélation



Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

2. La régression

Cette méthode d'analyse est proposée par Baron et Kenny (1986).

2.1. Formation et implication organisationnelle

Le tableau suivant montre l'existence d'une relation entre les effets de la formation sur l'implication à 69.3%, avec un taux d'impact estimé à 48%. Cette relation est significative selon la valeur de F.

Cette situation explique le rôle de la formation dans l'entreprise, et oriente les actions prises par les dirigeants vers les pratiques de la formation pour renforcer l'implication des salariés, et assurer un bon investissement dans le capital humain.

Tableau 30. Modèle de formation et implication organisationnelle

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,693 ^a	,480	,479	,26325		
a. Prédicteurs : (Constante), formation						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,741	1	19,741	284,850	,000 ^b
	de Student	21,345	308	,069		
	Total	41,086	309			
a. Variable dépendante : implication2						
b. Prédicteurs : (Constante), formation						
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,772	,121		14,590	,000
	formation	,559	,033	,693	16,877	,000
a. Variable dépendante : implication2						

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Le tableau suivant précise l'impact de la formation sur les différents type de l'implication, en premier lieu l'impact est plus important sur l'implication affective 43.8%, puis sur l'implication normative 37.3% et sur l'implication calculée seulement 16.7%.

Ces résultats indiquent l'impact positif de la formation sur l'implication multidimensionnelle des salariés et traduisent l'orientation de leurs projets et croyances aux valeurs de l'entreprise.

Tableau 31. Modèle de formation et les types de l'implication

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
Implication calculée	,409	,167	,164	,09030
Implication normative	,611	,373	,371	,45930
Implication affective	,663	,438	,438	,33575
Implication organisationnelle	,693 ^a	,480	,479	,26325

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

2.2. Formation et justice organisationnelle

L'objectif de la seconde étape consiste à démontrer l'existence d'une relation entre les effets de la FPC et la justice organisationnelle. À partir du tableau (32), nous constatons que les effets sont, dans l'ensemble, significativement reliées à la justice. Elles expliquent 29.5 % de la variance de la justice.

Dans ce cadre, l'équité, l'égalité et le respect des besoins individuels sont prioritaires lors d'élaboration de la formation, si l'entreprise désire maintenir un climat de compétitivité, pour privilégier un esprit de solidarité au sein d'un groupe, l'égalité de telle politique pour tous est logiquement appliquée.

Donc, notre hypothèse sur l'impact de la formation sur la justice organisationnelle est confirmée selon les critères développés dans le questionnaire :

- Les salariés perçoivent les décisions managériales liées à l'allocation de formation comme justes ou injustes en comparant la proportionnalité de la contribution (l'ancienneté, la responsabilité, l'investissement) et de la rétribution (l'accès à la formation, l'allocation de formation, le temps de formation) avec celle d'autrui.
- La règle de « consistance » de la justice procédurale dans le cas de la formation est l'établissement de critères appliqués à toutes les catégories professionnelles de l'entreprise (aucune partialité dans le traitement des salariés).
- Le sentiment de justice dans cette relation est lié au traitement digne par les managers et à leur respect vis-à-vis des salariés.

Tableau 32. Modèle Formation et justice

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,543 ^a	,295	,293	,42935		
a. Prédicteurs : (Constante), formation						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,759	1	23,759	128,887	,000 ^b
	de Student	56,778	308	,184		
	Total	80,537	309			
a. Variable dépendante : justice organisationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), formation						
Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constant)	1,019	,198		5,143	,000
	formation	,614	,054	,543	11,353	,000
a. Variable dépendante : justice organisationnelle						

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

Pour améliorer cette relation, le contrat de formation depuis le début de recrutement permettra aux gestionnaires de résoudre les problèmes incertains (le temps de formation, le salaire, le degré d'implication des salariés, etc.).

2.3. Justice et implication organisationnelle :

La troisième analyse de régression montre l'influence de justice organisationnelle sur l'implication, la variance expliquée de l'implication par les formes de justice s'élève à 42.4% soit une corrélation de 65.1%.

Cela confirme l'hypothèse lorsqu'un salarié se voit avoir le sentiment de justice par son organisation, il se sent redevable envers celle-ci, plus la perception de justice est importante, plus le sentiment de réciprocité de salarié sera élevé et celui-ci sera forcé d'adopter des comportements conséquents.

Tableau 33. Modèle Justice et implication organisationnelle

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,651 ^a	,424	,422	,27731		
a. Prédicteurs : (Constante), justice organisationnelle						
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,401	1	17,401	226,285	,000 ^b
	de Student	23,685	308	,077		
	Total	41,086	309			
a. Variable dépendante : implication organisationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), justice organisationnelle						
Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,295	,102		22,576	,000
	Justiceorg.	,465	,031	,651	15,043	,000
a. Variable dépendante : implication organisationnelle						

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

2.4. Formation, justice et implication

La dernière analyse de régression montre que les pratiques de la formation et la justice organisationnelle expliquent 58.7 % de la variance de l'implication organisationnelle, sachant que sans l'intégration de la variable médiatrice, cette valeur était 48%.

Cette quatrième étape nous permet de confirmer notre hypothèse de recherche qui postule l'effet médiateur de la justice organisationnelle.

Tableau 34. Modèle Formation justice et implication

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,766 ^a	,587	,585	,23504		
a. Prédicteurs : (Constante), formation, justice organisationnelle						
ANOVA^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	24,126	2	12,063	218,352	,000 ^b
	de Student	16,960	307	,055		
	Total	41,086	309			
a. Variable dépendante : implication organisationnelle						
b. Prédicteurs : (Constante), formation, justice organisationnelle						
Coefficients^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,489	,113		13,176	,000
	Justiceorg.	,278	,031	,389	8,909	,000
	formation	,389	,035	,482	11,033	,000
a. Variable dépendante : implication organisationnelle						

Source : Les résultats de l'étude (SPSS 25)

CONCLUSION

La cohérence interne de l'échelle est très satisfaisante pour l'ensemble des variables dont alpha est supérieur à 0.70, ce qui nous a permis de procéder au calcul des moyennes et de tester le modèle.

Les moyennes calculées pour les variables de communication et relations de travail, rémunération et développement des compétences sont partiellement pratiquées, et l'effet de la formation n'est pas très significatif par rapport aux autres variables.

Cette analyse est confirmée par la matrice ACP qui classe les variables en deux groupes ; le premier est composé par la rémunération, évaluation des RH et les relations de travail, et le deuxième groupe implique l'analyse des emplois, développement des compétences et recrutement, ces derniers concernent plus les catégories jeunes de l'entreprise pour assurer une meilleure intégration, ce qui explique cette division.

Egalement, le modèle de corrélation proposé indique l'existence d'une relation forte entre les éléments de la formation et l'implication organisationnelle notamment l'analyse des emplois, la rémunération, la communication et les relations de travail, ce qui montre l'importance de la motivation financière et la communication et ainsi l'adéquation de compétences/emploi auprès des salariés.

Finalement, la régression confirme le rôle de la justice organisationnelle dans la relation formation/implication. L'impact de la variable médiatrice a amélioré cette articulation de 46% à 58.7%.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

La littérature moderne du management des ressources humaines se focalisent sur les interactions possibles entre les activités de base et les activités mobilisatrices de celles-ci afin de valoriser le capital humain de l'entreprise. Les résultats de quelques études dans ce domaine indiquent que l'organisation peut avoir un impact sur l'implication organisationnelle des employés grâce à des pratiques du management des RH, notamment dans le contexte d'une stratégie qui vise à améliorer la compétitivité.

Donc, il est apparu que les entreprises qui investissaient le plus dans leurs salariés pouvaient bien escompter des attitudes et des comportements favorables de leur part, car les pratiques du management des RH mises en place dans l'organisation sont perçues par les employés comme un signal de soutien que celle-ci est prête à leur fournir. Ceci favorise des comportements et des attitudes propres à améliorer l'implication organisationnelle.

Partant de ce constat, il nous a semblé pertinent de proposer un cadre théorique pour mieux comprendre l'implication organisationnelle et son articulation avec les pratiques des RH en générale et de formation en particulier. Dans un premier temps, une revue de la littérature nous a permis de cerner les concepts et de vérifier leur lien. A l'issue de cette phase, un modèle de recherche a été retenu.

Dans un second temps, une étude quantitative sur un échantillon des salariés de l'entreprise SONATARCH/LQS nous a permis d'obtenir des résultats sur le choix des pratiques de formation identifiées dans la littérature et sur les aspects de l'implication organisationnelle retenus dans cette étude.

Dans ce cadre, l'objectif de notre étude était d'examiner la relation entre la formation et l'implication de salariés sous l'effet de la justice organisationnelle en se focalisant sur les études qui abordent les démarches d'articulation dans les différentes situations.

Afin d'examiner notre première hypothèse qui analyse si les salariés développent une implication à travers la formation, nous avons choisi l'entreprise SONATRACH/LQS afin de vérifier cette articulation; sa stratégie de formation assure les fonctions de pilotage, régulation, réalisation et contrôle de différentes actions menées, afin d'améliorer les qualités des ressources humaines en prenant en considération les interactions avec les autres activités

CONCLUSION GENERALE

à savoir : le recrutement, l'analyse des emplois, la rémunération, l'évaluions et le développement des compétences, la communication et les relations de travail.

Après avoir effectué l'analyse de fiabilité sur notre échantillon de 310 salariés, nous avons évalué les moyennes de chaque variable afin de déterminer son niveau de pratique. L'articulation entre la formation et le recrutement avait une moyenne satisfaisante, et traduit la volonté de l'entreprise d'assurer une meilleure intégration des nouveaux recrues à travers plusieurs modalités d'apprentissage et d'orientations. L'un des objectifs de la formation est de prendre en considération les exigences et les enjeux de l'analyse des emplois, notre analyse a montré comment les dispositifs de formation encouragent l'initiative et les manières avec lesquelles le salarié résolu ses problèmes de travail, la moyenne de cette variable se situe dans l'intervalle « satisfaisant ».

La moyenne du facteur d'évaluation des compétences dans le contexte de la formation est satisfaisant, ce volet tient en compte le savoir, le savoir-faire et le savoir être afin de mesurer ce que le salarié apporte à son poste.

Cependant, le développement des compétences par la formation n'a pas eu le même effet ; une situation due au problème d'accès à la formation, car l'entreprise-sous contrainte de ses ressources financières-ne répondent pas à tous les besoins, ce qui explique les moyennes faibles des items « accès au stage, participation régulière à la formation et employabilité ».

Egalement, la rémunération est basée sur certains critères : contribution individuelle, compétences utilisées, capacité prouvées et l'apport futur du salarié. Ces critères sont moyennement visés par la formation, car le système de rémunération accorde plus d'importance aux qualifications pour classer les catégories.

Concernant les actions de formation qui visent à améliorer les relations de travail, nous avons remarqué un apport positif sur certains volets en l'occurrence de la position du salarié dans la hiérarchie et son articulation avec l'autonomie. La moyenne de cette variable est proche de l'intervalle satisfaisant.

Dans ce contexte, la variable médiatrice regroupe les éléments suivants :

- Exprimer les opinions et sentiments, avoir de l'influence et demander de réexaminer ce que le salarié obtient.

CONCLUSION GENERALE

- Le comportement du supérieur (politesse, dignité, respect, remarques, explications, communication).
- L'effort récompensé par le temps investi au travail, travail fourni, contribution à l'organisation et la performance.

Nous avons, également évalué l'ensemble d'items par la moyenne selon l'échelle de likert qui a mis la variable dans le niveau moyen ; la justice organisationnelle devrait avoir une place plus avancée que celle actuelle, malgré les efforts déployés par l'entreprise, les salariés espèrent toujours mieux.

L'implication organisationnelle des salariés se caractérise par trois facettes indépendantes : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. Cette hypothèse vise à expliquer comment caractériser l'implication organisationnelle chez les salariés.

L'implication affective traduit un désir profond de l'individu de rester dans l'entreprise, car il développe "des sentiments forts" envers celle-ci. Ce type d'implication a été mesuré par sept items, leurs moyennes se varient entre 3.62 et 4.16, dans un intervalle satisfaisant, cela traduit la volonté des salariés de construire leurs carrières professionnelles dans cette entreprise.

L'implication calculée de son niveau a eu une valeur de 3.70, et indique le niveau satisfaisant auquel les employés se sentent impliqués à l'organisation en raison des coûts qu'ils aperçoivent comme associés à leur départ. La marque de cette entreprise fait en sorte que les salariés s'impliquent pour réaliser leurs objectifs.

La moyenne élevée (3.84) de l'implication normative reflète un sentiment d'obligation de continuer le travail, les salariés dotés d'un haut niveau d'implication normative sentent qu'ils devraient rester dans l'organisation.

Le résultat principal de cette étude montre l'effet de la justice organisationnelle dans le rapport entre la formation et l'implication organisationnelle, qui est passé de 48% à 58.7%, grâce aux pratiques de la justice organisationnelle. L'entreprise devrait accorder plus d'importance à ce facteur pour assurer une bonne implication des salariés.

CONCLUSION GENERALE

Les apports de l'étude :

Ce travail propose trois apports répondant aux préoccupations majeures dans ce contexte :

- *Les apports théoriques :*

Cette étude propose un cadre conceptuel de la formation qui met en lumière son lien avec les autres activités de la GRH dans l'objectif de renforcer le niveau de l'implication organisationnelle dans l'entreprise.

- *Les apports méthodologiques :*

Sur le plan méthodologique, l'échelle de la formation proposée dans cette étude est combinée avec les autres activités multilatérales testées dans le contexte algérien, à travers une étude menée auprès de l'entreprise SONATRACH, cette échelle peut être exploitée dans les autres études pour tester d'autres variables.

- *Les apports managériaux :*

Notre travail a permis de mettre en lumière le lien entre les pratiques de formation et l'implication organisationnelle en intégrant la justice organisationnelle comme variable médiatrice, les résultats obtenus servent l'entreprise et constituent une source de plan d'action susceptible d'améliorer l'implication des salariés.

A propos des limites, chaque recherche scientifique contient évidemment des limites, et les nôtres sont d'ordre méthodologique (la non utilisation du logiciel d'analyse des équations structurelles AMOS, car il est cher et indisponibles)

Dans ce cadre, les perspectives de cette recherche s'orientent particulièrement vers l'amélioration de la relation entre la formation et l'implication organisationnelle en intégrant d'autres facteurs, à savoir, la culture de l'entreprise ; un élément qui peut avoir un impact important vis-à-vis la justice organisationnelle et détermine si les collaborateurs disposent certaines qualités afin d'adhérer au projet de l'entreprise; également, nous projetons de tester le même modèle sur d'autres secteurs d'activités, et pour ceci, nous optons de concevoir une nouvelle piste de recherche future afin de concrétiser cela.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES

- ANNICK, C. (2006). Toute la fonction ressources humaines. Paris: édition Dunod.
- BECKER G. (1964), Human Capital, University of Chicago Press, Chicago.
- BELLIER S. (2000), La compétence comportementale, appellation non contrôlée. Dans BELLIER S. (dir.). Compétences en action, Éditions d'Organisation, Paris. pp. 125-133.
- Billet, C. (2005). Le Guide des techniques d'évaluation. Paris: Dunod.
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2007), Gestion des ressources humaines, Pratiques et éléments de théories, 3^{ème} édition, Editions Dunod, Paris.
- CITAUX, J. (1998). gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques. paris : édition Arnaud colin.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système, Editions Seuil, Paris.
- Cuvillier, B. (2019). FORMATION PROFESSIONNELLE. Dans G. Valléry et al, Psychologie du Travail et des Organisations . Dunod.
- DE MONTMOLLIN M. (1984), L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive, Editions Peter Lang, Berne.
- DUBAR C., DEBUCHY F., DELAUNAY Q., FEUTRIE M., GADREY N., VERSCHAVE E. (1981), Besoin de formation continue et crise économique, Presses universitaires de Lille, Lille.
- DUNBERRY, A., & PECHARD, C. (2007). L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives. CIRDEP.
- DUTERME , C. (2002). la communication interne en entreprise approche palo Alto. Bruxelles: édition Boeck.
- ERAY P., ERAY A. (2010), L'optimisation du budget formation, Editions Liaison, Rueil Malmaison.
- Fabre, M. (2015). Penser la formation. paris: Fabert.
- GAVAND, A. (2005). Recrutement: Les meilleures pratiques. Paris: Éditions d'Organisation.
- HAUSER G., MASINGUE B., Maître F., VIDAL F. (1985), l'investissement formation, Editions d'Organisation, Paris.
- HENRIET, B., & BONEU, F. (1990). Audit de la communication interne . paris.
- HOSDAY , A., & ROGISTER, J. (2009). La formation en entreprise: les clés de la réussite. Edipro.
- LABRUFFE, A. (2005). La formation des adultes. Afnor.

BIBLIOGRAPHIE

- LE BOTERF G. (2000), Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF G. (2002, 2006), Ingénierie et évaluation des compétences, Editions d'organisation, Paris.
- LE BOTERF, G. (2001). Construire les compétences individuelles et collectives. Paris: Organisation.
- LOUART P. (1991), Gestion des ressources humaines, Editions Eyrolles, Paris.
- MASSOT P., FEISTHAMMEL D. (2001), Pilotage de la compétence et de la formation, Edition AFNOR, Saint-Denis, la plaine.
- MEBARKI M., TAHARI K. (2009), l'entreprise à l'heure de la GRH, pratiques et approches théoriques, « de la fonction Personnel à la gestion des ressources humaines dans les entreprises maghrébines : une nécessaire transition », Editions DAR ELGHARB, Algérie.
- MEIGNANT A. (2006, 2009), Manager la formation : quoi de neuf après la loi du 4 mai 2004 ?, Editions LIAISONS, Rueil Malmaison, Paris.
- MOWDAY R.T., STEERS R.M., PORTER L.W. (1982), Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover, Academic Press, New York.
- MUCCHIELLI, A. (2000). l'art d'influencer. paris: édition Armondcollin.
- PICHAULT, F. et J. NIZET (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique, Paris, Seuil.
- PERETTI J.M. (2001), Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- PERETTI J.M. (2007), Ressources Humaines, Editions Vuibert, Paris.
- ROMAN, B. (2016). Bâtir une stratégie de rémunération. paris: DUNOD.
- SEKIOU , L., BLONDIN, L., FABI, B., PERETTI , J.-M., ALIS , D., & CHEVALIER , F. (2001). gestion des ressources humaines. Bruxelles: De Boeck
- ST-ONGE, S., & Thériault, R. (2006). Gestion de la rémunération: théorie et pratique. Montréal: Morin Éditeur.
- ST-ONGE, S., AUDET, M., HAINES, & PETIT, A. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- THEVENET, M., & TNEVEU, J. (2002). L'implication au travail. Paris: Editions d'Organisation.
- TRUDEL , M., & PAULETTE , C. (2006). Guide sur la rédaction d'une description d'emploi. canada: SPGQ.
- WEISS D. (2005), Ressources humaines, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation. Paris.
- WILLIAMSON O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, firms, Markets and Relational contracting, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York. Traduit en français (1994), Les institutions de l'économie, Inter Edition, Paris.

BIBLIOGRAPHIE

- ZARIFIAN P. (1999), Objectif compétence, pour une nouvelle logique, Editions Liaisons, Paris.
- ZARIFIAN, P. (2002). Le modèle de la compétence. Paris: Liaisons.

Articles (de revues, de congrès et d'ouvrages collectifs)

- AHMAD K.Z., BAKAR R.A. (2003), "The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia", International journal of training and development, vol.7, n°3, pp.166-185.
- AIT ALLA, A., & RAJAA, O. (2018). "Contribution à l'étude de la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle". Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales, 108-121.
- ALIS D., DUMAS M. (2003), "35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 50, pp.37-55.
- ALPHONSE-TILLOY, I., MASINGUE, A., & POTTIER, J.-M. (2012). L'accès à la formation continue dans les pme : impossible sans traducteur ? Travail et emploi, 02(130).
- AUTIER, F., & PICQ, T. (2002). "Gestion Stratégique des Ressources Humaines dans le secteur du jeu vidéo : une situation paradoxale ?", Unité Pédagogique et de Recherche Hommes et Stratégie, Equipe Management des Ressources Humaines E.M.LYON (source internet).
- BARTOL K.M. (1982), "Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications", MIS Quarterly, vol. 6, n°4, pp.49-70.
- BAUER T. N., GREEN S. G. (1994). "The effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization", Journal of Applied Psychology n°79, pp. 211-223.
- BECKER H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", American Journal of Sociology, n° 66, pp.32-40.
- BENMESSAOUD, K. (2005). "De la difficulté de l'évaluation de l'investissement immatériel : la formation". Colloque international sur la formation et GRH, Université d'Oran.
- BERET P., DUPRAY A. (1998). "La formation professionnelle continue : de l'accumulation des compétences à la validation de la performance ", Revue Formation emploi n° 63, juillet-septembre, pp.61-80.
- BERNARD A. (1991), "Pour une vision de la GRH", 2ème Congrès de l'AGRH, ESSEC, 14 novembre 1991, CERGY.

BIBLIOGRAPHIE

- BIES R.J., MOAG J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", in LEWICKI R.J., SHEPPARD B. H. et BAZERMAN M. H., *Research on negotiation in organizations*, Greenwich press, pp.43-55.
- BIETRY F. (2012), "L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ?", Actes du 23ème congrès de l'AGRH, Nancy, 12-14 septembre, 17 pages.
- BILLAUDOT, B. (2008). Institution et justification. De la nécessité de distinguer deux conceptions de la justice. *La Découverte- Revue Française de Socio-Economie*, 153-176.
- BOISSIN O. (1999), "La construction des actifs spécifiques : une analyse critique de la théorie des coûts de transaction", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 90, 4ème trimestre, pp. 7-24.
- BOUDA, N., CHITTI, M., & AKKARENE, R. (2020). L'influence du soutien organisationnel perçu des pratiques de GRH sur l'implication organisationnelle: Cas des salariés du secteur bancaire The influence. *Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies*, 07(01).
- BOUDABBOUS, S. (2007). L'ENTREPRISE À L'HEURE DE LA FORMATION: Approches théoriques et pratiques réelles. *La Revue des Sciences de Gestion*(226-227).
- BOUTEILLER, D., & GILBERT, P. (2011). LA COMPÉTENCE NUMÉRISÉE : ENJEUX DE VALIDITÉ ET QUÊTE DE SENS. *Revue de gestion des ressources humaines*(79).
- BUCHANAN B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, n° 4, pp.533-546.
- CALDWELL D., CHATMAN J., OREILLY C. (1990), "Building organizational commitment: A multi-firm study", *Journal of Occupational Psychology*, n°63, pp. 245-261.
- CENSIDINE, G., & CALLUS, R. (2001). The Quality of Work Life of Australian Employees. University of Sydney: The development of an index, Working Paper.
- CHARLES-PAUVERS B. (1998), "Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ?", Actes du Congrès annuel de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, pp.338-351.
- CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N. (2009), "Compétences individuelles et collectives au cœur de la stratégie : une étude de cas longitudinale dans une SCOP du bâtiment", in RETOUR D., PICQ T., DEFELIX C. (2009), *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Editions Vuibert, Paris.
- CHIH C., LIU L., LEE C. (2008), "Relationship between trainee attitudes and dimensions of training satisfaction, an empirical study with training institute employee", *International journal of management*, Décembre, vol. 25, n° 4, p.756.

BIBLIOGRAPHIE

- CLENET, J. (2005). la production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines. Colloque International de l'Université d'Oran: « Formation, production de compétences et GRH : quelles perspectives ? ». Oran.
- COHEN A. (1992), "Antecedents of organizational commitment across occupational groups: a Meta analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp.539-558.
- COHEN A. (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, n°17, p. 336-354
- 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", in *Ressources Humaines : la GRH éclatée*, ALLOUCHE J. et SIRE B. (1998), Editions Economica, Paris, in 2ème Partie, Une implication intégrative, chapitre 8, pp. 179-193.
- CONJARD P., DEVIN B., OLRVY P. (2006), "Acquérir et transmettre des compétences dans les organisations", Congrès de l'AGRH, 16-17 novembre, 19 pages.
- COULET ,j.-c. (2011). "La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences". *Le travail humain*, 74.
- COURPASSON D. (2000) "Managerial Strategies of Domination: Power in Soft Bureaucracies", *Organization Studies*, vol. 21, n°1, pp.141-162.
- COURPASSON D., LIVIAN Y.F. (1991), "Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°1, Octobre, pp. 3-10.
- CROPANZANO R., PREHAR C.A. (2001), "Emerging justice concerns in era of changing psychological contract", in *Justice in the workplace, from theory to practice*, vol. 2, Ed. CROPANZANO R., Lawrence Erlbaum Associates Inc, pp.245-270.
- DE LARQUIER, G., & MONCHATRE, S. (2014). "Recruter : les enjeux de la sélection". *Revue Française de Socio-Économie*(14), 41-49.
- DUBAR C. (1992), "Formes identitaires et socialisation professionnelle", *Revue Française de Sociologie*, n°33, pp. 505-529.
- DUNBERRY A., PECHARD C. (2007), "L'évaluation de la formation dans l'entreprise, état de la question et perspectives", *Rapport de projet : analyse des pratiques d'évaluation de formation*, UQAM (Université du Québec à Montréal), 49 pages.
- DURAND, T. (2015). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 8(253).
- DURRIEU F., ROUSSEL P. (2002), "l'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises: un concept pertinent pour les entreprises en réseau ?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, pp.2-19.

BIBLIOGRAPHIE

- EISENBERGER R., FASOLO P.M., DAVIS-LAMASTRO V. (1990), "Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 53, pp.51-59.
- ELLATCHITCH A., MAYRHOFFER W. (2000), "Signification de la formation continue et nouvelles formes de carrières", *Actes du 10ème Congrès de l'AGRH*, Paris, 11 pages.
- ESSAFIP., HAINES V., JALETTE P. (2007), "Formation continue et roulement volontaire, exploration théorique d'un dilemme organisationnel", *Actes du 18ème Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19 pages.
- FABI B., GARAND D.J., PETTERSEN N. (1993), "La GRH : contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence", *Actes du Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas, pp. 216-229.
- FERNAGU-OUDET S. (2007, 2008), "L'alternance, pour des apprentissages situés", *Education permanente*, n°172-173.
- FOLGER R., & KONOVSKY M. (1989), "Effect of procedural and distributive justice on reactions to pay and raise decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°1, pp. 115-130.
- GAERTNER K.N., NOLLEN S.D. (1989), "Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization", *Human Relations*, vol. 42, n°11, pp.975-991.
- 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*, n°3.
- GIANGRECO A., SEBASTIANO A., PECCEI R. (2009), "Trainees reactions to training, an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training", *International journal of human resource management*, vol. 20, pp.96-111.
- GLAESSER, J. (2019). "Competence in educational theory and practice: a critical discussion". *Oxford Review of Education*, 45.
- GOLLI A., YAHIAOUI D., SWALHI A. (2011), "Climat éthique et implication organisationnelle : quels liens dans le cadre des entreprises tunisiennes ?", *22ème congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, AGRH*, Marrakech, Maroc, pp.26-28.
- GONZALEZ, A., NICOLAS, A., & MICHAÏLES, G. (2019). "Dynamiques professionnelles et dynamiques d'apprentissage : le parcours de formation". *Administration & Éducation*(161), 33-48.

BIBLIOGRAPHIE

- GOULDNER A.W. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement", *American sociological review*, vol.25, n°2, pp.161-178.
- GUTIERREZ-MARTINEZ I., (2006), "L'implication organisationnelle des professionnels de TI", *Revue Française de Gestion* n° 168-169, Septembre-Octobre 2006, p.147.
- HAMADOU , B., & HADAMA , C. (2018). "Evaluation du personnel et implication organisationnelle des salariés dans les petites et moyennes entreprises". *REVUE RAMRES Série Économie-Gestion*.
- HAUETER J.A., MACAN T.H., WINTER J. (2003), "Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale", *Journal of vocational behaviour*, vol. 63, n°1, pp. 20-39.
- HREBINIAK L.G., ALUTTO J.A. (1972). "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, n° 17, pp. 555-573.
- JANICZEK, e. (2012). "Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier".
- JARNIAS S. (2003), "Gestion des compétences et implication organisationnelle: comment gérer et dépasser les contradictoires cachées?" Communication « jeunechercheur », Atelier AGRH seul.14 pages.
- International Organization for Standardization, 2009
- ISO 9004/2018, Afnor, Normes en ligne le 30/04/2018
- KANTER R.M. (1968), "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities", *American Sociological Review*, n°33, pp. 499-517.
- KHELLAFI, S. (2016). La réalité de l'implication organisationnelle du personnel en contact avec le client au sein des banques commerciales algériennes. *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*, 11(21), pp. 168-186.
- KINNIE, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Kouadio, A., & Emery, Y. (2017). "Employés publics dans les environnements hybrides : Quelles ancrs d'engagement et quelles pratiques de GRH?", *Revue de Gestion et Management Public*, 06(02), 09-35.
- LACAZE D. (2001), "Comparaison des pratiques de socialisation dans deux sociétés de service", *Humanisme et entreprise*, vol. 246, pp. 45-71.
- LACAZE D. (2004), "La socialisation des nouveaux salariés dans l'entreprise, un apprentissage interactif", in GUERRERO S., CERDIN J.L., ROGER A. (2004), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris, pp. 65-84.

BIBLIOGRAPHIE

- LACAZE D., FABRE C. (2005, 2009), "La socialisation organisationnelle", in DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D., MIGNONAC K., (2005), Comportement organisationnel, vol.1, De Boeck, Bruxelles.
- LAHMOUZ K., DUYCK J-Y. (2008), "Le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité : Cas d'une restructuration – les apports d'une étude quantitative, Communication au congrès de l'AGRH, Dakar, du 9 au 12 novembre, (Sénégal), 17 pages.
- LAROUCHE, V., & TRUDEL, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. Relations industrielles/Industrial Relations, 38(03).
- LE BOTERF G. (1999), "Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte? Quelle conséquence pratique?" Journée d'Etude « Ingénierie des dispositifs de formation à l'international », 24-25 novembre 1999, Montpellier, 14 pages.
- LÊ T., DE NANTEUIL M. (2010), "La formation professionnelle continue, défi de la RSE et de la justice organisationnelle en GRH", 21ème Congrès de l'AGRH, du 17 au 19 Novembre 2010, Rennes-Saint Malo, France, 24 pages.
- LEE T. W., MITCHELL T. R. (1994). "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover". Academy of Management Review, vol.19, n°1, pp. 51–89.
- LEVENTHAL G.S. (1980), "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships", in Social exchange, advances in theory and research, Ed. GERGEN K.J., GREENBERG M.S. et WILLIS R.H., Plenum Press, pp. 27-56.
- LOEWENSTEIN M., SPLETZER J. (1998), "Dividing the costs and returns to general training", Journal of economics, vol. 16, n°1, pp. 142-171.
- LOLLIVIER, S., & POLLET, P. (2003). "Impact de la formation initiale sur les rémunérations au cours de la vie active". Revue d'économie politique, 113(06), 801- 827 .
- LOUART P. (2002), "Les acteurs de la GRH", Les Cahiers de la Recherche du CLAREE, IAE de Lille. 29 pages.
- MAAMARI, B., &ALAMEH , K. (2016). "Talent Management Moderating the Relationship between Recruitment for the Highly Skilled and HR Policies". Contemporary Management Research, 12(01), 121-138.
- MARSH R.M., MANNARI H. (1977), "Organizational Commitment and Turnover: A Predictor Study", Administrative Science Quarterly, vol. 22, n°1, pp. 57-75.
- MASSOT , P., & FEISTHAMMEL , D. (2001). "Pilotage de la compétence et de la formation". Paris: Edition AFNOR.

BIBLIOGRAPHIE

- MATHIEU J.E., ZAJAC D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, n°108, n°2, pp. 171-194.
- MAUGIS, M.-P. (2019). Engagement et apprenance en formation. *Recherche & formation*, 2(91).
- MAYER R.C., SHOORMAN F.D. (1992), "Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment", *Academy of management journal*, vol.35, n°3, pp. 671-684.
- MEIGNANT A. (1990), "Analyse des emplois, formation et décisions de gestion", *Revue Education Permanente*, n° 105, décembre 2009, pp. 21-30.
- MENDY, M., BALDE, C., & DEME, S. (2020). L'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises. Cas de l'université ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR. *Association de Gestion des Ressources Humaines*(34), 37-71.
- 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*, Vol. 61, pp. 20-52.
- MEYER J. P., HERSCOVITCH L. (2001), "Commitment in the Workplace: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- MEYER J.P., ALLEN N. J. (1984), "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, vol.69, pp. 372–378.
- MEYER J.P., ALLEN N. J. (1990), "Measurement antecedents of attractive continuance and normative commitment to the organization ", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, pp. 1-18.
- MEYER J.P., ALLEN N. J. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, n°1, pp. 61-89.
- MEYER J.P., ALLEN N. J. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity". *Journal of Vocational Behavior*, n°49, pp. 252–276.
- MEYER J.P., ALLEN N. J., SMITH C. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.

BIBLIOGRAPHIE

- MEYER J.P., BECKER T., VAN DICK R. (2006), "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 665-683.
- MEYER J.P., SMITH C. A. (2000), "HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 4, pp. 319-331.
- MEYSSONNIER R. (2006), "Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié, l'exemple des ingénieurs", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°60. avril-mai-juin 2006, pp. 48-70.
- MITCHELL A. (1979), "Involvement: a Potentially Important Mediator of Consumer Behavior", in *NA - Advances in Consumer Research Volume 06*, Edition W.L. Wilkie, Ann Arbor, Michigan, Association for Consumer Research, pp. 191-196.
- MORIN L., RENAUD S. (2009), "La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: état des lieux de la littérature nord américaine en GRH, psychologie et économie du travail", *Actes du 20ème Congrès de l'AGRH*, Toulouse.
- MORROW , P. (1983). *Concept Redundancy in Organizational Research: the Case of Work Commitment* . *Academy of Management Review*, 08(03).
- MOWDAY R.T., STEERS R.M., PORTER L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, n°2, pp. 224-247.
- MOWDAY, R. (1998). *Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 8(4).
- MÜLLER J., DJUATIO E. (2011), "Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 82, pp. 46-62.
- NANTEUIL-MIRIBEL (de) M. (2002), "Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexions sur les rapports entre flexibilité et précarité", *Travail et Emploi*, n° 89, pp. 65-80.
- Naudin, M., & Fache, P. (2015). *La formation professionnelle continue comme dispositif d'exercice du pouvoir organisationnel*, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, H.S(52).
- NG T.W.H., BUTTS M.M., VANDENBERG R.J., DEJOY D.M., WILSON M.G. (2006), "Effects of management communication, opportunity for learning and work flexibility on organizational commitment", *Journal of vocational behaviour*, vol.68, pp. 474-489.
- NWAHANYE, E. (2016). "Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel". *La Revue Gestion et Organisation*(Volume 8, Issue 2), 87-95.

BIBLIOGRAPHIE

- O'REILLY C., CHATMAN J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, n° 71, pp. 492-499.
- 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 ", *SérieScientifique CIRANO*,
- PASQUIER, D., & VALEAU, P. (2011). *IMPLICATION ORGANISATIONNELLE, ANXIÉTÉ ET ÉTATS AFFECTIFS AU TRAVAIL*. *Revue internationale de psychologie sociale*, 24, pp. 5-36.
- 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.
- PENNAFORTE, A. (2016). "Manager les formation-emploi pour développer l'implication : le cas du modèle canadien d'éducation coopérative". *Management & Avenir*(90).
- PERETTI J.M., SWALHI A. (2007), "Mesure de la fidélité organisationnelle", *Actes du 18ème Congrès de l'AGRH, Fribourg*.
- PIERRE XAVIER, M., & ALAIN, R. (1994). *Analyse des emplois, classification des compétences: perspectives et limites d'une approche transversale de gestion des ressources humaines appliquée à une banque régionale*. conférence IAEREP/SABE. Rotterdam.
- PORTER L., STEERS R., MOWDAY R., BOULIAN P. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians ", *Journal of Applied Psychology*, n° 59, pp. 603 - 609.
- POTTIEZ, J. (2008). *Evaluer la formation dans le secteur public : leçons du privé et proposition d'un cadre conceptuel*. colloque GRH, Université de Lille2.
- POULAIN-REHM T. (2003), "Les stock-options et la gestion des ressources humaines", in ALLOUCHE, J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp. 1401-1408.
- PRAT, C. (2006). *L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ?* *ComptabilitéContrôle Audit*, 01(12).
- RANDALL D.M., COTE J.A. (1991), "Interrelationships of Work Commitment constructs", *Work and Occupations*, vol.18, n°2, pp. 194-211.
- ROUSSEL P. (2005). "Méthodes de développement d'échelles pour questionnaire d'enquête". In Roussel P. & Wacheux F. (Eds), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, (Chap 9, pp. 245-277). Bruxelles : De Boeck&Larcier.

BIBLIOGRAPHIE

- RUPP D.E., CROPANZANO R. (2002), "The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice, *Organizational behavior and human decision processes*, n°89, pp. 925-946.
- RUSS F.A., MC NEILLY K.M. (1995), "Links among Satisfaction, Commitment, and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Experience, Gender, and Performance," *Journal of Business Research*, Vol. 34, n°1, pp. 57-65.
- Saks, A., & Haccoun, R. (2007). "Managing performance through training and development". Toronto: Nelson Education Series in Human Resource Management.
- SANTELMANN, P. (2019). "Les opérateurs de formation entre dispersion et inadaptation : un système de formation professionnelle continue peu efficient". *Administration & Éducation*(161), 17-22.
- SAVERY L., WATERS H. (1989), "Influence and trust in a multinational company", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 4, pp. 23-26.
- SCHEIN E. (1968), "Organizational socialization and the profession of management", *Industrial management review*, Winter, vol.9, pp. 1-16.
- SHAMMOT, M. (2014). "The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage". *African Journal of Business Management*, 08(01), 35-47.
- SIDANI D. (2011), "L'implication Organisationnelle des Enseignants: Comment et Pourquoi?", *Revue de l'Université Saint Joseph, Beyrouth*, 12 pages.
- SINGH, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(06).
- SONATRACH. (rapport 2018). *RAPPORT ANNUEL 2018*.
- SRIVASTAVA, V., MAURYA , A., & MAURYA , W. (2018). "An analysis of various training evaluation models". *International Journal of Advance and Innovative Research*, 05(04).
- STEERS R. M., MOWDAY R. (1981), "Employee turnover and post-decision accommodation processes". in STAW B., CUMMINGS L. (Éds.), *Research in organizational behavior*, vol.3, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 235-282.
- STEERS R.M. (1977), "Antecedents and outcomes of organizational commitment", *Administrative Science quarterly*, vol.22, pp. 46-56.
- TAIB, A. (2019), l'impact de la formation continue sur l'implication organisationnelle dans le contexte marocain, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 28 No. 1.

BIBLIOGRAPHIE

- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic, capabilities and strategic management", *Strategic management journal*, vol.18, n°7, pp. 509-533.
- TETT R.P., MEYER J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover, path analyses based on a Meta Analytical Findings", *Personnel psychology*, vol. 46, n°2, pp. 259-293.
- THERRIAULT, P.-Y. (2006). "Quand l'évaluation de la qualité crée l'impasse". Dans Institut de psychodynamique du travail du Québec (Éd.), *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*. Les Presses de l'Université Laval, 65-79.
- THEVENET, M. (1983). La réforme d'une époque, l'expression des salariés .*Revue Française de Gestion*, 18-32.
- TIFFANY, A. (2016). "Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle".*Communication&Organisation*(50).
- TILMAN F., DELVAUX E. (2000), "Manuel de la formation en alternance", *Chronique sociale*, 174 pages.
- TREMBLAY M. GUAY P., SIMARD G. (2000), "L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion de ressources humaines", *Série Scientifique CIRANO*, Montréal, Canada, 29 pages.
- TREMBLAY M., SIRE B., BALKIN D. (2000 a), "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes", *Group and Organization Management*, septembre, Vol.25, n°, pp. 269-290.
- TRUDEL, M., & PAULETTE, C. (2006). *Guide sur la rédaction d'une description d'emploi*. canada : SPGQ.
- TYLER T.R. (1989), "The psychology of procedural justice: A test of the group-value model", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.57, n°5, pp. 830-838.
- ULRICH D. (1998), "Intellectual capital=competence*commitment", *Sloan Management Review*, pp.15-26.
- VAHE-HENNEQUIN C. (2003), "Implication organisationnelle et structure en réseaux", *Cahiers de recherches CERGORS*, n°03/03, octobre 2003, 19 pages.
- VALEAU, P. (2004). *Gérer l'implication dans le respect des différences des associations aux autres organisations*. Université Lille1.
- VAN MAANEN J., SCHEIN E. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", *Research in organizational behaviour*, vol.1, pp. 209-264.
- VANDENBERG R.J., SCARPELLO V. (1994), "A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship between Employee Commitments to the Occupation and the

BIBLIOGRAPHIE

- Organization", *Journal of Organizational Behavior*, Novembre 1994, vol.15, n°6, pp. 535-547.
- VANDENBERGHE C., LANDRY G., PANACCIO A-J. (2009), "L'engagement organisationnel", In ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C., *Comportement organisationnel Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Editions de Boeck Université, pp.275-306.
 - VIGAN, F. (2017). "Peut-on parler d'engagement affectif et d'engagement calculé chez les agents publics africains ?", *Gestion et management public* 2017/4 (Volume 6 / n° 2), pages 89 à 105, 6(2), 89 -105.
 - WEIDMANN, J., & KONISHI, M. (2017). "The impact of HR practices on employee normative, affective and continuance commitment". 24th IAMB Conference. Dubai.
 - WEISS D. (1992), "La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH ", *Personnel*, n° 330, février, 342 pages.
 - WIENER Y. (1982), "Commitment in organizations. A normative view ". *Academy of Management Review*, vol. 7, n°3, pp. 418-428.
 - WRIGHT, P. M., et KEHOE, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.
 - XAVIER Pierre, M., & Alain, R. (1994). "Analyse des emplois, classification des compétences: perspectives et limites d'une approche transversale de gestion des ressources humaines appliquée à une banque régionale". conférence IAEREP/SABE. Rotterdam.
 - WIENER, Y., & VARDI, Y. (1980). Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*(26).

Thèses de Doctorat

- COLLE R. (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'autodétermination », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Mr Jean-Marie PERETTI, IAE Université de Montpellier 2, 533 pages.
- Lê, T. (2017). La formation professionnelle continue face au défi de la justice dans les organisations – Le cas des entreprises et universités vietnamiennes. *Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en sciences économiques et de gestion*. Louvain School of Management.
- NEVEU J.P. (1993), "L'intention de départ volontaire chez le cadre. Contribution à l'étude de roulement de personnel", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences sociales Toulouse I, sous la direction de Jacques IGALENS.
- PENNAFORTE A. (2010), " La relation Dialectique d'Alternance : le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le

BIBLIOGRAPHIE

turnover dans le monde des services", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, encadré par Maurice THEVENET, École Doctorale Entreprise, Travail, Emploi, Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique, Conservatoire National Des Arts Et Métiers, France, 616 pages.

- SCOUARNEC , A. (2000). *Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés, une analyse des effets sociaux*". Université de Caen: Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion (NR), France.
- ZGOULLI-SWALHI, S. (2014). Employabilité et implication organisationnelle :Quelles pratiques RH ? *These de doctorat en sciences de gestion*. Université de Montpellier 2.

LES LOIS

- Loi n° 06-24 , L.-2. (2006, 12 26). *Loi de finance 2007*.
- Loi n° 81-07, L.-0. (1981, 06 27). *J.O*.
- Loi n° 90-11 , L.-1. (1990, 04 21). droit de travail.
- loi n°97-02 , l.-0. (1997, 12 31). *loi de finances* .
- Le décret 82-298 , L.-2. (1982, 9 04). *J.O*.
- J.O. (1978). La loi 78 - 12 du 05/08/1978

Tables des matières

Tables des matières

REMERCIEMENTS	
DEDICACES	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES ABREVIATIONS	
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 01 :LES PRATIQUES DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE.....	6
CHAPITRE I :CADRE GENERAL DE LA FORMATION	7
INTRODUCTION.....	8
SECTION 1 : LE CONTEXTE DE LA FORMATION	9
1.Le concept de la formation	9
2.Les types de formation	11
3. Les objectifs de la formation	13
4. Typologie des freins à la mise en œuvre de démarches de FC	14
SECTION 2 : EVOLUTION DE LA FORMATION EN ALGERIE	15
1.La formation dans les années 60 et 70	15
2.La formation dans les années 80.....	16
3.La formation à partir des années 90.....	18
CONCLUSION.....	22
CHAPITRE 02 : FORMATION ET PRATIQUES DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES.....	23
INTRODUCTION.....	24
SECTION 01 : FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES.....	25
1.Concept de compétence.....	25
2.Approches compétences et parcours de formation.....	28
2.1. L'approche compétences et élaboration des formations	28

Tables des matières

2.2. L'approche en termes de parcours et ses conséquences	28
SECTION 02 : FORMATION ET ACTIVITES RH	32
1.La formation et l'analyse des emplois.....	32
2.La formation et le recrutement	34
3.La formation et la rémunération.....	36
4.La formation et l'évaluation des RH	39
5.La formation et la communication.....	41
CONCLUSION.....	44
PARTIE 02: FPC ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	45
CHAPITRE 03: DEMARCHE ET TYPOLOGIE DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.....	46
INTRODUCTION.....	47
SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE	48
1.Évolution de l'implication organisationnelle	48
2.Les types d'implication organisationnelle	53
2.1. L'implication affective	54
2.2. L'implication calculée	54
2.3. L'implication normative	55
3.Les antécédents de l'implication organisationnelle.....	55
4.L'implication et la qualité de vie au travail	58
5.Les normes qualité et l'implication	59
5.1. Le rôle de leadership	60
5.2. Implication du personnel	61
SECTION 2 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES DIFFERENTS TRAVAUX EN GRH	63
1.Les pratiques de la GRH	63
2.Le lien entre les pratiques des RH et l'implication organisationnelle	66
3.Les travaux de Mowday, Porter et Steers	67

Tables des matières

4.Les travaux d'Allen et Meyer.....	68
5.La contribution de Wiene.....	70
CONCLUSION.....	71
CHAPITRE 04 : ARTICULATION ENTRE IMPLICATION ORGANISATIONNELLE, FPC ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	72
INTRODUCTION.....	73
SECTION 01 : LA MOBILISATION DU CONCEPT D'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE POUR LA FORMATION.....	74
1.Gestion des compétences et implication organisationnelle.....	74
2.Le développement de l'implication organisationnelle par la formation.....	76
2.1. Le rapport entre la formation et l'implication organisationnelle.....	76
2.2. Lien entre la formation continue et les types de l'implication organisationnelle.....	77
SECTION 02 : FPC ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	80
1. Le concept de la Justice Organisationnelle.....	80
2. Les différentes dimensions de la Justice Organisationnelle.....	84
2.1. La justice distributive.....	84
2.2. La justice procédurale.....	85
2.3. La justice interactionnelle et informationnelle.....	86
3. Justice organisationnelle et FPC.....	88
4. L'inégalité d'accès a la FPC entre hommes et femmes et entre catégories professionnelles.....	90
CONCLUSION.....	91
PARTIE 03 : IMPACT DE LA FPC SUR L'IMPLICATION -CAS SONATRACH/LQS.....	92
CHAPITRE 05 : CHOIX METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE.....	93
INTRODUCTION.....	94
SECTION 1 : LE CADRE GENERAL DE L'ENQUETE.....	95
1.Présentation de la SONATRACH.....	95
2.Présentation de la fonction ressources humaines.....	97
3.La politique de la formation.....	99

Tables des matières

4.Présentation de l'activité Liquéfaction-Séparation.....	100
5.Situation des effectifs de l'unité LQS	102
5.1. Effectifs permanents	102
5.2. Caractéristique des effectifs	102
SECTION 2 : METHODOLOGIE ET INSTRUMENT DE RECHERCHE	104
1. Le choix du terrain de l'enquête et d'échantillon	104
2. L'élaboration du questionnaire.....	105
3. Les hypothèses de recherche proposées	109
CONCLUSION.....	113
CHAPITRE 06 : ANALYSES ET DISCUSSIONS.....	114
INTRODUCTION.....	115
SECTION 01 : ANALYSE LES VARIABLES DE L'ETUDE	116
1.Présentation de l'échantillon.....	116
2.Analyse de fiabilité	120
3.Les moyennes des variables.....	121
3.1. Formation/Analyse des emplois	121
3.2. Formation/Recrutement	122
3.3. Formation/Rémunération	123
3.4. Formation/Evaluation des RH	124
3.5. Formation/Développement des compétences.....	126
3.6. Formation/Communication et relations de travail	127
3.7. La justice organisationnelle	128
3.8. L'implication calculée	130
3.9. L'implication normative	131
3.10. L'implication affective	132
4.LES TESTS.....	133
4.1. Test « t »	133

Tables des matières

4.2. Test ANOVA	134
5. La matrice ACP	136
SECTION 02 : ANALYSE DE L'ARTICULATION ENTRE LES VARIABLES DE L'ETUDE.....	138
1.La corrélation entre les variables de l'étude.....	138
2.La régression.....	140
2.1. Formation et implication organisationnelle	140
2.2. Formation et justice organisationnelle	142
2.3. Justice et implication organisationnelle	144
2.4. Formation, justice et implication	144
CONCLUSION.....	146
CONCLUSION GENERALE.....	148
TABLES DES MATIERES	167
ANNEXES	172

ANNEXES

ANNEXE 01 (Questionnaire de l'étude)

N	Items	1	2	3	4	5
Echelle sur l'analyse de l'emploi						
Avec les dispositifs de formation mis en place :						
01	J'apprends chaque jour de nouvelles choses					
02	J'ai la possibilité de modifier certains aspects de mon travail					
03	Chaque problème que je rencontre fait appel à des méthodes ou à des schémas nouveaux					
04	L'organisation du travail favorise l'apprentissage					
05	Si j'ai un problème de travail, je peux toujours en parler à quelqu'un					
06	On s'intéresse de plus en plus à mon comportement					
07	J'ai un entretien annuel d'évaluation de mes compétences avec mon supérieur hiérarchique					
Echelle sur le Recrutement :						
Lors du recrutement, ce qui est important par rapport à la formation c'est						
08	Le diplôme ou niveau de formation du candidat ;					
09	L'expérience acquise ;					
10	La capacité d'adaptation ;					
11	Le potentiel.					
Echelle sur la rémunération :						
Dans mon entreprise, avec les actions de formation mis en place, ma rémunération est basée sur :						
12	Mon poste de travail					
13	Mon emploi et ma contribution individuelle à l'entreprise					
14	Mes compétences utilisées dans ma situation personnelle de travail					
15	Mes capacités prouvées et non la fonction que j'occupe					
16	Ce que je pourrais apporter demain à l'entreprise.					
Echelle sur l'évaluation des RH:						
Avec les dispositifs de formation mis en place, je suis évalué en fonction :						
17	De mon savoir (mes connaissances, mon statut, mes diplômes) ;					
18	De mon savoir faire (mes expériences) ;					
19	De mon savoir-être (mon comportement).					
Echelle sur le développement des compétences :						
Dans mon entreprise, avec les dispositifs de formation mis en place :						
20	J'ai un document personnalisé qui précise mes activités, mes compétences, mon service, mes interlocuteurs					
21	J'ai un programme individuel de formation					
22	Je peux facilement avoir un stage de formation si j'en ai besoin					
23	Je participe régulièrement à des stages de formation					

ANNEXES

24	Mon employabilité (faculté à trouver un travail hors l'entreprise) est plus grande					
25	Mon niveau de compétences a augmenté					
26	J'ai le sentiment de mieux maîtriser ce que je fais					
27	Je travaille dans un nouveau domaine et je fais de nombreux efforts pour le découvrir					
28	Je m'informe sur mon poste de travail et j'essaie de découvrir les règles du jeu					
29	Dans mon travail, je suis entreprenant et je n'ai pas peur d'agir					
30	J'atteins et je dépasse souvent les objectifs					
31	Dans mon travail, je recherche les idées nouvelles et je fais preuve de créativité					
32	Je cherche à faire des efforts pour développer mes compétences					
33	Je prends de moins en moins d'initiatives.					
Echelle sur les relations de travail :						
34	Je dois faire face à une forte concurrence de la part de mes collègues					
35	De plus en plus de personnes deviennent des experts dans leur domaine					
36	On nous demande de plus en plus d'être autonomes					
37	On valorise les individus qui atteignent les objectifs sans tenir compte de leur position dans la hiérarchie					
38	On exige de plus en plus de moi sans que les règles soient clairement formulées					
39	Le rôle de la hiérarchie évolue : moins de contrôle et plus de conseil.					
Echelle de la Justice organisationnelle :						
40	Les procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez ?					
41	Les procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur ce que vous obtenez ?					
42	Les procédures vous permettent de demander de réexaminer ce que vous obtenez ?					
43	Votre supérieur vous traite-t-il (elle) poliment ?					
44	Votre supérieur vous traite-t-il (elle) avec dignité ?					
45	Votre supérieur vous traite-t-il (elle) avec respect ?					
46	Votre supérieur, évite-t-il (elle) de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés ?					
47	Votre supérieur, explique-t-il (elle) de façon complète les procédures utilisées pour déterminer ce que vous obtenez ?					
48	Votre supérieur, vous donne-t-il (elle) des explications pertinentes sur les procédures servant à déterminer ce que vous obtenez ?					
49	Votre supérieur, vous communique-t-il (elle) des informations détaillées dans des délais raisonnables ?					
50	Votre supérieur, Semble-t-il (elle) adapter sa communication aux besoins spécifiques de chacun?					
51	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail ?					
52	Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez ?					

ANNEXES

53	Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation ?						
54	Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance ?						
<i>Echelle sur l'implication organisationnelle :</i>							
<i>Echelle sur l'Implication Calculée :</i>							
55	Un moyen pour gagner ma vie						
56	Un moyen d'être reconnu (dans mon entreprise et dans la société)						
57	Un moyen essentiel pour me réaliser						
58	Je pourrais aussi bien travailler pour une autre entreprise même si mon travail restera le même						
59	Souvent, je trouve qu'il est facile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise sur des sujets importants qui concernent les salariés						
<i>Echelle sur l'Implication Normative :</i>							
60	J'éprouve de la loyauté envers cette entreprise						
61	Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même						
62	Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler						
<i>Echelle de l'Implication Affective :</i>							
63	Je suis prêt à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir						
64	Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise où être membre est formidable						
65	J'accepterais n'importe quelle tâche afin de rester membre de cette entreprise						
66	Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise						
67	Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise						
68	Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise						
69	Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise						

ANNEXES

ANNEXE 02 : Comparaisons multiples

LSD

Variable dépendante	(I) Ancienneté dans l'entreprise	(J) Ancienneté dans l'entreprise	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Recrutement	-5	5/15	-,07747	,08779	,378	-,2502	,0953
		15/25	,03119	,08951	,728	-,1450	,2073
		+25	,19982	,12991	,125	-,0558	,4554
	5/15	-5	,07747	,08779	,378	-,0953	,2502
		15/25	,10866	,08299	,191	-,0546	,2720
		+25	,27729*	,12550	,028	,0303	,5242
	15/25	-5	-,03119	,08951	,728	-,2073	,1450
		5/15	-,10866	,08299	,191	-,2720	,0546
		+25	,16863	,12671	,184	-,0807	,4180
	+25	-5	-,19982	,12991	,125	-,4554	,0558
		5/15	-,27729*	,12550	,028	-,5242	-,0303
		15/25	-,16863	,12671	,184	-,4180	,0807
Analyse des emplois	-5	5/15	,23786*	,07491	,002	,0905	,3853
		15/25	,39371*	,07638	,000	,2434	,5440
		+25	,13640	,11084	,219	-,0817	,3545
	5/15	-5	-,23786*	,07491	,002	-,3853	-,0905
		15/25	,15585*	,07081	,028	,0165	,2952
		+25	-,10146	,10708	,344	-,3122	,1093
	15/25	-5	-,39371*	,07638	,000	-,5440	-,2434
		5/15	-,15585*	,07081	,028	-,2952	-,0165
		+25	-,25731*	,10812	,018	-,4701	-,0446
	+25	-5	-,13640	,11084	,219	-,3545	,0817
		5/15	,10146	,10708	,344	-,1093	,3122
		15/25	,25731*	,10812	,018	,0446	,4701
Evaluation	-5	5/15	-,07018	,11417	,539	-,2948	,1545
		15/25	,24555*	,11641	,036	,0165	,4746
		+25	,31796	,16894	,061	-,0145	,6504
	5/15	-5	,07018	,11417	,539	-,1545	,2948
		15/25	,31573*	,10793	,004	,1034	,5281
		+25	,38814*	,16321	,018	,0670	,7093
	15/25	-5	-,24555*	,11641	,036	-,4746	-,0165
		5/15	-,31573*	,10793	,004	-,5281	-,1034
		+25	,07241	,16478	,661	-,2518	,3967
	+25	-5	-,31796	,16894	,061	-,6504	,0145
		5/15	-,38814*	,16321	,018	-,7093	-,0670
		15/25	-,07241	,16478	,661	-,3967	,2518

ANNEXES

Développement des compétences	-5	5/15	,25013*	,06498	,000	,1223	,3780
		15/25	,31821*	,06626	,000	,1878	,4486
		+25	,11473	,09616	,234	-,0745	,3039
	5/15	-5	-,25013*	,06498	,000	-,3780	-,1223
		15/25	,06808	,06143	,269	-,0528	,1890
		+25	-,13540	,09290	,146	-,3182	,0474
	15/25	-5	-,31821*	,06626	,000	-,4486	-,1878
		5/15	-,06808	,06143	,269	-,1890	,0528
		+25	-,20348*	,09379	,031	-,3880	-,0189
	+25	-5	-,11473	,09616	,234	-,3039	,0745
		5/15	,13540	,09290	,146	-,0474	,3182
		15/25	,20348*	,09379	,031	,0189	,3880
Relations de travail	-5	5/15	-,36952*	,08727	,000	-,5413	-,1978
		15/25	-,13461	,08899	,131	-,3097	,0405
		+25	,30041*	,12914	,021	,0463	,5545
	5/15	-5	,36952*	,08727	,000	,1978	,5413
		15/25	,23491*	,08250	,005	,0726	,3973
		+25	,66992*	,12476	,000	,4244	,9154
	15/25	-5	,13461	,08899	,131	-,0405	,3097
		5/15	-,23491*	,08250	,005	-,3973	-,0726
		+25	,43501*	,12597	,001	,1871	,6829
	+25	-5	-,30041*	,12914	,021	-,5545	-,0463
		5/15	-,66992*	,12476	,000	-,9154	-,4244
		15/25	-,43501*	,12597	,001	-,6829	-,1871
Justice organisationnelle	-5	5/15	-,05500	,07456	,461	-,2017	,0917
		15/25	,19223*	,07602	,012	,0426	,3418
		+25	-,04557	,11033	,680	-,2627	,1715
	5/15	-5	,05500	,07456	,461	-,0917	,2017
		15/25	,24723*	,07049	,001	,1085	,3859
		+25	,00943	,10659	,930	-,2003	,2192
	15/25	-5	-,19223*	,07602	,012	-,3418	-,0426
		5/15	-,24723*	,07049	,001	-,3859	-,1085
		+25	-,23780*	,10762	,028	-,4496	-,0260
	+25	-5	,04557	,11033	,680	-,1715	,2627
		5/15	-,00943	,10659	,930	-,2192	,2003
		15/25	,23780*	,10762	,028	,0260	,4496
Rémunération	-5	5/15	-,35319*	,13270	,008	-,6143	-,0921
		15/25	,30283*	,13530	,026	,0366	,5691
		+25	-,14268	,19636	,468	-,5291	,2437
	5/15	-5	,35319*	,13270	,008	,0921	,6143
		15/25	,65602*	,12545	,000	,4092	,9029
		+25	,21051	,18970	,268	-,1628	,5838

ANNEXES

	15/25	-5	-,30283*	,13530	,026	-,5691	-,0366
		5/15	-,65602*	,12545	,000	-,9029	-,4092
		+25	-,44551*	,19153	,021	-,8224	-,0686
	+25	-5	,14268	,19636	,468	-,2437	,5291
		5/15	-,21051	,18970	,268	-,5838	,1628
		15/25	,44551*	,19153	,021	,0686	,8224
Implication organisationnelle	-5	5/15	-,10050	,05389	,063	-,2066	,0055
		15/25	-,01549	,05495	,778	-,1236	,0926
		+25	-,14879	,07975	,063	-,3057	,0081
	5/15	-5	,10050	,05389	,063	-,0055	,2066
		15/25	,08502	,05095	,096	-,0152	,1853
		+25	-,04829	,07704	,531	-,1999	,1033
	15/25	-5	,01549	,05495	,778	-,0926	,1236
		5/15	-,08502	,05095	,096	-,1853	,0152
		+25	-,13331	,07779	,088	-,2864	,0198
	+25	-5	,14879	,07975	,063	-,0081	,3057
		5/15	,04829	,07704	,531	-,1033	,1999
		15/25	,13331	,07779	,088	-,0198	,2864

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

« CONTRIBUTION A L'ETUDE DU RAPPORT ENTRE LE STATUT DE LA FORMATION ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE »

RESUME

L'objectif principal de cette étude est de développer un modèle explicatif qui reflète le rapport causal entre la formation professionnelle continue et l'implication organisationnelle avec ses trois dimensions : affective, normative et calculée, en intégrant la justice organisationnelle comme facteur intermédiaire qui s'introduit afin d'améliorer la qualité de cette articulation.

L'étude empirique s'est effectuée au sein de l'entreprise SONATARCH/LQS, à travers un questionnaire réalisé sur un échantillon de 310 salariés pour identifier les mécanismes d'articulation entre les variables proposées. L'analyse des résultats a validé les hypothèses de l'étude et a indiqué l'importance de ce rapport pour améliorer la performance de l'entreprise.

Mots clefs : MRH, Formation, Implication Organisationnelle, Compétences, Justice Organisationnelle.

“CONTRIBUTION TO THE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STATUS OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT”

ABSTRACT

The main objective of this study is to develop an explanatory model that reflects the causal relationship between continuing vocational training and organizational commitment with its three dimensions: affective, normative and calculated, integrating organizational justice as an intermediate factor that is introduced in order to improve the quality of this model.

The empirical study was carried out within the company SONATARCH / LQS, through a questionnaire distributed on 310 employees to identify the mechanisms of articulation between the proposed variables. Analysis of the results validates the hypothesis of this study and indicates the importance of this report in improving performance of the company.

Keywords: HRM, Training, Organizational commitment, Competencies, Organizational Justice.

“مساهمة في دراسة العلاقة بين وضعية التدريب والمشاركة التنظيمية”

الملخص

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تطوير نموذج توضيحي يعكس العلاقة السببية بين التدريب المهني المستمر والمشاركة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: المؤثرة والمعيارية والمحسوبة، مع ادماج عنصر العدالة التنظيمية كعامل وسيط من أجل تحسين جودة هذه العلاقة. أجريت الدراسة التجريبية في مؤسسة سوناتارك / وحدة LQS من خلال استبيان أجري على عينة من 310 عامل، للتعرف على آليات العلاقة بين المتغيرات المقترحة، وأثبت تحليل النتائج صحة افتراضات الدراسة وأشار إلى أهمية هذا الارتباط في تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التكوين، المشاركة التنظيمية، الكفاءات، العدالة التنظيمية.