

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

Influence of Human Resources Management Practices on Organizational Involvement: Paramedical Personnel Cases

ABDELMALEK Samir¹, TAHARI Khaled²

¹Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, s.abdelmaleksamir@gmail.com

²Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, khaled.tahari@gmail.com

Reçu le : 04-02-2021

Accepté le : 31-03-2021

Résumé :

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

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

Jel Classification Codes : *M12, M53.*

Abstract:

The acquisition, conservation and development of the human factor within the organizational environment is at the heart of the modern human resources management strategy. The set of practices that make up the latter, are identified in the specialized literature as an influencing factor on organizational commitment (Meyer & Smith, 2000) considered as a psychological reference (Commeiras N., 1992). Particularly, in a sector as complex as that of the health-care sector, as by its organization or its diversity in terms of human resources practices. Therefore, we will try to

¹**Auteur correspondant :** ABDELMALEK Samir, s.abdelmaleksamir@gmail.com

identify in this study the nature of the influence between the HR management with practices such as career management, training and assessment, and the different dimensions of organizational commitment. The field survey targets a sample of 203 paramedical professionals in public health institutions in Algeria.

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

Jel Classification Codes : M12, M53.

Introduction :

De nos jours, les institutions publiques se voient dans l'obligation de faire face à un double enjeu, dont le premier est de faire face aux différentes critiques venant de son environnement interne et externe, et le second est d'assurer la satisfaction des besoins en termes de service public qui lui sont adressée (Dehane & Boucheriba, 2014; P. P. Tremblay, 2012). Dans leur travail de recherche de Tremblay et Bernard (P. P. Tremblay, 1997) signalent que l'état d'esprit de l'époque ne faisait nullement confiance aux institutions publiques, et leurs interventions étaient guidées envers certains groupes bien déterminés pour servir leurs intérêts au détriment de l'utilité collective. Ils en rajoutent que les couts surdimensionnés des actions et le trafic d'influence écartaient les actions entreprises pour l'intérêt public. En effet, cette rupture de confiance envers les instances publiques était liée principalement à l'ensemble incohérents de lois, de textes, de règlements et de conventions qui façonnaient convenablement leurs rigidités, et qui paralysaient leurs fonctionnement et leurs efficacité (P. P. Tremblay, 2012).

Néanmoins, il est important de récupérer cette confiance à travers l'un des fondements principaux de la légitimité administrative des institutions publiques, qui réside dans le service public conféré aux usagers. Ce facteur fondamental d'évaluation des institutions publiques est souvent soumis à une multitude de pressions à la fois internes et externes (Benyelles, 1992). Cette dite pression est traduite sous forme d'exigences que doivent assurer les institutions publiques. On trouve cette conception dans les travaux de Proudhon (Proudhon, 1868) dans son ouvrage sur la théorie de l'impôt. Ce dernier signale que les pouvoirs publics endossent le rôle de l'Etat gendarme en assurant la sécurité, la justice, la diplomatie et la guerre. Par ailleurs, ces pouvoir publics veillent à garantir la gestion des intérêts collectifs de la population en assurant un service public de qualité dans les meilleures conditions possibles (Proudhon, 1868).

En premier lieu, les institutions publiques se voient dans l'obligation de prendre très sérieusement les exigences externes, dont l'aspect culturel qui est traduit sous forme de moralité institutionnelle envers les conditions de vie des demandeurs de service. Ces derniers n'arrêtent pas d'accentuer

leurs demandes en termes de qualité de service que doivent satisfaire les pouvoirs publics via leurs institutions (Benyelles, 1992). En seconds lieu, les exigences d'ordre managérial et organisationnel ont pour objectif la mise en avant des efforts pour la réduction des délais de réponses et des couts, tout en conférant un bon environnement de travail pour les professionnels (Benyelles, 1992). En prenant le travail de Peyrat (1993) sur le management de ressources humaine, il a identifié la présence de trois éléments de base qui composent cette démarche. Le premier intervient sur le volet psychologique via la reconnaissance et la motivation ; le second volet étale le mode de management au sein de l'organisation et au final ; le troisième volet intervient sur les pratiques de gestion des ressources humaine comme la formation, l'évaluations, la gestion de carrière et la rémunération (Peyrat, 1993).

Dans une logique de performance du service public, la satisfaction des usagers est fortement liée aux comportements du facteur humain au sein de son environnement interne, car la stabilité et la prise de conscience organisationnelle engendrent généralement une certaine satisfaction collective des deux parties (Whitman et al., 2010). De ce fait, l'importance que représente l'existence d'un management de ressources humaines à la hauteur des attentes des professionnels est primordiale. Ce dernier garantit les meilleures conditions d'intégrations, de développements et d'évolutions au sein de l'organisation. Aujourd'hui aux seins des institutions publiques et particulièrement celles appartenant au secteur de la santé, le rôle des professionnels de la santé est au cœur d'un service public de qualité. De ce fait, il est nécessaire d'avoir un cadre managérial approprié pour pouvoir valoriser, encourager et fédérer les différentes énergies humaines de l'organisation (Vermeeren et al., 2014). Néanmoins, les autorités sanitaires publiques doivent assurer la meilleure démarche possible en termes d'acquisition, de conservation et de développement de sa ressources humaines sur différents plans dans un environnement très complexe et sur le long terme.

Dans le contexte algérien, des éléments caractérisant le management des ressources humaines s'imposent au premier plan afin de pouvoir valoriser le facteur humain, en lui proposant un plan de carrière sur le long terme, avec des évolutions horizontales et verticales cohérentes, des systèmes d'évaluation équitable et juste, et des plans de formation favorisant l'évolutions des compétences. L'objectif de ces plans est de consolider l'implication professionnelle et organisationnelle de la ressource humaine au sein de l'organisation (Hashim, 2010).

De ce fait, des études antérieures dans divers contextes ont étudié l'influence que peuvent avoir les pratiques de gestion des ressources humaines sur l'implication organisationnelle (Bettache, 2013; Gutiérrez-martínez & Martir, 2007; Trudel et al., 2005). Cependant, nous allons nous intéresser dans la présente recherche de manière affinée aux études qui ont abordé la relation entre la gestion de carrière, la formation et l'évaluation avec l'implication organisationnelle dans un contexte très

particulier qui est celui de la santé publique, en prenant un échantillon de 203 paramédicaux aux seins des institutions hospitalières spécialisées de la wilaya d'Oran. Afin d'avoir un champ plus large et une vision plus pertinente, on va opter pour une démarche multiple quantitative et qualitative à caractère vérificatif, centrée sur l'élaboration d'un questionnaire composé d'un ensemble de chapitre sous forme d'Items à l'échelle de mesure car elle permet de transformer les caractéristiques qualitatives en variables quantitatives (Grawitz M., 1996). La construction du questionnaire est faite sur la base des recherches précédentes et de la près enquêtes réalisée auprès des cadres de gestions des ressources humaines des établissements de santé. Durant cette étude de terrain, nous allons procéder à la validation empirique des hypothèses et du modèle théorique, à travers une méthodologie quantitative et qualitative. Selon Yin(2009)elle est très appropriée lorsque le sujet traité est de nature causale avec un feedback d'effet sur la causalité sous l'aspect de cercle fermé, et les recherches antécédentes fournissent des moyens adéquats pour mesurer les concepts étudiés.

1. Cadre conceptuel :

Nous avons jugé utile d'identifier les pratiques de gestion des ressources humaines à étudier durant cette intervention, de ce fait, des explications théoriques seront transmises, comme ce qui suit, afin de bien définir la conception notre cadre conceptuel.

1.1.La gestion des ressources humaines dans le secteur de la santé public

Selon la littérature, les approches de la gestion des ressources humaines sont influencées par les contextes dans lesquels l'organisation opère ainsi que la stratégie qu'elle adopte (Parry et al., 2005). Cependant, la gestion des ressources humaines dans le secteur public est sujette à l'influence d'un modèle de gestion institutionnalisé qui régit sur les conditions de l'emploi dont les pratiques sont analogues à l'ensemble des programmes de réformes et de restructurations managériales ainsi que les interventions politiques directs et indirects, provoquées par la nature tripartite de la relation d'emploi, entre employé, employeur et gouvernement (Brown, 2004; Parry et al., 2005). En outre, le secteur de la santé public répond à la même dynamique.

Une multitude de chercheurs ont tenté d'explorer la particularité de la GRH dans le secteur de la santé public, ainsi que son influence sur le comportement du personnel et la performance de l'organisation (Boselie, 2010; Kessler et al., 2017; Vermeeren et al., 2014). Cette notion qui fait de l'employé un élément nodale à la provision des services de santé dont la réussite reste enracinée dans la nature de la relation entre le patient et le soignant malgré le développement technologique dans le secteur médical (Kessler et al., 2017). Des études plus récentes ont exploré l'importance des pratiques RH dans la motivation et la rétention des employés notamment dans le contexte de travail

intensive qui est celui de la pandémie du COVID 19 (Elsafty & Ragheb, 2020). Boselie(2010) étudie l'influence de pratique RH dites de haute performance, axée sur le développement des compétences et les opportunités d'avancement et de participation, ainsi que la provision d'un plan de carrière, sur le comportement organisationnel.

Les opportunités de carrière durant la vie professionnelle auxquelles il serait confronté l'individu, ont une grande valeur dans le développement de ce dernier au niveau interne et externe de l'organisation, d'où l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines dans le cheminement de cette évolution(Gutiérrez-martínez & Martir, 2007). L'enchaînement positif de la carrière est accompagné par l'existence d'une relation gagnant-gagnant entre l'employé et son employeur sur le long terme afin que les deux parties soient satisfaites, et cela, grâce à l'atteinte des objectifs de chacune des parties prenantes en termes de succès financier pour l'organisation et les possibilités de carrière acquises pour l'employé(Lemire & Martel, 2007).Par ailleurs, la gestion de carrière représente le garant principal de cette relation à double enjeux, en procurant des opportunités d'avancement et de promotions en interne pour l'employés afin qu'il puisse développer ses compétences au sein de son environnement organisationnel, et avoir un apprentissage permanent afin de faire face aux changements de l'environnement externe en termes de nouvelles exigences.

Additivement à la conception théorique citée ci-dessus de la gestion de carrière, la réglementation algérienne qui régit les institutions publiques aborde cette dernière sous forme de promotion et d'avancement(Ordonnance N° 06-03 Statut général de la fonction publique, 2006; Décret Executif N° 11-121 Statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique, 2011), en assurant une sécurité d'emploi et une carrière stable à vie aux fonctionnaires de l'état.La conception de la gestion de carrière dans la réglementation algérienne est citée dans l'article 111 comme ce qui suit « *La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines consacrée à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement* » (Ordonnance N° 06-03 Statut général de la fonction publique, 2006). Cette gestion est traduite par des actions de promotions et de d'avancement sur le long terme, et veille au bien-être du fonctionnaire de l'état en lui assurant un plan de carrière.

H1 : les pratiques RH aux seins des institutions de santé publics sont positivement et significativement perçus par le personnel paramédical.

1.2.L'implication Organisationnelle :

Outre les relations partagées entre les personnes dans l'environnement organisationnel, des relations liant ses personnes à leur organisation existent en parallèle dans le même contexte. De ce fait, certaines études définissent cette relation envers l'organisation comme une implication organisationnelle (Gutiérrez-Martínez & Martir, 2007). Cette dernière est définie comme l'intention de l'employé à rester au sein de son organisation et à maintenir la relation d'emploi (Colquitt et al., 2015).

Par ailleurs, une distinction de cette implication organisationnelle est faite sous forme de trois dimensions. La première dimension est l'implication organisationnelle affective liée aux émotions et à l'attachement affectif de l'individu envers son organisation. La seconde dimension est l'implication organisationnelle calculée basée sur le raisonnement logique et rationnel de l'individu en faisant un constat de ses acquis (Meyer & Allen, 1991; Simard, 2000) actuels dans l'organisation et la dimension des risques de les perdre en cas d'un éventuel départ. Au final, l'implication organisationnelle normative motivée par les principes et l'éducation des individus qui se retrouvent redevable à leur organisation (Gutiérrez-Martínez & Martir, 2007; Meyer & Allen, 1991). Par ailleurs, il est important de revenir aux travaux de base effectués durant les années 1970, en affirmant que l'implication organisationnelle représente la relation basée sur les émotions affectives reliant l'individu à son organisation (Porter & al. Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, 1974; Simard, 2000).

H2 : il existe une relation positive et significative entre les pratiques de la gestion des ressources humaines dans les institutions de la santé publiques et l'implication organisationnelle affective, calculée et normative.

1.3. La gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle

Il est mentionné dans un grand nombre d'écrits scientifiques que les individus disposent d'un comportement positif dans leur environnement organisationnel lorsqu'ils sont valorisés à travers la mise en place des pratiques de gestion des ressources humaines adéquates, dont l'objectif est de mettre en valeur leurs compétences, leurs savoir et leurs connaissances, à savoir que cet investissement de la part de l'organisation envers ses collaborateurs lui donne comme contrepartie un comportement favorisant l'implication organisationnelle (Bartol & Martin, 1982; Meyer & Smith, 2000). De ce fait, nous citons les résultats des études scientifiques qui ont abordées la relation entre la pratique de gestion de carrière et l'implication organisationnelle, car elles désignent clairement dans leurs résultats que les collaborateurs aux sein de l'organisation développent une implication organisationnelle importante dans un environnement qui procure des opportunités de

développement de carrière durant la vie professionnelle, en plus de la satisfaction des besoins en termes d'avancement de carrière (Gutiérrez-Martínez, 2006; Igharia & Wormley, 1992; Mcdermott et al., 1996; Simard, 2000). Dans le même cadre des relations existantes entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, une étude réalisée dans un contexte similaire au notre corrobore la bonne influence de la gestion de carrière avec l'implication organisationnelle (El Akremi & Trabelsi, 2003).

2. Cadre méthodologique :

2.1.Contexte de l'étude :

La présente étude est réalisée au niveau des institutions publiques de santé en Algérie. Le caractère public des institutions choisies est la condition principale pour le choix de notre terrain de l'étude. Désormais, l'espace géographique ne limite pas notre étude du moment que la réglementation en vigueur est la même aux seins de toutes les institutions publiques de santé. Toutefois, dans un contexte très complexe qui est celui de la santé, l'accès à l'information représente aux chercheurs un défi majeur du fait de l'opacité de l'environnement interne et la méfiance approuvée envers l'inconnu.

Dans cet article nous allons étudier uniquement les rapports d'influence entre quelques pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle avec ses trois dimensions affective, calculée et normative. Par ailleurs, en procédant par le système d'entonnoir, il est nécessaire de voir le cadre réglementaire encadrant les pratiques de gestions des ressources humaines aux seins des institutions publiques de santé, qui est représenté de manière globale par l'ordonnance N° 06-03 portant le statut général de la fonction publique, dont la gestion de carrière est mentionnée dans les articles 106 et 107 sous forme de promotion, d'avancement horizontal et horizontal. Additivement à l'ordonnance citée ci-dessus, le décret N° 11-121 encadre d'avantage les pratiques de gestion de carrière de notre population étudiant qu'on va définir ci-dessous dans l'échantillon de l'étude.

2.2.Echantillon de l'étude :

En plus des méthodes probabilistes utilisées pour définir l'échantillon d'une étude, les sciences sociales ont recours à des méthodes non probabilistes ou le chercheur doit identifier les critères essentiels de l'enquête pour réaliser leurs échantillonnages. Cependant, dans notre recherche l'échantillon a été fait par un choix raisonné non probabiliste ou on a préalablement déterminé des critères socioprofessionnels tels : le statut du fonctionnaire de l'état, le secteur de la santé, les corps

paramédicaux afin d'identifier les individus de notre échantillon (Bertaux, 2010; Condomines B., 2016).

Comme nous l'avons souligné précédemment la faisabilité de l'étude est au niveau du territoire nationale, néanmoins et vu les conditions sanitaires que nous traversons actuellement, nous avons élaboré notre enquête aux sein des établissements hospitaliers spécialisés de la wilaya d'Oran, vu les facilités dont nous disposons afin d'approcher le personnel paramédical, grâce à maints efforts de la part de notre réseau personnel et professionnel nous avons réussi à exploiter 203 questionnaire sur 350 distribués ce qui représente un taux de réponse de 57,71% afin de pouvoir faire une analyse représentative de l'influence digestion des compétences sur l'implication organisationnelle, en sachant que le nombre du personnel paramédical global aux seins des établissements hospitalisés spécialisés est de 1487 réparti aux niveaux des 09 EHS étudiés, avec une marge d'erreur de 5% et un niveau de confiance de 95%. L'échantillon comprend 62,6% de femmes et 37,4% d'hommes, réparti sur des cinq filières à savoir, 61,60% sur la filière de soins, 5,4% rééducation, 25,6% médicotechnique, 3,9% médicosociale, 2,5% enseignement et inspection pédagogique et au final 1% de cadre et coordinateur qui n'est pas considéré comme une filière. Il est à noter aussi que la participation des corps est de 48% pour le corps des infirmiers, 12,3% pour le corps des laborantins, 9,9% pour le corps des aides-soignants, 8,4% pour le corps des manipulateur d'imagerie, 3,9% pour le corps des kinésithérapeutes et les assistants médicaux, 3,4% pour le corps des préparateurs en pharmacie, 2,5% pour les corps de professeur et sage-femme. Pour ce qui concerne les grades nous avons une large présence des infirmiers de santé publiques avec un taux de 33,2%, il est suivi des infirmiers spécialisés de santé publique avec 10,9% et les laborantins de santé publique avec 9,9%, par la suite, nous retrouvons MIMSP 7,9% et ASSP avec 6,9%, concernant les autres grades leur fréquence de participations est entre 0,5% et 3%. Pour finaliser l'analyse, il est important de dire que 62,9% de l'échantillon a moins de six ans d'expérience, 12,9% dispose entre sept à douze ans d'expériences, 7,9% a moins de vingt ans d'expériences et 16,3% de l'échantillon représente la partie les plus expérimentés.

2.3.Mesure des variables :

2.3.1. La variable indépendante :Les pratiques RH

Dans le cadre de la mesure de nos variables, une échelle de Likert à cinq points a été validée durant notre enquête, allant de D'Accord « 1 » / Pas d'accord « 5 ». La construction de l'échelle est construite en se basant sur la réglementation en vigueur à savoir le droit de la fonction publique et le statut particulier des corps paramédicaux. Additivement aux statuts réglementaires encadrant les pratiques de la GRH, des entretiens avec des cadres de la gestion des ressources humaines aux seins

des structures de la santé publique ont été effectués afin de pouvoir extraire des témoignages quant à la mise en place des diverses pratiques de gestion RH au sein de leurs établissements pouvant favoriser l'implication organisationnelle des professionnels de la santé.

Notre échelle de mesure de la variable indépendante est constituée de 18 items. Les énoncés sont répartis en trois composantes principales. Ces dernières correspondent successivement à la formation, la promotion et l'avancement et au final l'évaluation. Nous avons effectué l'analyse de la validité interne des construits en utilisant alpha de Cronbach. La première sous-variables, que nous avons nommé « Formation » est constituée de 7 énoncés (ex : Les formations proposées par notre hiérarchie sont en adéquation avec les évolutions de notre environnement). L'indice de la validité interne de ce construit est très satisfaisant, avec une valeur de 0.833. La deuxième sous-variable porte l'étiquette de « promotion et avancement ». Cette dernière compte cinq énoncés dans son construit (ex : L'autorité hiérarchique veille au respect de la transparence dans la campagne de promotion), et constitue une forte consistance interne avec un alpha de Cronbach de 0.841. La troisième sous-variable nommée « évaluation » comprend six énoncés (ex : De nouvelles compétences seront acquises près chaque formation achevée) et marque une consistance interne très satisfaisante ($\alpha= 0.873$).

Le test de la moyenne ainsi que l'écart type sont effectués pour l'ensemble des sous-variables pour examiner la tendance centrale des données et l'homogénéité des réponses (voir tableau1). Les résultats de l'analyse indiquent que les pratiques soulignées par l'instrument de mesure sont positivement perçues par les participants. La tendance des observations converge vers une moyenne modérée pour les trois sous-variables. Nous pouvons les classer dans l'ordre croissant comme suit : promotion et avancement ($m= 3,104$, $\sigma= 1,170$), La formation ($m = 3,249$, $\sigma= 1,006$), et l'évaluation ($m= 3,364$, $\sigma=1,182$). Les résultats obtenus indiquent que le personnel paramédical interrogé exprime une appréciation moyenne de la concrétisation des pratiques de la gestion des ressources humaines.

2.3.2. La variable dépendante ; l'implication organisationnelle

La mesure de la variable dépendante suit le même protocole que la variable indépendante en adoptant une échelle de Likert qui est idéale pour mesurer les attitudes et les inclinaisons psychologiques des individus. L'implication organisationnelle est mesurée grâce à l'échelle préalablement validée par Meyer et Allen(1991). Ces derniers ont formulé leurs échelles de mesure sur la base de la littérature relative à l'engagement organisationnelle et le OCQ « Organizational Commitment Questionnaire » préalablement établies par leurs pairs notamment Mowday et al. (1979). L'étude s'est annoncée avec un vivier de 51 items. Après avoir été soumis à un processus

d'élimination par les différents tests de validité interne et d'inter-corrélation, uniquement 24 items ont été retenus pour évaluer l'engagement organisationnel dans ces trois formes affective, normative, et calculée.

L'échelle adoptée dans la présente étude pour évaluer l'implication organisationnelle est constituée de 27 items, avec les trois dimensions toutes comprises. La dimension affective compte huit items (ex : c'est un honneur de parler de mon travail avec les gens de l'extérieur). Le coefficient de la validité interne pour ce construit est estimé à ($\alpha=0.772$), une valeur modérément faible, mais acceptable par la communauté scientifique. L'implication calculée est composée de 9 items exprimant le sentiment d'obligation du maintien de la relation de l'emploi (ex : le fait de rester membre de cette organisation est lié à une forte nécessité, non pas par choix). La consistance interne obtenue est satisfaisante pour cette dimension avec une valeur alpha de Cronbach de 0.772. La dernière dimension, qui est l'implication normative, elle est constituée de 10 items reflétant le sentiment d'obligation par l'éthique de maintenir la relation d'emploi, (ex : l'éthique professionnelle freine et réduit mes intentions de quitter mon organisation). L'indice de consistance obtenu (L'alpha de Cronbach) est très satisfaisant ($\alpha = 0.838$).

Les moyennes et les écarts-type calculées pour les dimensions de la variable dépendante reflètent une forte tendance globale vers l'expression d'un comportement d'implication organisationnelle positive. Cette analyse descriptive indique une moyenne relativement forte pour la dimension normative ($m= 3,404$, $\sigma=0,898$), suivie par l'implication calculée ($m= 3,527$, $\sigma=0,852$), et l'implication calculée avec une plus forte moyenne ($m= 3,643$, $\sigma= 0,775$). L'écart-type pour l'ensemble des variables indique une forte homogénéité dans les réponses des participants.

3. Résultats :

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

deux variables indépendantes promotion et avancement ($R=0.548$, $p<0.000$) et l'évaluation ($R=0.541$, $p<0.000$).

1. Tableau des corrélations entre les pratiques de gestion RH et l'implication organisationnelle							
		1	2	3	4	5	6
Variables indépendantes	1. La formation	(0.833)	0,628**	0,602**	0,395**	0,406**	0,491**
	2. La promotion	0,628**	(0.841)	0,718**	0,446**	0,464**	0,548**
	3. L'évaluation	0,602**	0,718**	(0.873)	0,464**	0,380**	0,541**
Variables dépendantes	4. Implication affective	0,395**	0,446**	0,464**	(0.772)	0,499**	0,581**
	5. Implication calculée	0,406**	0,464**	0,380**	0,499**	(0.712)	0,476**
	6. Implication normative	0,491**	0,548**	0,541**	0,581**	0,476**	(0.838)
Moyennes		3,249	3,104	3,364	3,527	3,643	3,404
Ecart-types		1,006	1,170	1,182	0,852	0,775	0,898
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

Dans le but de mesurer le degré de prédiction des pratiques de la gestion de compétences de l'implication organisationnelle dans ses trois dimensions affective, normative et calculée, nous avons effectué une analyse de la régression linéaire convenable pour la mesure des relations de causalité entre des données quantitatives de type Likert. Nous avons répartie l'analyse en deux parties, dont chacune comprend trois modèles. La première partie prend uniquement en compte les variables indépendantes relatives aux pratiques RH analysées dans la présente étude (voir tableau 2). Quant à la deuxième partie, elle prend en considération des variables individuelles, dites de contrôle, pour éviter tout biais dans l'estimation de l'effet des variables indépendantes (voir tableau 3). Concernant les trois modèles de la régression linéaire, ils sont concernés par l'estimation de l'influence des trois facteurs liés à la gestion RH dans le secteur de la santé publique sur l'implication organisationnelle. Le modèle 1 examine l'influence des pratiques RH sur l'implication affective, le modèle 2 sur l'implication calculée, et le modèle 3 sur l'implication normative.

Avant l'introduction des variables de contrôle, le premier modèle qui vise à déterminer l'influence des pratiques RH sur l'implication affective permet d'expliquer 25% de la variance ($F=22.127$, $p<0.001$). Parmi les variables étudiées, uniquement l'évaluation exerce une influence significative. Seulement l'évaluation se révèle déterminante de l'implication affective ($\beta=0.258$, $p<0.05$). Le modèle 2 permet d'expliquer 23% de la variance de l'engagement calculée. Toutes les variables

exercer une influence significative, à l'exception de l'évaluation. La formation ($\beta=0.179$, $p<0.05$) et la promotion et avancement ($\beta=0.258$, $p<0.005$) sont déterminantes de l'implication calculée. Le modèle 3 explique 36% de la variance indiquant le plus fort potentiel de prédiction. Toutes les variables indépendantes relatives aux pratiques RH contribue significativement à l'explication du modèle, avec des niveaux de signification différent, en allant de la promotion et avancement ($\beta=0.255$, $p<0.005$), l'évaluation ($\beta=0.250$, $p<0.005$) et au final la formation avec un niveau de signification réduit ($\beta=0.181$, $p<0.05$). Ces résultats suggèrent que quoiqu'une relation de causalité existe entre les variables, les pratiques RH prise en considération dans notre modèle de recherche sont insuffisantes, seules, pour prédire l'implication organisationnelle.

Table 2 : l'analyse de régression de l'influence de la gestion de carrière sur l'implication organisationnelle

		<u>Modèle 1</u> Implication affective B	<u>Modèle 2</u> Implication calculé β	<u>Modèle 3</u> Implication normative β
<u>Variab</u> <u>indépendantes</u>	Formation	1.517	0.179*	0.181*
	Promotion et avancement	1.928	0.323**	0.255**
	Evaluation	0.258**	0.040	0.250**
R		0.50	0.487	0.603
R²		0.25	0.238	0.363
R² ajusté		0.239	0.226	0.354
F		22.127	20.677	37.870

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

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

Source : résultats de l'étude.

Nous constatons dans le tableau 3, que l'introduction des variables de contrôle, notamment, le genre, la filière, le corps médical, et l'ancienneté contribue significativement à l'amélioration de la variance. Elle passe de 25% à 30% dans le modèle 1, de 23% à 25% dans le modèle, et de 36% à 39%.

Table 3 : l'analyse de régression de l'influence de la gestion de carrière sur l'implication organisationnelle

		<u>Modèle 1</u> Implication affective B	<u>Modèle 2</u> Implication calculé β	<u>Modèle 3</u> Implication normative β
<u>Variables de contrôle</u>	Genre	0.052	0.018	0.130*
	Filière	-0.121	-0.161	0.019
	Ancienneté	0.184**	0.058	0.081
	Corps	-0.018	0.079	0.000
<u>Variables indépendantes</u>	Formation	1.512	0.171*	0.187*
	Promotion et avancement	1.659	0.307**	0.234**
	Evaluation	3.274***	0.064	0.286**
R		0.55	0.504	0.627
R²		0.303	0.254	0.393
R² ajusté		0.278	0.227	0.372
F		12.04	9.430	17.975
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).				
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).				

Dans le modèle 1, l'ancienneté ($\beta= 0.184$, $p<0.005$) ainsi que l'évaluation ($\beta= 3.274$, $p<0.001$) contribuent significativement dans l'explication de l'engagement affective ($F=12.04$, $p<0.001$). Dans le modèle 3, le genre ($\beta= 0.130$, $p<0.05$) rajoute 3% à la variance de l'implication normative ($F=17.975$, $p<0.001$), en gardant relativement le même effet de détermination pour les variables formation ($\beta=0.187$, $p<0.05$)($\beta=0.234$, $p<0.005$)($\beta= 0.286$, $p<0.005$).

4. Discussion :

Le principal objectif de la présente étude était d'étudier l'influence des pratiques RH, notamment celles relatives à la gestion des compétences et de carrières, sur l'implication organisationnelle dans ces trois dimensions affective, calculée, et normative. Cette étude se distingue par la particularité de son contexte sectoriel. Le choix du secteur de la santé publique représente en lui-même un enjeu majeur et une contribution au corps de la connaissance relative aux antécédents comportementaux des pratiques RH. L'étude s'intéresse d'une part à la perception de la capacité des institutions publics de santé à délivrer des pratiques RH susceptibles de satisfaire le personnel de la santé, et notamment le personnel paramédical, et de l'autre part de la capacité de ces pratiques à engendrer une attitude d'implication organisationnelle en mesure de consolider et de maintenir une relation d'emploi fructueuse pour toutes les parties prenantes, organisations, soignants et patients. Les résultats de l'étude indiquent des relations globalement positives et significatives entre les pratiques RH et l'implication organisationnelle.

Dans la poursuite des travaux de Edgar & Geare (2005) dans l'approche de l'influence des pratiques RH sur le comportement des employés, et des travaux de Meyer & Allen (1991), nous avons évalué l'influence d'un certain nombre de pratiques RH, notamment les pratiques soulignées et régies par la réglementation mise en vigueur dans le secteur de la santé publique algérien, et plus particulièrement, les lois qui régissent sur la GRH du personnel paramédical, sur les trois dimensions de l'implication. Nos résultats ont montré que les efforts des institutions publiques à provenir des services RH axés sur le développement des compétences et les opportunités d'avancement, avait pour effet l'accroissement d'un comportement d'implication de la part du personnel paramédical. En outre, nos résultats sont en opposition avec les travaux de Macky & Boxall (2007) qui suggère des relation positive entre les efforts de formations et de développement des compétences et l'implication affective. En revanche, nos données révèle qu'uniquement l'évaluation et la valorisation des compétences exerce une influence significative au seuil de 0.001 sur l'implication affective avec la contribution de l'ancienneté comme variable de contrôle au seuil de 0.05. Dans ce sens, Wright & Kehoe (2008) soutienne que les activités RH orientées vers le développement sont plutôt associées avec l'intention de retrait.

L'implication calculée est significativement influencée dans notre étude par deux activités RH que sont la formation au seuil de 0.05 et la promotion au seuil de 0.005. Ces résultats sont en conformité avec les travaux antérieure qui suggère que l'accès à la formation et aux différentes opportunités d'avancement engendrent une intention du maintien de la relation de l'emploi (Shen & Zhu, 2011). Ceci est également en accordance avec la nomenclature du marché de travail algérien régi par la rareté des opportunités du travail et la promesse de stabilité garantie par le statut public. En outre, la transférabilité des compétences acquises durant les formations par le personnel de la santé est limité due à leur nature spécifique augmente le risque du chômage en cas de retrait (Meyer & Allen, 1991). Par ailleurs, la gestion de carrière et la formation représente un volet important dans la gestion des ressources humaine, leur influence sur les attitudes et les comportements au milieu professionnel incite un nombre considérable de recherches sur le sujet. En conséquence, nous citons l'influence des systèmes d'évaluation et de formation sur la dimension affective de l'implication organisationnelle (Zgoulli-Swalhi et al., 2016). Dans un contexte similaire la relation causale de l'implication organisationnelle et les programmes de formation de d'évaluation est significative (Paul & Anantharaman, 2004). Au final, l'implication normative est significativement et positivement liée aux pratiques RH étudié dans le présent article. La perception positive de la provision ses services RH reflète une bonne appréciation des efforts des institutions de santé publique à améliorer le quotidien professionnel de leur personnel et à accomplir leurs obligations

morales, et par conséquent influent positivement sur l'implication normative (Masud & Daud, 2019).

Conclusion :

La présente étude vise à examiner la relation entre les pratiques de la GRH des institutions de santé publiques algérien sur l'implication organisationnelle. Dans le cadre du travail proposé par Lawler sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent l'implication organisationnelle, diverses recherches ont traité les pratiques de ce modèle dans différents contextes pour corroborer au final l'existence de relations significatives avec l'implication organisationnelle (Trudel et al., 2005). A savoir, cette conception est englobée par la théorie des ressources (Barney, 1991) où l'humain est considéré comme un avantage compétitif afin de faire face aux différents défis organisationnels, de ce fait germe l'importance de mettre en place une stratégie particulière pour la conservation des compétences à travers le développement et la formation, dont l'objectif est de consolider sa ressource humaine au sein de l'environnement interne et donner plus d'opportunité de faire carrière sur le long terme en prétendant à des évolutions horizontales et verticales et pourquoi acquérir de nouveau rôle dans l'organisation. En revanche, la réussite de toute cette dynamique d'investissement individuelle est liée au sens perçu par le personnel de l'organisation, à savoir, que cette dernière le considère comme une valeur ajoutée rare dont elle doit en prendre soin et développer de manière continue car l'implication organisationnelle est fortement liée à ces pratiques de gestion de ressources humaines et particulièrement la dimension affective (Smith, 1995; M. Tremblay et al., 2000; Trudel et al., 2005).

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

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

admettons l'intervention de d'autre facteur dans l'explication de la variance dans l'implication organisationnelle.

Additivement aux différentes relations qui peuvent exister entre les pratiques de gestions des ressources humaines et l'implication organisationnelle, le maintien d'un bon système d'information au sein de l'environnement organisationnel reste vital pour le bon fonctionnement de ces pratiques de manière globale, car avoir une information juste, correcte et au bon moment facilite la compréhension des droits et obligations des employés au sein de leur organisation, en conséquence, une meilleure assimilation des objectifs organisationnels et personnels engendre des réactions positives au milieu professionnel à travers une implication organisationnelle. Par ailleurs, maintes recherches sur la relation d'influence de la communication et le partage de l'information n'ont pas constaté de relation significative avec l'implication organisationnelle, néanmoins d'autres études signalent une relation positive et constantes entre cette pratique de gestion de ressources humaine et l'implication organisationnelle dans un climat organisationnel à l'écoute des préoccupations du facteur humain (M. Tremblay et al., 2000; Trudel et al., 2005). Comme le confirme Trudel et son équipe dans leur analyse de l'influence des pratiques de gestions des ressources humaines sur les dimensions de l'implication organisationnelle dans le contexte sanitaire, d'où ils annoncent l'influence significative des pratiques d'information et de communication sur la dimension affective de l'implication organisationnelle, additivement à ce résultat positif la dimension normative de l'implication est liée positivement au plan de carrière et au système d'évaluation, tandis que la dimension calculée de l'implication est corrélée négativement avec le système d'évaluation de l'organisation.

Bibliographie :

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1982). Managing information systems personnel: a review of the literature and managerial implications. *MIS Quarterly*, 49–70.
3. Benyelles, K. (1992). Le renouveau du service public à travers une politique de la ressource humaine dans la fonction publique. *Idara (Alger)*, 2(1), 117–127.
4. Bertaux, D. (2010). L'enquête et ses méthodes, le récit de vie. Paris. *Francia, Armand Colin*.
5. Bettache, M. (2013). Maintien en emploi et mobilisation des travailleurs seniors dans le secteur public : tout un défi. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 76–119.
6. Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*.
7. Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3), 303–309.
8. Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace* (Quatrième). McGraw Hill Education.
9. Commeiras N. (1992). L'impact de la participation financière sur l'implication des salariés. *Actes Du 3e Congrès de l'Association Francophone de La Gestion Des Ressources Humaines*, 574–583.
10. Condomines B., H. E. et B. A.-F. (2016). La mobilité interne : des perspectives différentes mais complémentaires répondant aux besoins de collaboration. *27e Congrès AGRH « Retour Vers Le Futur Pour l'AGRH » Strasbourg 19-21/10/2016*.
11. Dehane, M., & Boucheriba, M. (2014). *Le modèle de gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne : Quelles perspectives de modernisation ?*
12. Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures–different results. *Personnel Review*.
13. El Akremi, A., & Trabelsi, Y. (2003). Role des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels: Application au cas des informaticiens. *Gestion Internationale et Pays Emergents*.
14. Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector-Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 5059.
15. Grawitz M. (1996). *Méthodes des sciences sociales* (Daloz. (ed.); 10ème édit).
16. Gutiérrez-Martínez, I. (2006). L'implication organisationnelle des professionnels de TI. *Revue Française de Gestion*, 9, 143–156.
17. Gutiérrez-martínez, I., & Martir, S. C. (2007). L ' influence des pratiques de gestion de ressources humaines sur l ' implication organisationnelle et professionnelle. *Agrh*.
18. Hashim, J. (2010). Human resource management practices on organisational commitment: The Islamic perspective. *Personnel Review*, 39(6), 785–799.
19. Igbaria, M., & Wormley, W. M. (1992). Organizational experiences and career success of MIS professionals and managers: an examination of race differences. *MIS Quarterly*, 507–529.
20. Kessler, I., Heron, P., & Spilsbury, K. (2017). Human resource management innovation in

- health care: the institutionalisation of new support roles. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 228–245.
21. Lemire, L., & Martel, G. (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Presses de l'Université du Québec.
 22. Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
 23. Masud, H., & Daud, W. N. W. (2019). Human resource management practices and organizational commitment: Research methods, issues, and future directions. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, 217–226.
 24. Mcdermott, KATHRYN, Laschinger, H. K. S., & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. *Nursing Management*, 27(5), 44.
 25. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
 26. Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'administration*, 17(4), 319–331.
 27. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
 28. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
 29. Ordonnance N° 06-03 Statut général de la fonction publique, (2006).
 30. Décret Exécutif N° 11-121 Statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des paramédicaux de santé publique, Communication 08 (2011).
 31. Parry, E., Kelliher, C., Mills, T., & Tyson, S. (2005). Comparing HRM in the voluntary and public sectors. *Personnel Review*.
 32. 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.
 33. Peyrat, D. (1993). Pratiques de management des ressources humaines et implication des salariés: l'importance de la contingence organisationnelle. *Universalité et Contingence de La GRH*, 375–385.
 34. Porter & al. Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *PV Organizational*.
 35. Proudhon, P.-J. (1868). *Théorie de l'impôt: question mise au concours par le Conseil d'état du canton de Vaud en 1860* (Vol. 15). Libr. internationale.
 36. Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*.
 37. Simard, G. (2000). Les antécédents de l'engagement organisationnel: Le cas d'une organisation publique du secteur de la santé. *Internationalisation de La Gestion Des Ressources Humaines?*

38. Smith, C. A. (1995). *Human resource practices and policies as antecedents of organizational commitment*.
39. Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Internationalisation de La Gestion Des Ressources Humaines?*
40. Tremblay, P. P. (1997). *L'État administrateur, modes et émergences*. Presse de l'Université du Québec.
41. Tremblay, P. P. (2012). *L'administration contemporaine de l'État: une perspective canadienne et québécoise*. Puq.
42. Trudel, J. M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue Internationale Sur Le Travail et La Société*, 3(2), 406–435.
43. Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(1).
44. Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81.
45. Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6–20.
46. Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5, Issue 5). Sage Publications.
47. Zgoulli-Swalhi, S., Commeiras, N., & Swali, A. (2016). *Les pratiques RH et l'implication organisationnelle: quelles relations au regard de l'approche universalistes (best practices) et configurationnelle (bundles)?*