

L'IMPACT DE LA FORMATION CONTINUE SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DANS LE CONTEXTE MAROCAIN

[THE IMPACT OF CONTINUOUS TRAINING ON ORGANIZATIONAL INVOLVEMENT IN THE MOROCCAN CONTEXT]

Aziz TAIB

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion, Département des Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales, Université Hassan Premier, Settat, Maroc

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: This article focuses on the study of the link between human resources management (HRM) practices related to continuous training and the three-dimensional organizational involvement of employees of private companies in Morocco. The research results show, on the one hand, that continuous training is a lever of affective organizational involvement and, on the other hand, an absence of correlation with normative involvement and calculated involvement.

KEYWORDS: Continuous training, affective organizational involvement, calculated organizational involvement and normative organizational involvement.

RÉSUMÉ: Cet article s'intéresse à l'étude du lien entre la pratique de gestion des ressources humaines (GRH) relative à la formation continue et l'implication organisationnelle tridimensionnelle des salariés des entreprises privées au Maroc. Les résultats de la recherche montrent, d'une part, que la formation continue est un levier de l'implication organisationnelle affective et d'autre part, une absence de corrélation avec l'implication normative et l'implication calculée.

MOTS-CLEFS: Formation continue, implication organisationnelle affective, implication organisationnelle calculée et implication organisationnelle normative.

1 INTRODUCTION

L'implication des salariés est devenue un enjeu majeur pour les professionnels des ressources humaines et un défi à relever de façon continue pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise surtout dans un environnement de plus en plus instable et incertain.

Les leviers de l'implication des salariés sont nombreux. Ils peuvent concerner l'évolution des carrières, les augmentations salariales, la culture managériale, le partage des connaissances, la formation continue, ...

Certaines recherches précisent que lorsque l'organisation soutient ses collaborateurs, ces derniers « réagissent de manière réciproque au-delà de la norme » (Hutchison et al., 1997 ; Eisenberger et al., 1990). Ce soutien peut se concrétiser entre autres par la mise en place de programmes de renforcement des capacités à travers l'identification des actions de formation permettant aux salariés d'améliorer le savoir-faire et de développer de nouvelles compétences pour réaliser leurs objectifs.

2 CADRE THÉORIQUE

2.1 DÉFINITION DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Allen et Meyer (1991) distinguent trois types d'implication : affective, calculée et normative. L'implication affective représente un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation. L'implication calculée (instrumentale ou de continuité) est relative aux coûts associés au départ de l'organisation. Elle indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décide de démissionner de son poste. En ce qui concerne l'implication normative, Wiener et Vardi (1980)¹ proposent la définition suivante : « 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 retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi ».

2.2 LIEN ENTRE LA FORMATION CONTINUE ET 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. 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 (McNeese-Smith et Nazarey, 2001) 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 affective².

Ceci étant, les différentes lectures et recherches ont permis, aussi, de noter que la formation continue peut exercer un impact négatif sur la relation salarié/entreprise. En effet certains chercheurs comme (Trevor, 2001 et Essafi, Haines, Jalette, 2007), estiment que la formation engendre l'insatisfaction, le retrait ou l'intention de quitter. Pour eux, la formation crée des attentes qui pourraient ne pas être satisfaites par l'entreprise (promotion, changement de poste, augmentation de salaires,...).

Les travaux de Mowday et ses collègues (1982) évoquent, également, un lien négatif entre la formation et l'implication organisationnelle car, le salarié formé exprimerait des besoins et des attentes que l'entreprise ne pourrait pas satisfaire.

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, 1988)³.

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 et comme le souligne Gouldner (1960), Meyer et Allen (1997) et Scholl (1981)⁴, les salariés ayant bénéficié d'un soutien de la part de l'entreprise développe un sentiment d'obligation morale envers

¹ Wiener et Vardi (1980) cités par Neveu et Thévenet (2002).

² Bartol (1982), Tremblay et al. (2000) et Paré et al. (2001) [Cités par Gutiérrez-Martínez, Isis. L'implication organisationnelle des professionnels de TI. In : Revue française de gestion, vol. 168-169, no. 9, 2006, p.143-156.]

³ Wiener (1982, 1988) [cité par Christian Vandenberghe. L'engagement des salariés dans l'entreprise. Interactions, Vol 2, N°1. Année 1998.]

⁴ Gouldner (1960), Meyer et Allen (1997) et Scholl (1981) [cités par Christian Vandenberghe. L'engagement des salariés dans l'entreprise. Interactions, Vol 2, N°1. Année 1998.]

l'organisation motivé et justifié par le concept de « réciprocité ». Le soutien, ici, est considéré dans le sens de conseil, d'aide et d'apprentissage.

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.

Meyer et Smith (2000) ont démontré que la formation continue a un lien avec l'implication organisationnelle normative. 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.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude du lien pouvant exister entre la formation continue et l'implication calculée. Dans ce cadre, les travaux de Harel & Tzafir, 1999 et Luthans, Avey, & Patera, 2008, 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)⁵ 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 (Bal et al., 2013)⁶.

D'autres, encore, ont conclu que les salariés ayant bénéficié d'une formation de développement des compétences, avaient un comportement positif mais raisonné envers celle-ci (Hicks et Klimoski, 1987).

3 PROBLÉMATIQUE, HYPOTHÈSES ET SOUS-HYPOTHÈSES

La problématique de la recherche à savoir : **Comment pourrait-on favoriser l'implication des salariés dans les entreprises marocaines ?** a été définie en se basant sur la revue de la littérature, la pré-enquête de 2014⁷ et l'enquête qualitative.

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, il est nécessaire de la décliner sous forme d'hypothèses présentées comme suit :

- H1 : La formation continue favorise l'implication affective.
- H2 : La formation continue favorise l'implication normative.
- H3 : La formation continue favorise l'implication calculée.

Chaque hypothèse a été testée en vérifiant ses sous-hypothèses à l'aide de khi-deux d'indépendance et de l'analyse des tableaux croisés. Il est à préciser que les hypothèses et sous-hypothèses se réfèrent aux échelles de mesure de l'implication organisationnelle tridimensionnelle développées par Meyer et Allen (1990).

⁵ Paré et Tremblay (2007) [cités par Jean WEIDEMANN et François GONIN, 2013. Les effets des pratiques RH sur l'engagement normatif, affectif et de continuité. P 4.]

⁶ (Bal et al., 2013) [cités par Jean WEIDEMANN et François GONIN, 2013. Les effets des pratiques RH sur l'engagement normatif, affectif et de continuité. P 4&5.]

⁷ Il s'agit d'une pré-enquête réalisée en 2014 auprès de trente managers pour s'assurer que le sujet de la recherche est pertinent et peut intéresser les professionnels RH et les managers opérationnels.

SOUS-HYPOTHÈSES DE H1 :

Hypothèse	Sous-hypothèses
H1 : la formation continue favorise l'implication affective.	H1a : L'accès à la formation continue développe, chez le salarié, le sentiment de passer le reste de sa vie dans l'entreprise.
	H1b : L'accès à la formation continue favorise l'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise.
	H1c : L'accès à la formation continue consolide le lien émotionnel du salarié envers son entreprise.

SOUS-HYPOTHÈSES DE H2:

Hypothèse	Sous-hypothèses
H2 : la formation continue favorise l'implication normative.	H2a : L'accès à la formation continue développe, chez le salarié, le sentiment de loyauté envers l'entreprise.
	H2b : L'accès à la formation continue développe, chez le salarié, le sentiment de culpabilité s'il quitte l'entreprise.
	H2c : L'accès à la formation continue développe, chez le salarié, le sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise.

SOUS-HYPOTHÈSE DE H3:

Hypothèse	Sous-hypothèses
H3 : la formation continue favorise l'implication calculée.	H3a : Un salarié ayant accès à la formation continue trouvera des difficultés à quitter son entreprise même s'il a une nouvelle opportunité.
	H3b : Un salarié ayant accès à la formation continue, développe son employabilité externe.
	H3c : Un salarié ayant accès à la formation continue ne quittera pas son entreprise car il a peur de perdre cet avantage.

4 MODÈLE ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

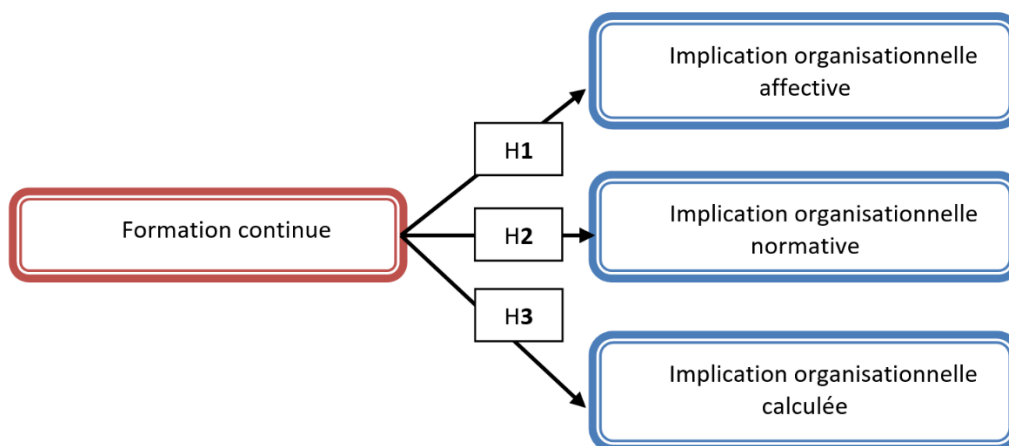
La méthodologie de recherche utilisée est constituée des étapes suivantes :

- Revue de la littérature.
- Définition de la problématique, des hypothèses et des sous-hypothèses.
- Formulation du modèle théorique.
- Test du modèle théorique sur le terrain.

Elle s'appuie sur la démarche développée par Quivy et Van Campenhoudt (2006) dans « le manuel de recherches en sciences sociales »⁸. L'objectif recherché à travers cette démarche est de tester des relations entre les variables qualitatives. D'un côté la formation continue et de l'autre côté l'implication organisationnelle tridimensionnelle (Affective, normative et calculée).

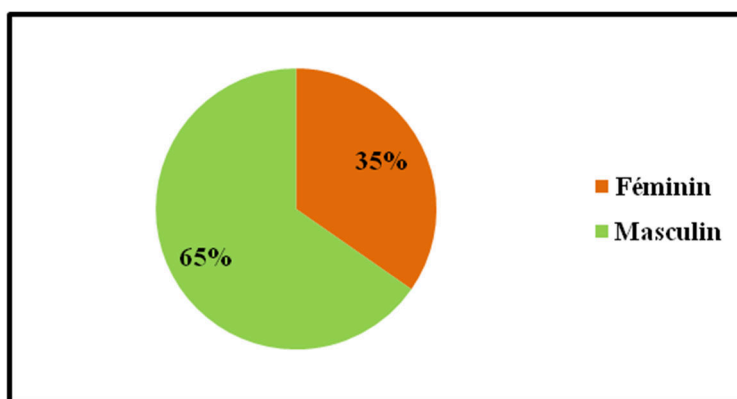
Pour ce faire, un modèle de recherche a été conceptualisé dont les variables qualitatives ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire élaboré à partir des recherches précédentes et réadaptées au contexte marocain. Ce modèle de recherche suppose des liens entre la pratique de GRH relative à la formation et l'implication organisationnelle affective, normative et calculée. Il se présente comme suit:

⁸ Raymond Quivy et Van Campenhoudt. Manuel de recherches en sciences sociales. 3ème édition. Paris : Dunod, 2006. 272p. (Psycho sup)



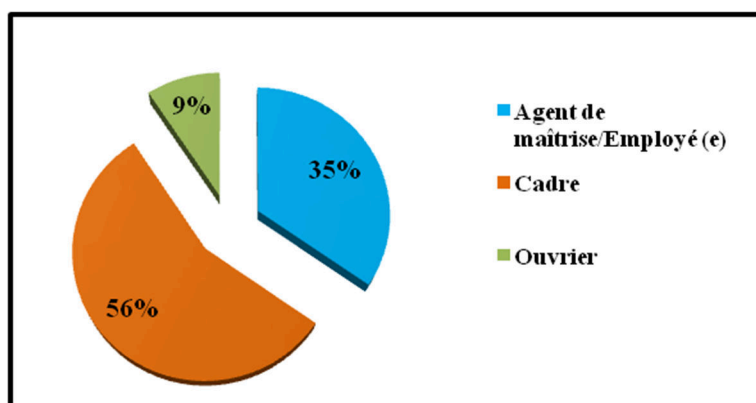
5 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE QUANTITATIVE

Le nombre de répondants au questionnaire est de cent cinquante (150/200), soit un taux de réponse de 75%. L'échantillon est composé de cadres, d'agents de maîtrise/employés et d'ouvriers.



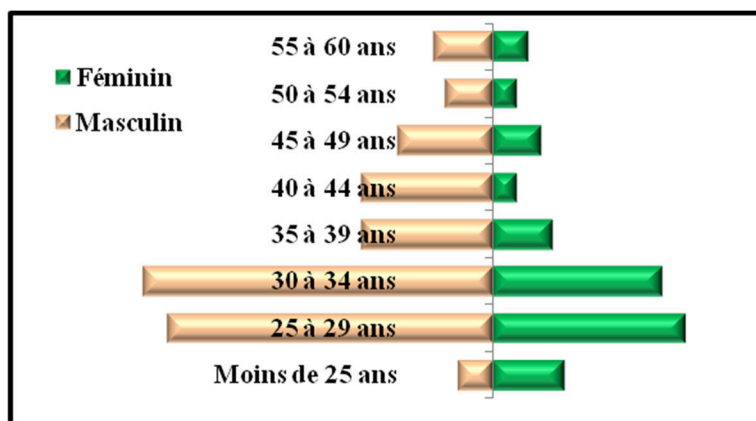
Graphique 1 : Répartition de l'effectif de l'étude exploratoire selon le sexe

L'effectif des salariés interrogés est composé de 65% des hommes (98/150) et 35% des femmes (52/150)



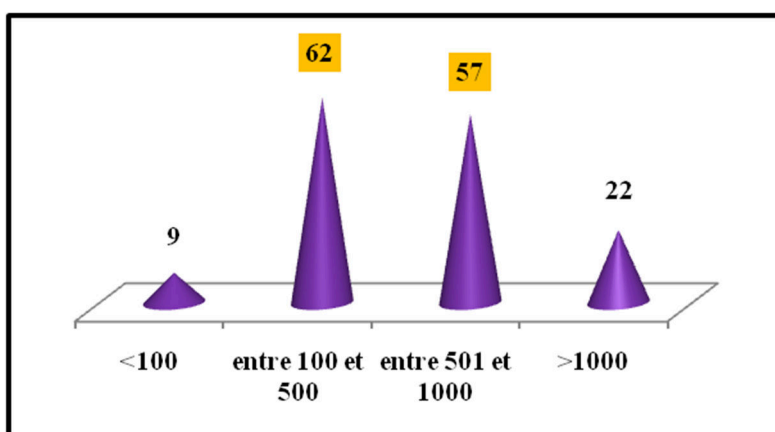
Graphique 2 : Répartition de l'effectif de l'étude exploratoire selon la catégorie socio-professionnelle

Plus de la moitié des salariés questionnés (56%) sont des cadres (84/150), les agents de maîtrise/employés représentent 35% alors que les ouvriers enregistrent 9%.



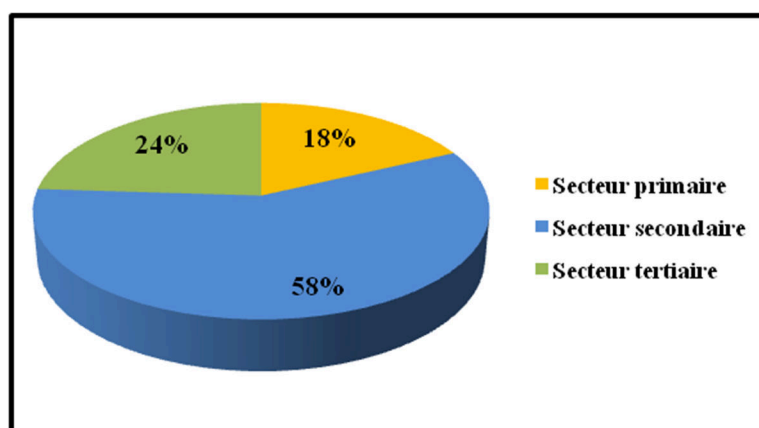
Graphique 3 : Répartition de l'effectif de l'étude exploratoire par tranche d'âge et par sexe

Nous remarquons que plus de la moitié des salariés de sexe féminin (57%) ont un âge compris entre 25 et 34 ans. Les répondants à notre enquête quantitative des deux sexes sont concentrés dans deux tranches d'âge à savoir 25-29 ans et 30-34 ans.



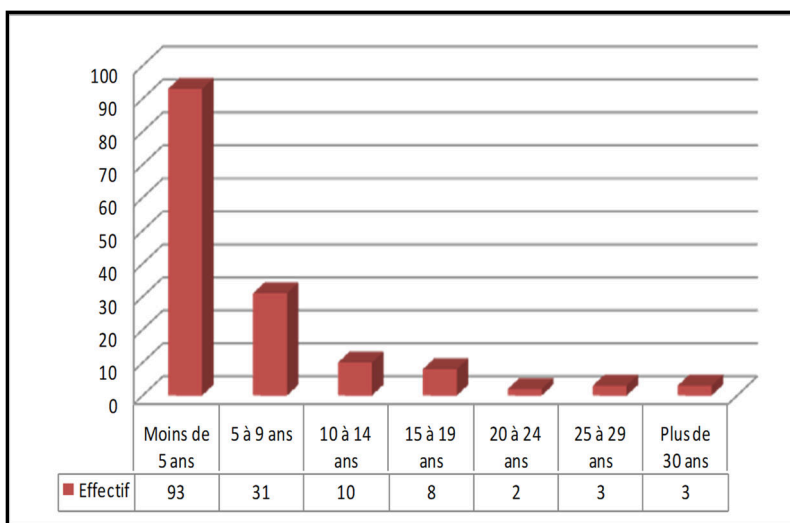
Graphique 4 : Répartition de l'effectif de l'étude exploratoire selon la taille de l'entreprise

Nous constatons, à partir de ce graphique, que les salariés qui ont répondu à notre enquête quantitative appartiennent, principalement, à des entreprises dont l'effectif est compris entre (100 – 500) (62 salariés, soit 42%) et (501 – 1000) (57 salariés, soit 38%). Ce qui représente un total de 80% de notre échantillon.



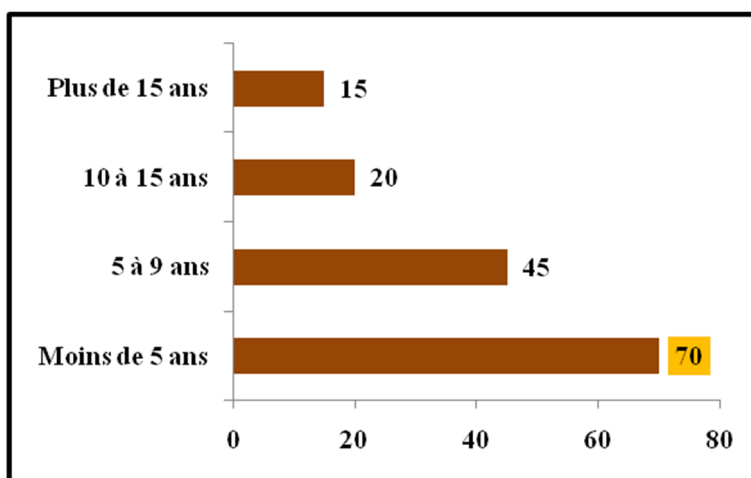
Graphique 5 : Répartition de l'effectif de l'étude exploratoire selon le secteur d'activité

Le secteur secondaire occupe la première place et représente **58%** de l'effectif de l'échantillon global (87/150). Il est suivi par le secteur tertiaire qui affiche **24%** (36/150) et le secteur primaire qui enregistre **18%** (27/150).



Graphique 6 : Répartition de l'effectif de l'étude exploratoire selon l'ancienneté dans l'entreprise

62% de l'effectif de l'étude exploratoire, soit 93 sur 150, a une ancienneté dans l'entreprise **inférieure à 5 ans**. Il s'agit en fait d'une population dont l'âge est compris entre 25 et 34 ans. Elle est connue sous l'appellation « Génération Y » ou « Génération Why » qui se caractérise, entre autres, par la mobilité et le désir d'évoluer rapidement.



Graphique 7 : Répartition de l'effectif de l'étude exploratoire selon l'ancienneté dans le poste

La répartition de l'effectif de l'étude exploratoire selon l'ancienneté dans le poste nous indique que **47%** des répondants ont une ancienneté **inférieure à 5 ans**.

6 OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

L'outil de collecte des données est un questionnaire composé des données socio-démographiques et de différentes questions pour étudier le lien entre la formation continue et l'implication organisationnelle affective, normative et calculée. Il se base sur la recherche théorique, l'enquête qualitative et les différents questionnaires ayant examiné cette relation.

L'analyse des données a été réalisée en utilisant le test d'indépendance de Khi-deux du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Ce test permet de savoir si deux variables qualitatives sont indépendantes ou dépendantes en calculant « p value » dite aussi degré de signification, signification asymptotique ou probabilité critique.

Le test de Khi-deux utilise deux hypothèses : l'hypothèse nulle (H0) et l'hypothèse alternative (H1). H0 suppose que les deux variables qualitatives étudiées sont indépendantes et H1 suppose qu'elles sont dépendantes. L'hypothèse H0 est rejetée si $p \text{ value} \leq 0.05$.

7 RÉSULTAT DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

7.1 LIEN ENTRE LA FORMATION CONTINUE ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE AFFECTIVE

7.1.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

L'analyse des contenus des entretiens semi-directifs montre que plus de la moitié des salariés interrogés, **58% (7 sur 12)**, estiment que l'accès à la formation continue leur permet de réaliser leurs objectifs et de contribuer à ceux de l'entreprise.

Dans le tableau N°1, il est présenté des exemples d'expressions traduisant le lien positif entre la formation continue et l'implication affective des salariés.

Tableau 1. Nombre de citations spontanées relatives à l'impact de la formation continue sur l'implication affective des salariés.

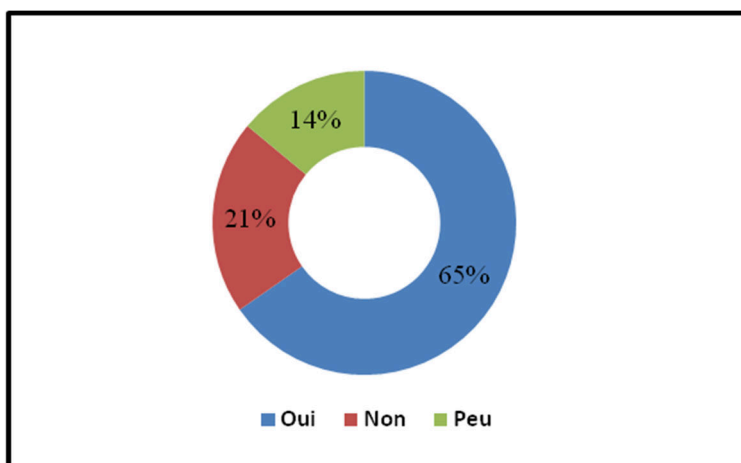
Exemple d'expressions traduisant l'implication affective d'un salarié	Nombre de citations spontanées lors des entretiens individuels (Sur 12)
« Chaque année, je bénéficie de programmes de renforcement des capacités, cela développe une relation forte (de confiance) avec mon entreprise. »	7 (soit 58%)
« Grâce au plan de formation, je réalise mes objectifs et je contribue à ceux de l'entreprise. »	6 (soit 50%)
« La formation continue, favorisant l'évolution des carrières, a développé un lien émotionnel avec mon entreprise. »	7 (soit 58%)

7.1.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

7.1.2.1 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H1A

TABLEAU CROISÉ : FA1*FA2

FA2 : La formation continue vous offre-t-elle le sentiment de passer, volontiers, le reste de votre vie professionnelle dans votre entreprise ?	FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
	Oui	Non	Rarement	
Oui	80	8	10	98
Non	11	13	7	31
Peu	12	2	7	21
Total	103	23	24	150



Graphique 8 : la formation continue et sentiment du salarié de passer le reste de sa carrière dans l'entreprise

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1*FA2

Le graphique n°8 montre que presque les deux tiers des salariés questionnés (65%, soit 98/150) affirment que la formation continue leur offre le sentiment de passer, volontiers, le reste de leur vie professionnelle dans l'entreprise. Par contre, 21% (31/150) pensent le contraire et 14% (21/150) estiment que l'impact de la formation sur ce sentiment est faible.

En ce qui concerne les salariés ayant la possibilité de bénéficier de la formation (103 personnes), 78% (80/103) pensent que cela leur offre le sentiment de passer, volontiers, le reste de leur vie professionnelle au sein de l'entreprise. 10% (11/103) affirment le contraire et 12% (12/103) prétendent que la formation continue influence peu ce sentiment.

Pour les salariés qui n'ont pas accès à la formation continue (23 personnes), 35% (08/23) estiment que cette pratique de GRH développe, chez eux, le sentiment de passer le reste de leur vie professionnelle dans l'entreprise. 56% (13/23) affirment le contraire et 9% (02/23) prétendent que l'impact de la formation continue est faible.

Enfin, s'agissant des salariés ayant rarement accès à la formation continue (24/150, soit 16%), 42% (10/24) pensent que la formation leur offre le sentiment de passer, volontiers, le reste de leur vie professionnelle dans l'entreprise. 29% (07/24) affirment le contraire et 29% (07/24) estiment que le lien entre la formation continue et ce sentiment est faible.

TEST DU KHI-DEUX DE H1A

Pour tester la sous-hypothèse H1a à l'aide de Khi-deux, considérons l'hypothèse nulle H0 et l'hypothèse alternative H1:

H0 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de passer le reste de la vie professionnelle dans l'entreprise » sont indépendantes.

H1 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de passer le reste de la vie professionnelle dans l'entreprise » sont dépendantes.

L'hypothèse H0 est rejetée si $p \text{ value} \leq 0.05$. (p est la signification asymptotique bilatérale)

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H1A

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	32,672 ^a	4	0,000
Rapport de vraisemblance	29,012	4	0,000
Nombre d'observations valides	150		

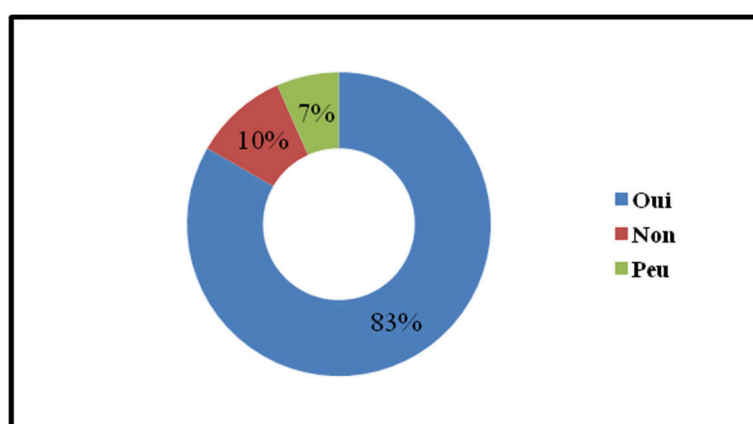
Nous remarquons que $p \text{ calculé} (= 0,000)$ est inférieur à 0,05. L'hypothèse H0 selon laquelle les variables qualitatives « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de passer le reste de la vie professionnelle dans l'entreprise » sont indépendantes, est rejetée.

On peut donc conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les deux variables étudiées. Autrement dit, la formation continue influence positivement le sentiment d'un salarié de passer le reste de sa vie professionnelle dans l'entreprise. Par conséquent, **la sous-hypothèse H1a est acceptée.**

7.1.2.2 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H1B

TABLEAU CROISÉ : FA1 * FA3

FA3 : La formation continue vous pousse-t-elle à être impliqué(e) dans les objectifs et les buts de votre entreprise ?		FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
		Oui	Non	Rarement	
	Oui	94	14	17	125
	Non	3	9	3	15
	Peu	6	0	4	10
Total		103	23	24	150



Graphique 9 : La formation continue et l'implication du salarié dans les objectifs et buts de l'entreprise

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1 * FA3

D'une manière globale, on remarque que **83%** (125/150) de l'effectif de notre échantillon prétendent que la formation continue favorise l'implication dans les objectifs et buts de l'entreprise, contre **10%** (15/150) qui pensent le contraire et **7%** (10/150) qui estiment que l'impact de la formation continue est faible.

Chez les salariés bénéficiant de la formation continue (103/150, soit **69%**), il y a 94 (quatre vingt quatorze) personnes (**91%**) qui estiment que cela les pousse à être impliquées dans l'atteinte des objectifs de leurs entreprises. Alors que seulement **3%** (3/103) affirment le contraire et **6%** (6/103) pensent que la formation continue n'a pas une grande influence sur cette implication.

Pour ceux ne bénéficiant pas de programmes de renforcement de capacités (23/150, soit **15%**), **61%** (14/23) pensent que la formation développe leur implication dans l'atteinte des objectifs de leurs entreprises alors que **39%** (9 /23) affirment le contraire.

Enfin, les salariés ayant rarement accès à la formation continue et qui pensent que cette dernière les pousse à être impliqués dans l'atteinte des objectifs de leurs entreprises représentent **71%** (17/24). Alors que seulement, **12%** (3/24) affirment le contraire et **17%** (4/24) prétendent que l'impact de la formation *continue* sur cette implication est faible.

TEST DU KHI-DEUX DE H1B

Pour tester la sous-hypothèse **H1b**, soient l'hypothèse H0 et l'hypothèse H1 :

H0 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « L'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise » sont indépendantes.

H1 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « L'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise » sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H1B

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	32,704 ^a	4	0,000
Rapport de vraisemblance	26,973	4	0,000
Nombre d'observations valides	150		

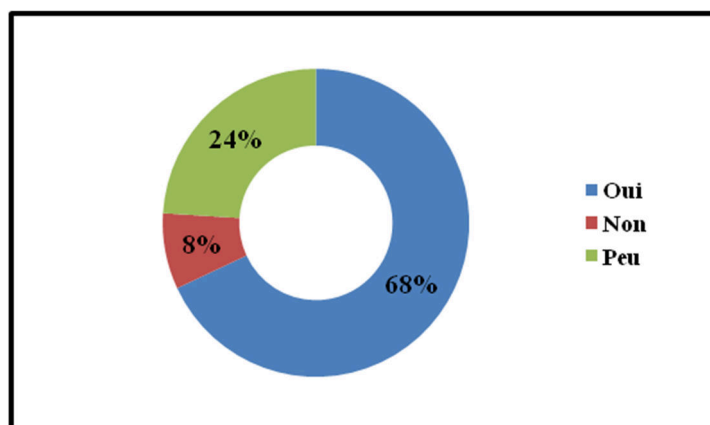
Le test de Khi-deux permet de conclure qu'il existe une association statistiquement significative entre les deux variables étudiées à savoir : « L'accès à la formation continue » et « L'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise »

En effet, **p calculé (= 0,000) est inférieur à 0,05**. L'hypothèse H0 relative à l'indépendance de ces deux variables **est rejetée**. On peut donc conclure que l'accès à la formation continue favorise l'implication des salariés dans les objectifs de l'entreprise. Par conséquent, **la sous-hypothèse H1b est acceptée**.

7.1.2.3 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H1C

TABLEAU CROISÉ : FA1 * FA4

FA4 : Formation continue et lien émotionnel du salarié envers l'entreprise.		FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
		Oui	Non	Rarement	
	Oui	82	8	12	102
	Non	2	7	3	12
	Peu	19	8	9	36
Total		103	23	24	150



Graphique 10 : La formation continue et consolidation du lien émotionnel du salarié envers l'entreprise

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1 * FA4

Le graphique n°10 montre que plus des deux tiers (**68%**, soit 102/150) des salariés sondés affirment que la formation continue consolide le lien émotionnel envers l'entreprise. **24 %** (36/150) prétendent que cette pratique de GRH consolide peu ce lien et **8%** (12/150) pensent que la formation ne consolide pas le lien émotionnel envers l'entreprise

Pour les salariés ayant accès à la formation continue, **80%** (82/103) prétendent que la formation continue consolide le lien émotionnel avec l'entreprise. Alors que seulement **18%** (soit 19/103) pensent qu'elle consolide, peu, ce lien émotionnel et deux (02) répondants affirment l'absence de lien.

En ce qui concerne les salariés qui n'ont pas accès à la formation continue dans l'entreprise, **35%** (8/23) soulignent l'importance de la formation dans la consolidation du lien émotionnel envers l'entreprise. **30%** (7/23) affirment le contraire et **35%** (8/23) pensent que la formation continue consolide peu ce lien émotionnel.

Parmi les salariés ayant rarement accès à la formation continue, on trouve **50%** (12/24) qui considèrent que la formation est une pratique de GRH qui consolide le lien émotionnel envers l'organisation. A l'inverse, on constate que **12%** (3/24) affirment le contraire et **38%** (9/24) pensent que la formation exerce peu d'influence pour consolider ce lien.

TEST DU KHI-DEUX DE H1c

Soient l'hypothèse nulle H0 et l'hypothèse alternative H1 : H0 suppose que les variables qualitatives « L'accès à la formation continue » et « La consolidation du lien émotionnel du salarié envers son entreprise » sont indépendantes. H1 suppose qu'elles sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H1c

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	30,982 ^a	4	0,000
Rapport de vraisemblance	27,439	4	0,000
Nombre d'observations valides	150		

Selon les résultats obtenus, il existe une association statistiquement significative entre les deux variables qualitatives étudiées à savoir : « L'accès à la formation continue » et « La consolidation du lien émotionnel du salarié envers son entreprise ».

En effet, **p calculé (égale à 0,000) est inférieur à 0,05**. L'hypothèse **H0** relative à l'indépendance de ces deux variables **est rejetée**. On peut donc conclure que l'accès à la formation continue consolide le lien émotionnel du salarié envers son entreprise. Par conséquent, **La sous-hypothèse H1c est donc acceptée**.

CONCLUSION DU TEST DE L'HYPOTHÈSE H1

L'examen des données et des informations des tableaux croisés FA1&FA2, FA1&FA3 et FA1&FA4 d'une part, et des résultats des tests de Khi-deux d'autre part, montre que l'accès à la formation continue dans l'entreprise est un levier de l'implication organisationnelle affective.

Autrement dit, les entreprises qui offrent des possibilités d'apprentissage et de développement des compétences à leur personnel, consolident le lien émotionnel des salariés envers l'organisation (**68%** le confirment, soit 102/150), favorisent le sentiment d'y passer le reste de leur vie professionnelle (**65%** le précisent, soit 98/150) et renforcent l'implication dans les objectifs de l'organisation (**83%** le soulignent, soit 125/150).

7.2 LIEN ENTRE LA FORMATION CONTINUE ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE NORMATIVE

7.2.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

Lors des entretiens qualitatifs effectués auprès de douze (12) personnes, nous avons noté plusieurs expressions reflétant une absence de lien entre la formation continue et l'implication normative. Le tableau n° 2 illustre quelques exemples.

Tableau 2. Nombre de citations spontanées relatives au lien entre la formation continue et l'implication normative d'un salarié.

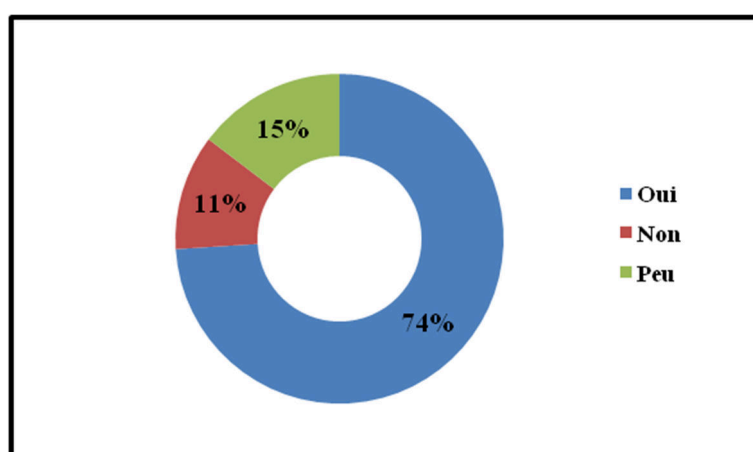
Exemple d'expressions ne traduisant pas l'implication normative d'un salarié	Nombre de citations spontanées lors des entretiens individuels (Sur 12)
« Je bénéficie de programmes de renforcement de capacités, mais cela ne m'oblige pas de rester. »	8 (soit 67%)
« La loyauté envers l'entreprise n'est pas liée, uniquement, à la formation. »	9 (soit 75%)
« Ce n'est pas éthique, de ma part, si je quitte l'entreprise après une formation. »	2 (soit 17%)

7.2.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

7.2.2.1 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H2A

TABLEAU CROISÉ : FA1*FN1

FN1 : La formation continue développe-t-elle, chez vous, le sentiment de loyauté envers votre entreprise ?	FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
	Oui	Non	Rarement	
Oui	80	15	16	111
Non	10	5	2	17
Peu	13	3	6	22
Total	103	23	24	150



Graphique 11 : La formation continue et développement de la loyauté du salarié envers l'entreprise

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1*FN1

Il ressort du tableau croisé FA1*FN1 que **74%** (111/150) des personnes sondées prétendent que la formation continue développe le sentiment de loyauté envers l'entreprise. Alors que **11%** (17/150) pensent le contraire et **15%** (22/150) estiment que cette pratique de GRH influence peu ce sentiment de loyauté.

L'analyse approfondie des données permet de constater que la population interrogée est composée de trois types salariés:

- Salariés ayant accès à la formation continue dans l'entreprise (103/150, ce qui représente **69%**).
- Ceux qui ont rarement la possibilité de bénéficier de la formation professionnelle (24/150, soit **16%**).
- Et les salariés qui n'ont pas accès à la formation continue (23/150, soit **15%**).

Sur cent trois (103) salariés bénéficiant de la formation continue au sein de l'entreprise, **78%** (80 personnes), estiment que cette pratique de développement des compétences développe, chez eux, un sentiment de loyauté envers l'organisation. **10%** (10 salariés) affirment le contraire et **12%** (13 salariés) considèrent que la formation continue exerce peu d'influence sur le sentiment de loyauté envers l'entreprise.

En ce qui concerne les salariés n'ayant pas accès à la formation continue et dont l'effectif est de vingt-trois (23), **65%** (15/23) affirment que cette pratique de GRH développe chez eux un sentiment de loyauté envers l'entreprise. Cinq (05) salariés (**22%**) pensent le contraire et trois (03) personnes (**13%**) considèrent que la formation continue exerce peu d'influence sur le développement du sentiment de loyauté.

La population des salariés ayant rarement accès à la formation représente **16%** de l'échantillon étudié (24/150). Dans cette catégorie, les salariés qui pensent que la formation continue développe le sentiment de loyauté envers l'entreprise affichent un pourcentage de **67%** (16/24). Ceux affirmant le contraire n'enregistrent que **8%** (2/24) contre **25%** (6/24) qui indiquent un impact non significatif de la formation continue sur le sentiment de loyauté envers l'entreprise.

TEST DU KHI-DEUX DE H2A

Pour tester la sous-hypothèse **H2a** à l'aide de Khi-deux, nous allons considérer l'hypothèse nulle H0 et l'hypothèse alternative H1 :

H0 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de loyauté envers l'entreprise » sont indépendantes.

H1 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de loyauté envers l'entreprise » sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H2A

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,312 ^a	4	0,257
Rapport de vraisemblance	4,595	4	0,331
Nombre d'observations valides	150		

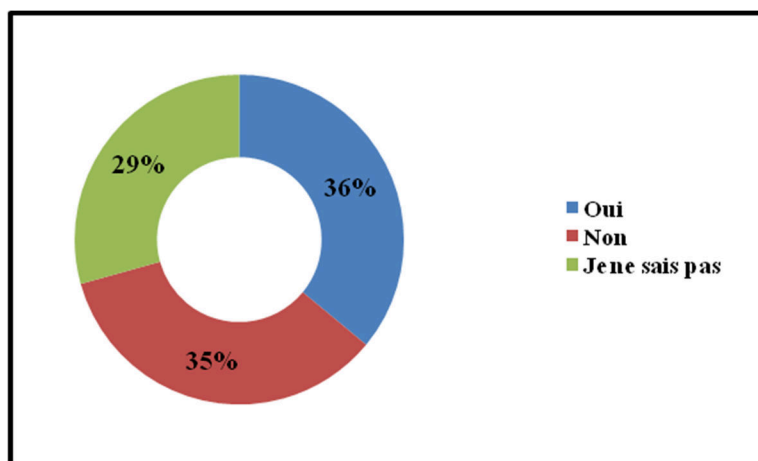
Les données du logiciel SPSS montrent que **p calculé (= 0,257) est supérieur à 0,05**. L'hypothèse **H0** selon laquelle les variables qualitatives « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de loyauté envers l'entreprise » sont indépendantes, **est acceptée**.

On peut donc conclure qu'il n'y a aucune association statistiquement significative entre ces deux variables, c'est-à-dire, la formation continue ne développe pas le sentiment de loyauté du salarié envers l'entreprise. Par conséquent, **l'hypothèse H2a est rejetée**.

7.2.2.2 TEST DE L'HYPOTHÈSE H2B

TABLEAU CROISÉ : FA1*FN2

FN2 : Compte tenu de la formation continue, j'éprouverais de la culpabilité si je quitte mon entreprise.	FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
	Oui	Non	Rarement	
Oui	39	7	8	54
Non	35	11	6	52
Je ne sais pas	29	5	10	44
Total	103	23	24	150



Graphique 12 : La formation continue et sentiment de culpabilité, chez un salarié, de quitter son entreprise

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1*FN2

L'analyse du graphique n°12 permet de constater qu'il n'y a pas de grande différence entre l'effectif des salariés affirmant que l'accès à la formation continue développe, chez eux, le sentiment de culpabilité s'ils quittent l'entreprise (36%, soit 54/150) et ceux pensant le contraire et qui affichent un pourcentage de 35% (52/150). Quarante-quatre salariés (Soit 29%) ne se prononcent pas.

Dans la catégorie des salariés bénéficiant de la formation continue (103 personnes), on constate que 38% (39/103) pensent que compte tenu de l'accès à la formation, ils éprouveront un sentiment de culpabilité s'ils quittent leurs entreprises. 34% (35/103) affirment le contraire et 28% (29/103) ne savent pas.

En ce qui concerne les salariés ne bénéficiant pas de programmes de renforcement de capacités dans l'entreprise et dont le nombre s'élève à vingt trois (23), 30% (7/23) pensent que la formation continue développe un sentiment de culpabilité s'ils quittent l'entreprise. 48% (11/23) affirment le contraire et cinq (5) salariés (22%) ne se savent pas.

Enfin, 33% des salariés ayant rarement accès à la formation continue (8/24), prétendent que cette pratique de GRH développe un sentiment de culpabilité s'ils quittent l'entreprise. Contre Six (06/24) salariés (25%) qui affirment le contraire et 42% (10/24) qui ne savent pas.

TEST DU KHI-DEUX DE H2B

Pour tester H2b, considérons H0 et H1 :

H0 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de culpabilité d'un salarié s'il quitte l'entreprise » sont indépendantes.

H1 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de culpabilité d'un salarié s'il quitte l'entreprise » sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H2B

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,900 ^a	4	0,420
Rapport de vraisemblance	3,759	4	0,440
Nombre d'observations valides	150		

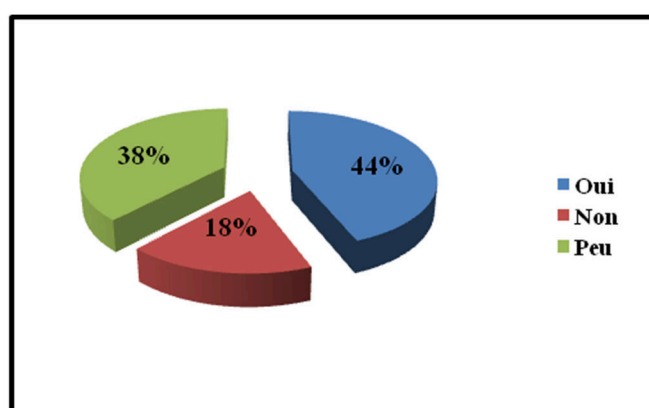
On constate que **p calculé (= 0,420) est supérieur à 0,05**. L'hypothèse H0 selon laquelle les variables qualitatives « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment de culpabilité d'un salarié s'il quitte l'entreprise » sont indépendantes, **est acceptée**.

On peut donc conclure qu'il n'y a aucune association statistiquement significative entre ces deux variables, c'est-à-dire, l'accès à la formation continue n'exerce aucune influence sur le sentiment de culpabilité d'un salarié envers son entreprise. Par conséquent, **la sous-hypothèse H2b est rejetée.**

7.2.2.3 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H2C

TABLEAU CROISÉ : FA1*FN3

FN3: La formation continue et développement du sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise.		FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
		Oui	Non	Rarement	
	Oui	47	9	10	66
	Non	19	4	4	27
	Peu	37	10	10	57
Total		103	23	24	150



Graphique 13 : La formation continue et sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1*FN3

Le pourcentage des salariés qui estiment que la formation continue est un facteur qui développe le sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise ne dépasse pas **50%**. En effet, moins de la moitié des personnes interrogées (66/150, soit **44%**) le font savoir. Alors que **18%** (27/150) pensent le contraire et **38%** (57/150) affirment que cette pratique de GRH développe peu ce sentiment d'obligation.

Quarante sept salariés (47) ayant accès à la formation continue au sein de l'entreprise, éprouvent un sentiment d'obligation d'y rester membre. Ils représentent **46%** de l'effectif de cette catégorie (103 personnes). **18%** (19/103) pensent le contraire et **36%** (37/103) prétendent que la formation continue développe peu ce sentiment.

Concernant les salariés qui n'ont pas accès à la formation continue (23 personnes), neuf (09/23, soit **39%**) pensent que le fait de bénéficier de la formation dans l'entreprise, développe un sentiment d'obligation d'y rester membre. Alors que seulement quatre salariés (04/23, soit **17%**) affirment le contraire et dix (10/23, soit **44%**) considèrent que la formation continue développe peu ce sentiment.

Pour les salariés ayant un accès rare à la formation continue dans l'entreprise (24 personnes), dix (10/24, soit **42%**) prétendent que cette pratique de GRH développe, chez eux, un sentiment d'obligation d'y rester membre. Quatre salariés (04/24, soit **16%**) affirment le contraire et dix (10/24, soit **42%**) considèrent que l'impact de la formation continue sur le sentiment d'obligation de rester dans l'entreprise est faible.

TEST DU KHI-DEUX DE H2C

Pour tester **H2c** à l'aide de Khi-deux, soient l'hypothèse H0 et l'hypothèse H1.

H0 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment d'obligation de rester salarié dans l'entreprise » sont indépendantes.

H1 : Les variables « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment d'obligation de rester salarié dans l'entreprise » sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H2C

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,639 ^a	4	0,959
Rapport de vraisemblance	6,636	4	0,959
Nombre d'observations valides	150		

A partir des données obtenues, l'hypothèse **H0** selon laquelle les variables qualitatives « L'accès à la formation continue » et « Le sentiment d'obligation de rester salarié dans l'entreprise » sont indépendantes, **est acceptée car p calculé (= 0,959) est supérieur à 0,05.**

On peut donc conclure qu'il n'existe aucune association statistiquement significative entre les deux variables étudiées. En d'autre sens, l'accès à la formation continue ne développe pas, chez le salarié, le sentiment d'obligation de rester membre du personnel de l'entreprise. Par conséquent, **la sous-hypothèse H2c est rejetée.**

CONCLUSION DU TEST DE L'HYPOTHÈSE H2

A travers le recoupement des données et des informations des tableaux croisés FA1&FN1, FA1&FN2 et FA1&FN3 d'une part, et des résultats des tests de Khi-deux d'autre part, on peut dire que l'accès à la formation continue dans l'entreprise n'est pas un levier de l'implication organisationnelle normative.

Autrement dit, même si les salariés auront la possibilité d'améliorer leurs compétences grâce à la formation professionnelle, ils ne seront pas loyaux envers l'entreprise (Les deux variables qualitatives sont indépendante car **p=0,257>0,05**), n'éprouveront pas un sentiment de culpabilité s'ils démissionnent (Les deux variables qualitatives sont indépendante car **p=0,420>0,05**) et ne se sentiront pas obligés de rester membre du personnel de l'entreprise (Les deux variables qualitatives sont indépendante car **p=0,459>0,05**).

7.3 LIEN ENTRE LA FORMATION CONTINUE ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE CALCULÉE

7.3.1 ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

L'enquête qualitative montre que plus de la moitié des salariés confirment que la formation continue est une activité de GRH qui pourrait développer l'implication calculée au sein de l'entreprise. Le tableau n° 3 en présente quelques expressions.

Tableau 3. Nombre de citations spontanées relatives au lien entre la formation continue et l'implication calculée d'un salarié

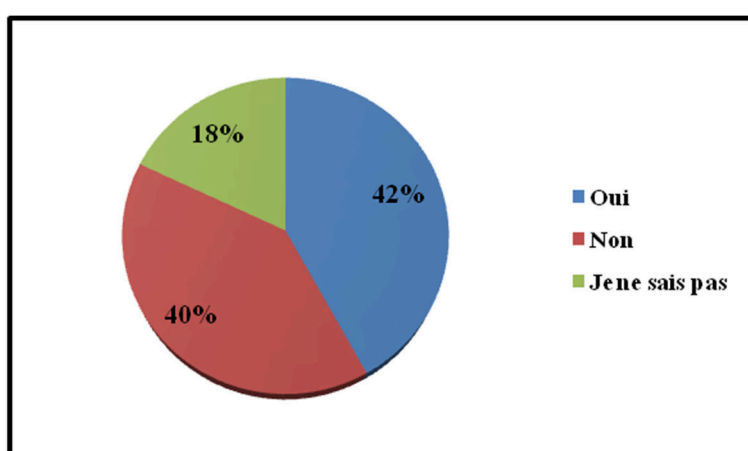
Exemple d'expressions traduisant l'implication calculée d'un salarié	Nombre de citations spontanées lors des entretiens individuels (Sur 12 salariés)
« La formation continue est un avantage qu'on ne peut pas, forcément, trouver dans une autre entreprise. »	8 (soit 67%)
« Avant d'intégrer cette entreprise, je n'avais pas la possibilité de bénéficier de formation. »	6 (soit 50%)
« Je ne peux pas quitter mon entreprise car je risque de perdre certains avantages, principalement la formation. »	7 (soit 58%)

7.3.2 ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

7.3.2.1 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H3A

TABLEAU CROISÉ : FA1*FC1

FC1 : La formation continue vous pousse-t-elle à penser qu'il serait très difficile de quitter votre entreprise, en ce moment, même si vous en avez l'opportunité ?		FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
		Oui	Non	Rarement	
	Oui	44	11	7	62
	Non	43	8	10	61
	Je ne sais pas	16	4	7	27
Total		103	23	24	150



Graphique 14 : La formation continue et difficulté de quitter l'entreprise même si une nouvelle opportunité est offerte

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1*FC1

1^{er} constat : le nombre de salariés qui considèrent que la formation continue est une pratique de GRH qui les pousse à penser qu'il serait très difficile de quitter l'entreprise, même s'ils ont une nouvelle opportunité de carrière, s'élève à soixante-deux (62), ce qui représente **42%** de la population questionnée (150 salariés). Contre **40%** (61/150) qui confirment le contraire et **18%** (27/150) ne se prononçant pas.

2^{ème} constat : l'effectif des salariés ayant accès à la formation continue au sein de l'entreprise est égal à 103 (Cent trois) et représente **69%** de l'échantillon global (150). Dans cette catégorie, **43%** (44/103) pensent qu'il serait très difficile de quitter l'entreprise, même s'ils ont l'opportunité de le faire. **42%** (43/103) pensent le contraire et **15%** (16/103) ne savent pas.

3^{ème} constat : l'effectif des salariés n'ayant pas accès à la formation continue au sein de l'entreprise s'élève à 23 (vingt trois) et représente **15%** de l'échantillon global. Parmi eux, **48%** (11/23) pensent que du fait de bénéficier de la formation, il serait très difficile de quitter l'entreprise même s'ils ont l'opportunité de le faire. Alors que **35%** (8/23) affirment le contraire et **17%** (4/23) ne savent pas.

Dernier constat : pour les salariés ayant rarement accès à la formation continue dans l'entreprise (24/150, soit **16%**), sept (07/24, soit **29%**), pensent qu'il serait très difficile de quitter l'entreprise même s'ils ont une opportunité ailleurs. Dix salariés (10/24, soit **42%**) affirment le contraire et sept (07/24, soit **29%**) ne savent pas.

TEST DU KHI-DEUX DE H3A

Pour tester **H3a** à l'aide de Khi-deux d'indépendance, soient H0 et H1 :

H0 : Les variables « Accès à la formation continue » et « Difficulté de quitter l'entreprise même si une opportunité se présente » sont indépendantes.

H1 : Les variables « Accès à la formation continue » et « Difficulté de quitter l'entreprise même si une opportunité se présente » sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H3A

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,389 ^a	4	0,495
Rapport de vraisemblance	3,238	4	0,519
Nombre d'observations valides	150		

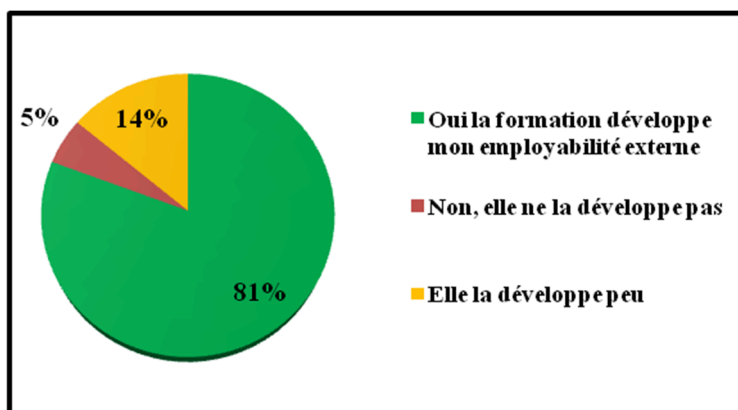
Nous remarquons que **p calculé (= 0,495) est supérieur à 0,05**. Donc l'hypothèse **H0** selon laquelle les variables qualitatives « Accès à la formation continue » et « Difficulté de quitter l'entreprise même si une opportunité se présente » sont indépendantes, **est acceptée**.

On peut donc conclure qu'il n'existe pas une association statistiquement significative entre les deux variables étudiées. Autrement dit, la formation continue ne pousse pas un salarié à penser qu'il serait très difficile de quitter l'entreprise. Par conséquent, **la sous-hypothèse H3a est refusée**.

7.3.2.2 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H3B

TABLEAU CROISÉ : FA1*FC2

FC2 : Grâce à la formation continue, je peux développer mon employabilité externe.	FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
	Oui	Non	Rarement	
Oui	85	18	18	121
Non	4	3	1	8
Peu	14	2	5	21
Total	103	23	24	150



Graphique 15 : La formation continue et développement de l'employabilité externe

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1*FC2

Les données issues du logiciel SPSS permettent de constater que **81%** des répondants (121/150) soulignent que la formation continue est une activité de GRH qui développe l'employabilité externe.

Pour les salariés ayant accès à la formation continue (103), quatre-vingt cinq (85/103, soit **82%**), pensent que cette pratique de GRH développe leur employabilité externe. **4%**(04/103), affirment le contraire et **14%** (14/103) estiment que la formation continue développe peu l'employabilité externe.

Concernant les salariés n'ayant pas accès à la formation continue dans l'entreprise (23 personnes), dix-huit (18/23), soit **78%**, pensent que cette activité de GRH développe l'employabilité externe. **13%** (03/23) affirment le contraire et **9%** (02/23) considèrent que la formation continue développe peu l'employabilité externe.

Enfin les salariés ayant rarement accès à la formation continue dans leur entreprise (24 personnes), **75%** (18/24) pensent que celle-ci développe l'employabilité externe. Un seul salarié affirme le contraire et cinq (5) estiment que la formation continue développe peu l'employabilité externe.

TEST DU KHI-DEUX DE H3B

Soient les hypothèses H0 et H1. Selon H0 les deux variables qualitatives « Accès à la formation continue » et « Développement de l'employabilité externe » sont indépendantes. H1 suppose que ces deux variables qualitatives sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H3B

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,462 ^a	4	0,347
Rapport de vraisemblance	3,735	4	0,443
Nombre d'observations valides	150		

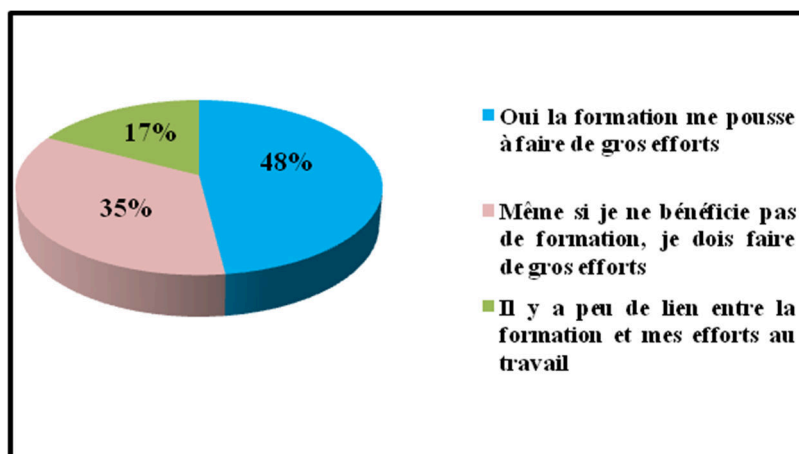
Nous remarquons que **p calculé (= 0,347) est supérieur à 0,05**. Donc l'hypothèse **H0** selon laquelle les variables qualitatives « Accès à la formation continue » et « Développement de l'employabilité externe » sont indépendantes) **est acceptée**.

On peut donc conclure qu'il n'existe pas une association statistiquement significative entre les deux variables examinées. Autrement dit, un salarié ayant accès à la formation continue, ne développe pas son employabilité externe. Par conséquent, **la sous-hypothèse H3b est refusée**.

7.3.2.3 TEST DE LA SOUS-HYPOTHÈSE H3C

TABLEAU CROISÉ : FA1*FC3

FC3: Formation continue et sentiment de perdre cet avantage.		FA1 : Avez-vous la possibilité de bénéficier de la formation continue dans votre entreprise ?			Total
		Oui	Non	Rarement	
Grâce à la formation continue, je suis prêt(e) à faire de gros efforts, pour aider l'entreprise à réussir.		52	10	10	72
Même si je ne bénéficie pas d'une formation continue, je suis prêt (e) à faire de gros efforts pour aider l'entreprise à réussir.		36	7	9	52
Il y a peu de lien entre la formation continue et les efforts que je fournis pour aider l'entreprise à réussir.		15	6	5	26
	Total	103	23	24	150



Graphique 16 : Lien entre la formation continue et les efforts fournis par le salarié au travail

COMMENTAIRES DU TABLEAU CROISÉ FA1*FC3

Une analyse globale permet de constater que **48%** (72/150) des salariés questionnés prétendent que lorsqu'ils bénéficient de la formation, ils fournissent plus d'efforts pour aider l'entreprise à réaliser ses objectifs. Cependant **35%** (52/150) précisent qu'ils sont prêts à faire de gros efforts pour que l'entreprise réalise ses objectifs globaux même s'ils ne bénéficient pas de programme de développement des compétences. Et **17%** (26/150) soulignent que le lien est faible entre la formation et les efforts au travail.

Pour les salariés ayant accès à la formation continue dans l'entreprise (103 personnes), **50%** (52/103), sont prêts à faire de gros efforts pour aider l'entreprise à réussir. **35%** (36/103) affirment qu'ils fourniront des efforts même s'ils ne bénéficient pas de la formation continue et **15%** (15/103) estiment qu'il y a peu de lien entre la formation continue et les efforts qu'ils fournissent pour aider l'entreprise à réussir.

S'agissant des salariés n'ayant pas accès à la formation continue dans l'entreprise (23 personnes), **44%** (10/23) affirment que grâce à la formation continue, ils sont prêts à faire de gros effort, au-delà de ce qui est attendu, pour aider l'entreprise à réussir. **30%** (07/23) confirment qu'ils fourniront de gros efforts même s'ils ne bénéficient pas de la formation continue et **26%** (06/23) estiment qu'il y a peu de lien entre la formation continue et les efforts qu'ils fournissent pour aider l'entreprise à réussir.

Enfin, les salariés ayant rarement accès à la formation continue (24 personnes), **42%** (10/24) pensent que grâce à la formation, ils sont prêts à faire de gros efforts, au-delà de ce qui est attendu, pour aider l'entreprise à réussir. **37%** (09/24) estiment qu'ils fourniront des efforts même s'ils ne bénéficient pas d'une formation continue et **21%** des salariés (05/23) affirment qu'il y a peu de lien entre la formation continue et les efforts qu'ils fournissent pour aider l'entreprise à réussir.

TEST DU KHI-DEUX DE H3C

Pour tester la sous-hypothèse **H3c** à l'aide de Khi-deux, considérons l'hypothèse nulle H_0 et l'hypothèse alternative H_1 . Pour H_0 , les variables « Accès à la formation continue » et « Sentiment de perdre cet avantage » sont indépendantes.

H_1 suppose que les variables « Accès à la formation continue » et « Sentiment de perdre cet avantage » sont dépendantes.

RÉSULTATS ET COMMENTAIRES DU TEST DU KHI-DEUX DE H3C

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,250 ^a	4	0,690
Rapport de vraisemblance	2,143	4	0,710
Nombre d'observations valides	150		

Nous remarquons que **p calculé (= 0,690) est supérieur à 0,05**. L'hypothèse **H0** selon laquelle les variables qualitatives « Accès à la formation continue » et « Sentiment de perdre cet avantage » sont indépendantes, **est acceptée**.

On peut donc conclure qu'il n'existe pas une association statistiquement significative entre ces deux variables et que l'accès à la formation continue n'a pas de relation avec les efforts fournis, par un salarié, pour aider l'entreprise à réussir.

Autrement dit le salarié ne considère pas la formation continue comme un avantage et n'a pas peur de la perdre s'il quitte l'entreprise. Par conséquent, **la sous-hypothèse H3c est refusée**.

CONCLUSION DU TEST DE L'HYPOTHÈSE H3

A travers le recoupement des données et des informations des tableaux croisés FA1&FC1, FA1&FC2 et FA1&FC3 d'une part, et des résultats des tests de Khi-deux d'autre part, on peut dire que l'accès à la formation continue dans l'entreprise n'est pas un facteur d'implication organisationnelle calculée.

Autrement dit, les salariés qui bénéficient de programmes de développement de compétences, ne considèrent pas cela comme un avantage, ils pourront quitter l'entreprise lorsqu'une nouvelle opportunité de carrière est offerte.

8 CONCLUSION

La problématique de l'implication organisationnelle des salariés est désormais une réalité à laquelle sont confrontées les entreprises marocaines et un défi permanent à relever pour faire face à une concurrence très forte dans un environnement économique et financier de plus en plus instables.

Cet article a démontré que la pratique de GRH est corrélée positivement avec l'implication affective au détriment de l'implication normative et calculée. Ces résultats permettent de proposer des lignes d'action que les professionnels de la gestion des ressources humaines pourraient mettre en place pour favoriser l'implication des salariés dans leurs entreprises.

Ainsi, la réalisation des ingénieries de formation pour élaborer des plans de formation permettant l'identification des besoins réels de formation développerait les compétences des salariés et permettrait le renforcement de leur implication affective.

Toutefois cette contribution managériale est à relativiser par deux limites qui peuvent constituer des pistes de recherches futures. La première limite se situe au niveau de la « catégorie socio-professionnelle ». Les résultats obtenus concernent aussi bien les cadres, les agents de maîtrise/employés que les ouvriers, mais la question qu'il faut se poser est celle de savoir si la formation continue peut favoriser l'implication des trois catégories socio-professionnelles. Ainsi l'intégration de la variable qualitative « catégorie socio-professionnelle » serait intéressante pour les chercheurs en GRH et les managers des ressources humaines pour apporter des éléments de réponse à cette question.

La deuxième limite est relative à la variable qualitative « Age », cette étude a concerné une population des salariés ayant un âge compris entre 25 ans et 60 ans. Il serait intéressant d'intégrer « l'âge » dans l'examen de la relation entre la formation continue et l'implication organisationnelle, nous estimons que cela pourrait aider les managers RH à adapter ce levier de l'implication des salariés en fonction de la pyramide des âges de l'entreprise. Il est possible que ce qui favoriserait l'implication des salariés dont l'âge est compris être 25 et 30 ans, pourrait ne pas développer l'implication de ceux âgés de plus de 50 ans par exemple.

REFERENCES

- [1] ALLEN N.J et MEYER J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In : Journal of Occupational Psychology, vol. 63, Issue 1 ,pp. 1-18, 1990.
- [2] FERNANDEZ A.F et SAVANN F. Manager la formation aujourd'hui : de la gestion du budget au développement des compétences. 2eme édition. ESF, 2009. 182p. (Formation permanente)
- [3] BECKER H.S. Notes on the concept of commitment. In : American Journal of Sociology, vol. 66, n° 1, pp. 32-40, 1960.
- [4] COHEN A. The relation between commitment forms and work outcomes in jewish and arab culture. In : Journal of Vocational Behavior, vol.54, Issue 3, pp. 371-375, 1999.
- [5] MARSH R.M. et MANNARI H. Organizational commitment and turn-over : a prediction study. In : Administrative Science Quarterly, vol. 22, n° 22, pp. 57-75, 1977.
- [6] NEVEU J.P. et THEVENET M. L'implication au travail. Vuibert, 2002. 230p. (Entreprendre).

- [7] WIENER Y. Commitment in organizations : a normative view. In : Academy of Management Review, vol. 7, n° 3, 1982, pp. 418-428.
- [8] ROUSSEL P. Rémunération, motivation, et satisfaction au travail. Paris : Economica, 1996. 306p.
- [9] AHMAD K.Z. BAKAR R.A. The association between training and organizational commitment among white-collar works in Malaysia. In : International Journal of training and development, vol. 7, n° 3, 2003, pp. 166-185.
- [10] BARBIER J.M. L'évaluation en formation. Paris : PUF, 2001. 310p. (Pédagogie d'aujourd'hui).
- [11] Raymond Quivy et Van Campenhoudt. Manuel de recherches en sciences sociales. 3ème édition. Paris : Dunod, 2006. 272p. (Psycho sup)
- [12] CHEW Y.T et TAKEUCHI N. The importance of training on employees. In : Organizational citizenship behaviors. annual conference of association of Japanese business studies and academy of international business, Beijing, Chine, 2006.
- [13] CODRE M. et FORGET L. Comment reconnaître par la formation, par la carrière et le statut. In : PERETTI J.M., Tous reconnus. Paris : Editions d'Organisation, 2005. 448p. (ED ORGANISATION).
- [14] GUTIERREZ-MARTINEZ Isis. L'implication organisationnelle des professionnels de TI. In : Revue française de gestion, vol. 168-169, n° 9, 2006, p.143-156.
- [15] Vandenberghe C, Bentein K et Stinglhamber F. L'engagement des salariés dans le travail. In : Revue Québécoise de Psychologie, vol 21, n°3, p. 133-157. 2000.
- [16] Les effets des pratiques RH sur l'engagement normatif, affectif et de continuité. AGRH 2013. p 4 et 5
- [17] ARDOUIN T. Ingénierie de formation pour l'entreprise. 5^{ème} édition. Paris : Dunod, 2017, 304p. (Formation).
- [18] Mathieu J.E. A causal model of organizational commitment in a military training environment. In : Journal of Vocational Behavior, vol. 32, n° 3, 1988, p. 321-335.
- [19] Neveu J.P. La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire. Paris : Economica, 1996, 181p. (Recherche en gestion).
- [20] Trudel J.M, Tania S et Gilles G. L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. In : Revue Internationale sur le Travail et la Société, vol. 3, n° 2, p 1-25, 2005.