

La formation et l'implication organisationnelle dans le contexte de changement- Cas de SONATRACH/LQS-Oran

Training and organizational commitment in the context of change - SONATRACH/LQS-Oran

Khouloud ABDERRAHMANE¹

¹Université d'Oran2 Mohamed Ben Ahmed, khouloud7@yahoo.fr

Reçu le : 31-12-2018

Accepté le : 03-11-2020

Résumé :

Nous optons dans cette recherche de mettre en lumière le rapport causal qui peut exister entre la formation professionnelle continue (FPC) et l'implication organisationnelle (IO) dans un contexte marqué par des changements institutionnels et organisationnels, caractéristiques principales de la période actuelle en Algérie.

L'étude empirique s'effectue au sein de l'entreprise SONATRACH/LQS, à travers un questionnaire distribué sur 310 salariés pour identifier les mécanismes d'articulation entre les variables proposées ; l'analyse des résultats a validé les hypothèses de l'étude et signale l'importance de cette relation pour améliorer la performance de l'entreprise.

Mots clés : Formation, implication organisationnelle, compétences, MRH, Sonatrach.

Jel Classification Codes : J24, M53

Abstract:

We choose in this study to highlight the causal relationship that can exist between continuing vocational training and organizational commitment in a context marked by institutional and organizational changes, which are the main features of the current period in Algeria.

The empirical study was carried out within SONATRACH / LQS, through a questionnaire distributed among 310 employees to identify the articulation mechanisms between the proposed variables; the analysis of the results validated the hypotheses of the study and signals the importance of this relationship to improve the performance of the company.

Keywords: Training, Organizational commitment, skills, HRM, Sonatrach.

Jel Classification Codes : J24, M53

1. Introduction :

Dans un contexte de mondialisation où la compétition est très rude, les ambiguïtés et les incertitudes relatives à cet environnement sont en croissance perpétuelle et poussent l'entreprise à revoir ses pratiques de management qui aident à conserver les salariés.

L'implication organisationnelle (processus collectif et organisationnel) devient un enjeu solide dans la gestion des ressources humaines (SIDANI , 2011). La majorité des recherches ont prouvé que les entreprises doivent revisiter les pratiques de gestion des ressources humaines qui incitent l'implication organisationnelle des salariés. Dans la présente étude, nous avons choisi un élément de la gestion des ressources humaine qui est la formation professionnelle continue (FPC) pour étudier son rapport avec l'implication organisationnelle des salariés (IO). Dans le même principe, vu les différentes mutations de l'environnement qui poussent l'entreprise telle que Sonatrach (notre lieu d'investigation) à valoriser son capital humain par le biais de la formation et de par le rôle important de l'implication des salariés dans l'organisation comme enjeu de la GRH, nous nous sommes fixés à cet effet au présent questionnement :

Comment les dispositifs de formation continue peuvent contribuer à l'implication des salariés à l'organisation ?

L'intérêt de notre problématique pour cette entreprise nous a donné l'avantage d'accéder à l'information de plus près, car chaque entreprise qui s'investit considérablement en matière de formation et qui se préoccupe dans ce sens pour voir les résultats escomptés, veut savoir, si son effort en formation favorise l'implication de son personnel.

Cette étude mobilise une démarche analytique pour présenter le cadre conceptuel de l'étude et une approche quantitative centrée sur l'élaboration d'un questionnaire, distribué sur 310 employés formés (Cadres et Agents de Maîtrise) au niveau de la SONATRACH/LQS.

2. Objet de la formation :

Depuis quelques décennies, de profondes transformations dans tous les domaines agissaient sur le monde. En conséquence, les entreprises devaient impérativement s'adapter à ces mutations qui s'accéléraient de plus en plus notamment ces dernières années afin de survivre.

L'évolution technologique ces trente dernières années souligne l'importance des ressources humaines dont l'entreprise doit développer, motiver et conserver. Le rôle prépondérant de l'homme a été signalé intensément dans les années soixante par la théorie du capital humain de Gary Becker, qui postule que les compétences des salariés sont un « capital humain », la clé de réussite de l'entreprise.

Le marché du travail impose son exigence en matière de compétences, ces dernières peuvent être atteintes d'obsolescence si elles ne sont pas renouvelées et actualisées dans des processus

d'apprentissage et de formation. En effet, des réformes ont été mises en place afin de créer un équilibre entre les résultats de l'enseignement avec les attentes de l'environnement économique.

(PERETTI, 2016) souligne l'importance de la formation continue en l'inscrivant dans une logique de compétences, où l'investissement en formation est devenu un nouveau souffle pour le capital humain dans l'entreprise et une régénération de la création des valeurs. Selon cet auteur, la formation est une condition de l'employabilité et de la compétitivité de l'entreprise. Il existe plusieurs définitions sur la FPC mais celles qui nous ont intéressé le plus sont les suivantes :

La première est celle de (PERETTI J. , 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 »

La deuxième est celle de (CITAUX, 1998, 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 ».

Nous comprenons à travers ces deux définitions que la formation essaye de mettre en harmonie plusieurs éléments afin d'aboutir à un but commun entre l'organisation et l'individu.

La formation professionnelle est également une obligation légale (l'article 79 de la loi n°06-24 du 26/12/2006, (Loi de finance, 2007). Elle est obligatoire pour les organismes employeurs dont l'effectif est d'au moins 20 salariés. Ces organismes doivent consacrer un montant au moins égal ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation.

3. L'implication organisationnelle et sa dimension polysémique :

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).

En continuité des théories organisationnelles mettant l'emphasis 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) reste 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).

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

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

(MEYER & HERSCOVITCH, 2001) a traduit l'implication comme la force qui caractérise le lien qu'une personne conserve avec son organisation. Cette force peut prendre trois formes distinctes : *affective, calculée et normative*. (DURRIEU & ROUSSEL , 2002, p. 02) à leur tour, proposent ainsi comme définition de l'implication organisationnelle: « *attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* ». Mais la définition la plus utilisée dans la littérature est celle de (MOWDAY , STEERS, & PORTER, 1982), « *L'implication est caractérisée par trois facteurs : la croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts supplémentaires pour contribuer à son succès, et le désir d'y rester membre* ».

Globalement et simplement, nous pouvons retenir que le concept d'implication organisationnelle traduit le rapport qui lie l'individu à l'organisation, il représente une tendance à agir et résulte d'échanges et d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation (CHARLES-PAUVERS , 1998).

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

Afin d'expliquer ce point important de notre étude, nous nous sommes basées sur quelques travaux effectués dans ce sens, et notre choix fondamental s'est focalisé sur les travaux de (PENNAFORTE , 2010), qui analyse le développement de l'implication organisationnelle par la formation, à travers certaines mécanismes impliquées dans la politique de la gestion des ressources humaines.

(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. 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. Le choix stratégique se situe dans la gestion des compétences et l'utilisation opérationnelle de la formation comme levier de fidélisation.

En se positionnant sur le circuit 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 (NG, BUTTS, VANDENBERG, & DEJOY, 2006). En interrogeant à la fois l'individu et l'organisation, cette étude enrichit la connaissance de l'impact des formations sur l'acteur et l'entreprise. En outre, en s'inscrivant dans un contexte où les entreprises souhaitent conserver leurs ressources rares et créer une relation d'emploi durable. 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 M & SPLETZER, 1998). Cette recherche s'inscrit dans cet aspect et interroge l'existence d'une relation positive entre formation générale et implication organisationnelle.

Donc, l'étude du rapport "formation - implication" s'inscrit dans le champ des comportements organisationnels qui se focalisent sur la compréhension du lien entre l'individu et l'organisation (ROJOT, ROUSSEL, & VANDENBE, 2009). En s'appuyant sur le principe d'un équilibre possible entre ces deux parties. D'une manière globale les résultats prouvent que la formation peut générer une implication organisationnelle, en prenant en compte quelques conditions expliquées dans notre modèle de recherche.

5. Etude de cas :

Nous avons choisi de réaliser notre étude dans la société SONATRACH/LQS), où l'action formation prend une place prépondérante dans la stratégie de l'entreprise, sa structure RH est composée des départements suivants : Département développement RH, Gestion des cadres supérieurs, Formation, Réglementation, Rémunération et Gestion du personnel siège. Cette structure assure d'une manière globale le contrôle et le suivi du respect d'application et de mise en œuvre des politiques, procédures, réglementations et lois en matière de gestion et de développement des Ressources Humaines.

5.1.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 Coeur de métier (Transformation hydrocarbures (31 %), Maintenance industrielle (25 %), Métiers de l'amont pétrolier (22 %) et la Sécurité Industrielle (17 %) (Sonatrach, rapport 2018, p. 111).

5.2.Choix méthodologique :

La SONATRACH est parmi les plus grandes entreprises algériennes qui se composent d'un grand nombre d'employés répartis dans notre pays à travers ses différents sièges et complexes. Pour le cas de notre étude, nous avons choisi particulièrement "L'activité-LQS " comme organisation dont au cœur de sa stratégie, l'action formation occupe une place très importante.

Notre première motivation pour le choix du terrain, c'est que nous avons 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 est notamment en matière de modernisation effectuée au niveau de la Gestion des Ressources Humaines, et plus précisément en matière de la Formation.

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 une partie du questionnaire, par conséquent 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 questionnaire soit 88% de l'ensemble de questionnaires distribués (pendant la période juin-septembre 2018).

Nous avons choisi l'étude quantitative par questionnaire, en utilisant l'échelle de lickert de 05 points (de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord ») car celle-ci offre une clairvoyance plus évasée et plus appropriées de part nos questions.

5.3.Présentation du questionnaire :

Notre questionnaire est composé de deux variables principales, une partie de celui-ci est destinée purement aux pratiques de la formation professionnelle, tandis que l'autre est celle de l'implication organisationnelle qui se compose de trois sous variables : l'implication calculée, normative et affective selon la classification de (Allen & Meyer , 1990).

Avant d'entamer à l'analyse, nous avons trouvé judicieux de cerner préalablement les variables de notre étude :

5.3.1. Formation/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.

5.3.2. Formation/rémunération :

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.

5.3.3. Formation/ 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).

5.3.4. Formation/ communication et relations de travail :

Avec les dispositifs de formation mis en place :

- 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.

5.3.5. L'implication organisationnelle :

Cette variable 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.

6. Analyse et discussion des résultats :

Selon le tableau (01) la valeur α de Cronbach varie entre 0.701, et 0,887. Nous pouvons constater que la cohérence de cette échelle de mesure est très satisfaisante puisqu'un coefficient α de $\square$ plus de 0,70 est acceptable.

Tableau (01) : Analyse de fiabilité

Les variables	α de Cronbach
Formation/Analyse des emplois	0.701
Formation/Rémunération	0.784
Formation/Evaluation des RH	0.727
Formation/Communication et relation de travail	0.716
Implication organisationnelle	0.846

Source : les résultats de l'étude (SPSS 25).

D'après le tableau (02), nous constatons que l'analyse des emplois avait une moyenne forte. 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.

Egalement, avec une moyenne située dans l'échelle « forte », viennent les pratiques de rémunération liées à la formation, tout en signalant que l'entreprise suit toujours la logique de poste et non pas les capacités de salariés pour établir son système de rémunération, ce qui explique la valeur de cette variable qui est inférieure par rapport les autres.

Cependant, la contribution des dispositifs de la formation liés à la communication et relations de travail est moyenne, notamment les volets de valorisations des objectifs et l'autonomie. Une politique dans ce sens sera introduite pour renforcer ces pratiques.

Concernant l'implication calculée, la moyenne 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'est pas une priorité.

Ainsi, l'implication normative forte (3.84), indique que le salarié éprouve de la loyauté envers l'entreprise, et permet de donner le meilleur de lui-même.

Egalement, nous pouvons considérer que l'implication affective est bonne. Dans ce sens, le salarié est prêt à faire de gros efforts au 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 ses amis. Le seul item moyen explique que le salarié accepte n'importe quelle tâche afin de rester membre dans la même entreprise.

Tableau (02) : la moyenne des variables de l'étude

Les variables	Moyenne	Ecart type
Formation/Analyse des emplois	3,67	,52355
Formation/Rémunération	3,48	,92802
Formation/Evaluation des RH	3,92	,77934
Formation/Communication et Relations de travail	3,38	,61814
Implication calculée	3,70	,31756
Implication normative	3,84	,57931
Implication affective	3,86	,44799

Source : les résultats de l'étude (SPSS 25).

Afin de tester si les résultats obtenus sont significatifs au niveau de la population, nous avons calculé la valeur de test t, qui montre que les variables testées sont positivement liés à la formation, la valeur significative à $p < 0,05$.

Tableau (03) : test t

--	--	--	--	--	--

Les variables	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Formation/Analyse des emplois	22,689	309	,000	,67465	,6161	,7332
Formation/Rémunération	9,143	309	,00	,48194	,3782	,5856
Formation/Evaluation des RH	20,940	309	,000	,92688	,8398	1,0140
Formation/Communication et Relation de travail	11,057	309	,000	,38817	,3191	,4573

Source : les résultats de l'étude (SPSS 25).

Pour calculer la tendance de la relation entre les variables indépendantes de l'étude avec l'implication organisationnelle, nous avons procédé au calcul de la corrélation.

Dans ce cadre, les éléments testés constituent des bases de la formation dans l'entreprise, et contribuent à la formalisation de la politique qui s'oriente davantage vers le développement du capital humain en valorisant l'analyse des emplois, la rémunération, l'évaluation des RH et la communication ainsi que les relations de travail pour assurer une bonne implication dans les groupes de travail.

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

Tableau (04) : La corrélation

Corrélation de Pearson	N	Implication organisationnelle	Sig. (bilatérale)
Formation/analyse des emplois	310	,588**	,000
Formation/rémunération	310	,540**	,000
Formation/évaluation des RH	310	,379**	,000
Formation/communication et relation de travail	310	,527**	,000

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

Source : les résultats de l'étude (SPSS 25).

La relation entre la formation représentée par les différentes variables citées dans le tableau et l'implication organisationnelle (avec ses trois composantes) est positive. Le coefficient de corrélation varie entre 0.397 et 0.588 avec un niveau signifiant inférieur à 5%.

7. Conclusion :

L'objet de cette étude est de démontrer le rapport causal qui existe entre la formation professionnelle et l'implication organisationnelle dans le contexte de changement.

Pour répondre à cette problématique, 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

Après avoir effectué l'analyse de fiabilité sur notre échantillon de 310 cadres, nous avons évalué les moyennes de chaque variable afin de déterminer son niveau de pratique. L'analyse

a montré que l'un des objectifs de la formation est de prendre en considération les exigences et les enjeux de l'analyse des emplois, la rémunération, l'évaluation des RH, la communication et les relations de travail. Dans le contexte de renforcement du degré de l'implication organisationnelle, le coefficient de corrélation indique une relation positive entre les deux variables principales.

Donc, une stratégie dans ce sens, devrait intégrer les pratiques de la formation comme élément fondamental afin de répondre aux besoins des salariés et améliorer le niveau de l'implication, notamment dans le contexte de changement d'où l'importance d'accorder au capital humain une importance pour faire face aux exigences du marché.

Références bibliographiques :

- ALLEN, J., & MEYER, P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*(63), 1-18.
- CITAUX, J. (1998). *gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques*. paris : édition Arnaud colin.
- BECKER, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*(66), 32-40.
- 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* (pp. 338-351). Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.
- 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*, 44, 2-19.
- 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.
- LOEWENSTEIN M, M., & SPLETZER, J. (1998). Dividing the costs and returns to general training. *Journal of economics*, 16(01), 142-171.
- Loi de finance. (2007). Loi n°06-24 du 26/12/2006.
- MEYER, J., & HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- MOWDAY, R., STEERS, R., & PORTER, L. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Academic Press*.
- NG, T., BUTTS, M., VANDENBERG, R., & DEJOY, D. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning and work flexibility on organizational commitment. *Journal of vocational behaviour*, 68, 474-489.
- PENNAFORTE, A. (2010). La relation Dialectique d'Alternance : le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le

- turnover dans le monde des services. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*.
Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique, France.
- PERETTI, J. (2007). *Ressources Humaines*. Paris: Vuibert.
- PERETTI, J. M. (2016). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Vuibert.
- ROJOT, J., ROUSSEL, P., & VANDENBE, C. (2009). *Comportement organisationnel-
Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. De
Boeck.
- 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.
- SIDANI , D. (2011). L'implication Organisationnelle des Enseignants: Comment et
Pourquoi? *Revue de l'Université Saint Joseph*.
- SONATRACH.. *RAPPORT ANNUEL 2018*.