

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE – Koléa

THÈSE

présentée en vue de l'obtention du diplôme de doctorat LMD en
Sciences de gestion

Spécialité : Management des Organisations

Thème

**Le départ volontaire « turnover » des employés dans les
entreprises en Algérie**

Elaborée par : Ali MOKDAD

Jury :

ADMANE Mrizak	Professeur – ESC	Président
BELAIDI Abdelaziz	Maitre de conférences A- ESC	Encadreur
DERGHOUM Mahfoud	Professeur – ESC	Examineur
AZOUAOU Lamia	Maitre de conférences A – ESC	Examinatrice
OUACHERINE Hassane	Maitre de conférences A- EHEC	Examineur

Année universitaire : 2018/2019

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE – Koléa

THÈSE

présentée en vue de l'obtention du diplôme de doctorat LMD en
Sciences de gestion

Spécialité : Management des Organisations

Thème

**Le départ volontaire « turnover » des employés dans les
entreprises en Algérie**

Elaborée par : Ali MOKDAD

Jury :

ADMANE Mrizak	Professeur – ESC	Président
BELAIDI Abdelaziz	Maitre de conférences A- ESC	Encadreur
DERGHOUM Mahfoud	Professeur – ESC	Examineur
AZOUAOU Lamia	Maitre de conférences A – ESC	Examinatrice
OUACHERINE Hassane	Maitre de conférences A- EHEC	Examineur

Année universitaire : 2018/2019

Remerciements

A / Aux...

Dr. Abdelaziz BELAIDI, mon encadreur pour sa précieuse aide.

Ceux qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre dans la réalisation
de ce travail.

Mon père, pour s'être sacrifié pour nous durant toute sa vie

Ma mère pour son soutien.

.....Je dis Merci

Résumé

Aujourd'hui, dans un marché de travail complexe et concurrentiel de nombreux facteurs contribuent à la décision des employés de rester dans leur organisation ou leur emploi actuel. Le départ volontaire des employés est un concept important et coûteux pour les entreprises, en raison des dépenses liées au recrutement, à la formation des employés, aux interruptions de travail et aux éventuels conflits juridiques. C'est ainsi que, notre travail a pour ambition d'apporter une contribution à l'identification et la compréhension des antécédents de l'intention de départ volontaire des employés dans les entreprises en Algérie ainsi que la force et la nature de leurs effets.

Pour arriver à cet objectif, nous avons proposé un modèle conceptuel à partir de la revue de littérature et les données contextuelles. Ce modèle comprend des variables indépendantes dites primaires qui sont : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, les alternatives externes d'emplois ; et des variables indépendantes dites secondaires qui sont : l'ambiguïté de rôle, conflit de rôle, charge de travail, soutien social par les collègues, soutien social du supérieur, qualité du leadership, possibilités de développement, implication à la prise de décision et l'équité organisationnelle. Pour la collecte des données, nous avons opté pour le sondage par questionnaire. Quant à l'analyse des données de ce sondage, elle s'est faite en 5 étapes principales : un contrôle et purification des données, suivi d'une analyse descriptive, puis d'une analyse factorielle exploratoire puis confirmatoire, et enfin par le test des hypothèses qui s'est fait par la modélisation en équations structurelles.

A la lumière des analyses faites, nous avons pu constater qu'il existe des différences significative concernant le niveau de l'intention de départ selon les différentes catégories sociodémographiques, à savoir les catégories d'âge, de niveau d'étude et selon le revenu.

Par ailleurs, toutes les variables indépendantes dites primaires de notre modèle sont significativement liées à l'intention de départ volontaire à l'exception de la satisfaction au travail qui à une influence indirect. Cependant, cinq aspects des variables indépendantes dites secondaires sont liées significativement, soient : l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, la charge au travail, la qualité de leadership, et l'implication à la prise de décision.

Mots-clés : Intention de départ volontaire, Satisfaction au travail, Implication organisationnelle, Alternatives externes d'emplois

ملخص

حالياً، في أسواق العمل التنافسية العديد من العوامل التي تساهم في اتخاذ قرار الموظفين بالبقاء في المنظمة أو الوظيفة الحالية. بهذا تعد المغادرة المتعمدة للموظفين مفهوماً هاماً ومكلفاً للمؤسسات بسبب النفقات المتعلقة بالتوظيف وتدريب الموظفين وانقطاع العمل والنزاعات القانونية المحتملة. وبالتالي، يهدف عملنا إلى المساهمة في تحديد وفهم نية المغادرة الطوعية للموظفين في المؤسسات بالجزائر إضافة إلى قوة وطبيعة آثارها.

لتحقيق هذا الهدف، اقترحنا نموذجاً مفاهيمي من الدراسات السابقة والبيانات السياقية. يشمل هذا النموذج المتغيرات المستقلة الأساسية وهي: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الوظائف الخارجية البديلة، وما يسمى بالمتغيرات المستقلة الثانوية والتي هي: غموض الأدوار، صراع الأدوار، عبء العمل، الدعم الاجتماعي من قبل الزملاء، الدعم الاجتماعي من المشرف، جودة القيادة، فرص التنمية، المشاركة في صنع القرار الانصاف التنظيمي. لجمع البيانات، اخترنا الاستطلاع عن طريق الاستبيان. أما بالنسبة لتحليل البيانات في هذا الاستطلاع، فقد تألفت من خمس خطوات رئيسية:

التحكم في البيانات متبوعة بتحليل وصفي، ثم تحليل استكشافي وتأكيدي، وفي الأخير اختبار الفرضيات عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية. في ضوء التحليلات التي أجريت، وجدنا أن جميع المتغيرات المستقلة الأساسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنية المغادرة الطوعية، باستثناء الرضا الوظيفي الذي كان له أثر غير مباشر. إلا أن خمسة جوانب الخاصة بالمتغيرات المستقلة الثانوية ترتبط ارتباطاً هاماً وهي: غموض الأدوار، صراع الأدوار، عبء العمل، جودة القيادة والمشاركة في صنع القرار. **الكلمات المفتاحية:** نية المغادرة الطوعية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الوظائف الخارجية البديلة.

Sommaire

Introduction	1
chapitre 1. Intention de départ volontaire	7
section 1. La définition de l'intention de départ volontaire	7
section 2. Modèles théoriques du départ volontaire.....	16
section 3. Les déterminants de l'intention de départ volontaire	29
chapitre 2. L'implication organisationnelle	36
section 1. définition et relations entre les concepts.....	36
section 2. Les dimensions de l'implication organisationnelle	46
section 3. Les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle	51
chapitre 3. Satisfaction au travail	61
section 1. Définition et théories de la satisfaction au travail	61
section 2. Les mesures de la satisfaction au travail	71
section 3. Les déterminants de la satisfaction au travail	81
chapitre 4. Modèle conceptuel, hypothèses de recherche et méthodologie de l'étude empirique	95
section 1. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche.....	95
section 2. Méthodologie de l'étude empirique.....	104
chapitre 5. La validation des instruments de mesure des construits	121
section 1. Analyse préliminaire et description de l'échantillon	121
section 2. l'Analyse factorielle exploratoire -analyse en composante principale (ACP):	140
section 3. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC)	176
chapitre 6. Test des hypothèses par la modélisation en équations structurelles : analyse du modèle structurel	195
section 1. analyse du modèle structurel 1 :	195
section 2. Analyse du modèle structurel 2 :	201
section 3. Récapitulatif des résultats	210
Conclusion générale	215

Liste des tableaux

N° de tableau	Intitulé	N° de page
1	Décomposition du turnover d'après Le Louarn, 2008 : 10	14
2	Les définitions de l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1997)	42
3	Rapprochement des modèles de Buchanan (1974) et de Mowday, Steers, et Porter (1979)	43
4	Renforts de conditionnement opérant de B.F. Skinner	84
5	Les items de l'échelle de mesure de l'intention de départ	107
6	Les items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle	108
7	Les items de l'échelle de mesure de la satisfaction au travail	109
8	Les items de l'échelle de mesure des Alternatives externes d'emplois	110
9	Les items de l'échelle de mesure de l'ambiguïté de rôle	110
10	Les items de l'échelle de mesure du conflit de rôle	110
11	Les items de l'échelle de mesure de la charge au travail	111
12	Les items de l'échelle de mesure du soutien social par les collègues	111
13	Les items de l'échelle de mesure du Soutien social du supérieur	112
14	Les items de l'échelle de mesure de la qualité du leadership	112
15	Les items de l'échelle de mesure de la possibilité de développement	112
16	Les items de l'échelle de mesure de la Routinisation	113
17	Les items de l'échelle de mesure de l'implication à la prise de décision	113
18	Les items de l'échelle de mesure de l'équité organisationnelle	113
19	Répartition de l'échantillon selon le genre	123
20	Répartition de l'échantillon selon l'âge	123
21	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	124
22	Répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise	124
23	Répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise	124
24	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	125
25	Répartition de l'échantillon selon le revenu	125
26	La relation entre le genre et l'intention de départ	126
27	La relation entre l'âge et l'intention de départ	127
28	La relation entre la situation familiale et l'intention de départ	129
29	La relation entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'intention de départ	130
30	La relation entre la taille de l'entreprise et l'intention de départ	132
31	La relation entre la nature de l'entreprise et l'intention de départ	133
32	La relation entre le niveau d'études et l'intention de départ	134
33	La relation entre le type du contrat et l'intention de départ	136
34	La relation entre le Revenu et l'intention de départ	137
35	répartition de l'échantillon selon le genre	140
36	répartition de l'échantillon selon l'âge	140
37	répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	141
38	répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise	141
39	répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise	141

40	répartition de léchantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	142
41	répartition de léchantillon selon le revenu	142
42	indice KMO et test de Bartlett de l'intention de départ	148
43	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'intention de départ : Variance totale expliquée	148
44	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'intention de départ : Matrice des composantes	148
45	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'intention de départ	149
46	Inventaire des items mesurant l'intention de départ	149
47	indice KMO et test de Bartlett de l'implication organisationnelle	150
48	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Variance totale expliquée	150
49	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Matrice des composantes	151
50	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Matrice des composantes après rotation	152
51	Résultat de la deuxième ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Matrice des composantes après rotation	152
52	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle	153
53	Inventaire des items de l'implication organisationnelle	154
54	indice KMO et test de Bartlett de la satisfaction au travail	155
55	ACP de l'échelle de la satisfaction au travail : Variance totale expliquée	155
56	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction au travail : Matrice des composantes après rotation	156
57	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle	156
58	Inventaire des items de l'échelle de la satisfaction au travail	157
59	indice KMO et test de Bartlett des Alternatives externes d'emploi	158
60	Résultat de l'ACP sur les items mesurant les alternatives externes d'emploi : Variance totale expliquée	158
61	Résultat de l'ACP sur les items mesurant les alternatives externes d'emplois : Matrice des composantes	158
62	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure des alternatives d'emplois externes	159
63	inventaire des items des Alternatives externes d'emploi	159
64	indice KMO et test de Bartlett de l'ambiguïté de rôle	159
65	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Variance totale expliquée	160
66	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Matrice des composantes	160
67	Résultat de la deuxième ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Variance totale expliquée	160
68	Résultat de la deuxième ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Matrice des composantes	161
69	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'ambiguïté de rôle	161
70	inventaire des items de l'Ambiguïté de rôle	161

71	indice KMO et test de Bartlett du conflit de rôle	162
72	Résultat de l'ACP sur les items mesurant le conflit de rôle : Variance totale expliquée	162
73	Résultat de l'ACP sur les items mesurant le conflit de rôle : Matrice des composantes	162
74	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure du conflit de rôle	163
75	inventaire des items mesurant le Conflit de rôle	163
76	indice KMO et test de Bartlett de la charge au travail	163
77	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la charge au travail : Variance totale expliquée	164
78	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la charge au travail : Matrice des composantes	164
79	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la charge au travail	164
80	inventaire des items mesurant la Charge au travail	165
81	indice KMO et test de Bartlett du soutien social par les collègues	165
82	Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social par les collègues : Variance totale expliquée	165
83	Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social par les collègues: Matrice des composantes	166
84	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien social par les collègues	166
85	inventaire des items mesurant le soutien social par les collègues	166
86	indice KMO et test de Bartlett du soutien social du supérieur	167
87	Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social du supérieur: Variance totale expliquée	167
88	Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social du supérieur: Matrice des composantes	167
89	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien social du supérieure	168
90	inventaire des items mesurants le soutien social du supérieur	168
91	indice KMO et test de Bartlett de la Qualité du leadership	168
92	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la qualité du leadership: Variance totale expliquée	169
93	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la qualité du leadership: Matrice des composantes	169
94	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la qualité du leadership	169
95	inventaire des items mesurant la qualité du leadership	170
96	indice KMO et test de Bartlett de la possibilité de développement	170
97	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la possibilité de développement : Variance totale expliquée	170
98	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la possibilité de développement: Matrice des composantes	171
99	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la possibilité de développement	171
100	inventaire des items mesurant la possibilité de développement	171
101	indice KMO et test de Bartlett de la routinisation	172
102	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la routinisation: Variance totale	172

	expliquée	
103	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la routinisation: Matrice des composantes	172
104	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la routinisation	172
105	indice KMO et test de Bartlett de l'implication à la prise de décision	173
106	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication à la prise de décision : Variance totale expliquée	173
107	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication à la prise de décision: Matrice des composantes	173
108	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'implication à la prise de décision	174
109	inventaire des items mesurant l'implication à la prise de décision	174
110	indice KMO et test de Bartlett de l'équité organisationnelle	174
111	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'équité organisationnelle: Variance totale expliquée	175
112	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'équité organisationnelle: Matrice des composantes	175
113	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'équité organisationnelle	175
114	inventaire des items mesurant l'équité organisationnelle	176
115	Répartition de l'échantillon selon le genre	176
116	Répartition de l'échantillon selon l'âge	177
117	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	177
118	Répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise	177
119	Répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise	178
120	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise	178
121	Répartition de l'échantillon selon le revenu	179
122	les indices d'ajustement et leur valeur clé correspondante	181
123	Les indices de la qualité d'ajustement	182
124	Qualité d'ajustement du modèle	184
125	Coefficients structurels (de régression) standardisés et valeur de l'AVE du modèle de mesure 1.	186
126	Qualité d'ajustement du modèle de mesure modifié	188
127	Coefficients structurels (de régression) standardisés et valeur de l'AVE du modèle de mesure modifié	190
128	Analyse de la validité discriminante	190
129	Qualité d'ajustement du modèle structurel 1	196
130	Comparaison de la qualité d'ajustement du modèle structurel 1 et du modèle de mesure modifié.	196
131	Estimation des paramètres structurels du modèle structurel 1	198
132	les relations supprimées à partir du modèle structurel 1	201
133	Qualité d'ajustement du modèle structurel 2	202
134	Comparaison de la qualité d'ajustement du modèle structurel 2 et du modèle de mesure modifié	202
135	Estimation des paramètres structurels du modèle structurel 2	207
136	résultat du test des hypothèses	210

Liste des figures

N° de Figure	Intitulé	N° de Page
1	la gestion des départs (Dany et Livian, 2002 , p.16)	8
2	Contrôle de l'organisation dans le turnover Abelson, 1987 : 383	11
3	Modèle des facteurs principaux intervenant pour rendre souhaitable un changement (d'après March et Simon, 1958, p.98)	17
4	Modèle des facteurs principaux affectant la perception de facilité d'un changement (d'après March et Simon, 1958, p.104)	18
5	Modèle de départ volontaire (d'après Price, 1977, p.84)	20
6	Modèle de départ volontaire (d'après Mobley, 1977, p.238)	21
7	Le modèle élargi de départ de Mobley et al. (1979)	23
8	Modèle de départ volontaire (d'après Steers et Mowday, 1981, p.242)	24
9	Modèle attitudinal (d'après Abelson, 1983 : 70)	26
10	Modèle d'intention de départ (d'après McFarlane-Shore et al., 1990, p.61)	27
11	Modèle d'intention de départ (d'après Neveu, 1994, p.30)	28
12	Modèle alternatif d'intention de départ (d'après Neveu, 1994, p.35)	29
13	Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire (d'après Mobley, 1982, p.78)	30
14	les perspectives (1) attitudinales et (2) comportementales de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991 : 63)	37
15	Perspective de comportement, Valéau (1998)	38
16	Modèle causal de la satisfaction et de l'implication au travail (Currivan, 1999 : 498)	45
17	Modèle des antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1991, p.68)	52
18	La hiérarchie des besoins de Maslow organisée dans un ordre hiérarchique croissant (Maslow, 1954)	65
19	Facteurs des deux sous-catégories de Herzberg.	68
20	proposition de modèle relatif aux antécédents de l'intention de départ et la relation entre eux	103
21	Démarche méthodologique pour développer les échelles de mesure	104
22	Graphique de barres d'erreur de la relation entre le genre et l'intention de départ	127
23	graphique de barres d'erreur de La relation entre l'age et l'intention de départ	128
24	Graphique de barres d'erreur de la relation entre la situation familiale et l'intention de départ	129
25	Graphique de barres d'erreur de la relation entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'intention de départ	131
26	Graphique de barres d'erreur de la relation entre la taille de l'entreprise et l'intention de départ	132
27	Graphique de barres d'erreur de la relation entre la nature de l'entreprise et l'intention de départ	133

28	Graphique de barres d'erreur de la relation entre le niveau d'études et l'intention de départ	135
29	Graphique de barres d'erreur de la relation entre le type du contrat et l'intention de départ	136
30	Graphique de barres d'erreur de la relation entre le Revenu et l'intention de départ	138
31	Étapes de l'analyse exploratoire	143
32	modèle de mesure 1	185
33	Modèle de mesure modifié	189
34	Modèle structurel 1	197
35	Modèle structurel 2	203

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ACP	Analyse en composante principale
AFC	Analyse factorielle confirmatoire
MES	Modélisation en équations structurelles
SAT_INT	Satisfaction intrinsèque
SAT_EXT	Satisfaction extrinsèque
Alt_ext	Alternatives externes d'emploi
Imp_aff	Implication organisationnelle affective
Imp_nor	Implication organisationnelle normative
Imp_cal	Implication organisationnelle calculée
Amb_rol	Ambiguïté de rôle
Con_rol	Conflit de rôle
Cha_tra	Charge au travail
Sout_coll	Soutient social des collègues
Sout_sup	Soutient social du supérieur
Qual_lead	Qualité du leadership
Poss_dev	Possibilité de développement
Imp_dec	Implication à la prise de décision
Equ_org	Équité organisationnelle
int_dep	Intention de départ

Introduction Générale

Introduction

Aujourd'hui, dans un marché de travail complexe et concurrentiel, de nombreux facteurs contribuent à la décision des employés de rester dans leur organisation ou leur emploi actuel. L'environnement de travail, la satisfaction au travail, les dirigeants, la culture de l'organisation, l'implication organisationnelle ne sont que quelques-uns des facteurs pouvant influencer sur la décision des employés de rester ou de partir. Le départ volontaire des employés a fait l'objet d'une attention considérable de la part des entreprises. Il s'est avéré l'un des problèmes de ressources humaines les plus coûteux et apparemment les plus difficiles à affronter (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000; Maertz et Campion, 1998).

Le départ volontaire des employés est un concept important et coûteux pour les entreprises, en raison des dépenses liées au recrutement, à la formation des employés, aux interruptions de travail et aux éventuels conflits juridiques (Sims, Drasgow et Fitzgerald, 2005). Les ressources investies dans un employé qui part représentent une perte consistante pour l'entreprise. En outre, le coût du départ s'accroît en montant plus haut dans l'échelle de l'organisation, le remplacement des cadres supérieurs ou d'employés hautement techniques entraîne des coûts plus élevés que le remplacement d'employés non techniques ou de bureau (Morrison, 2008). Par conséquent, il n'est pas surprenant que la plupart des entreprises classent les employés parmi leurs ressources les plus précieuses. Les employés compétents et fiables sont souvent considérés comme des investissements. Ainsi, remplacer des employés pour une quelconque raison est non seulement une perte opérationnelle importante, une perte financière, mais aussi une altération de la culture organisationnelle (Satava, 2003; Shaw, et al., 2005).

L'intention de départ, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'environnement de travail, intéressent les chercheurs depuis plusieurs décennies. On a constaté que les employés satisfaits ont tendance à surpasser les employés insatisfaits (Labatmediene, et al, 2007). L'insatisfaction au travail des employés a des conséquences négatives, telles que des taux élevés d'absentéisme et de retard, un moral bas et un taux de départ des employés élevé (Rad et De Moraes, 2009; Williams, Harris et Parker, 2008). Les employés très impliqués dans le travail sont plus susceptibles de déployer des efforts considérables pour atteindre les objectifs organisationnels et sont considérés comme plus performants (Chughtai, 2008; Rotenberry et Moberg, 2007).

Il n'est donc pas surprenant que les organisations accordent une grande importance à la création d'un environnement de travail propice à des niveaux de satisfaction et d'implication organisationnelle plus élevés.

Peu d'employés quittent leur emploi sans raison valable. Les raisons de quitter leur emploi sont généralement classées comme internes (liées au travail) et externes (non liées au travail). Les raisons personnelles externes des employés pour quitter leur emploi sont hors du contrôle

de l'organisation. Cependant, des problèmes internes ou liés au travail, offrent des possibilités d'interventions visant à contrôler le départ volontaire des employés (Oshagbemi, 1997; Satava, 2003). C'est ainsi que, cette recherche a pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension des antécédents de l'intention de départ volontaire ainsi que la force et la nature de leurs effets. Dès lors, il nous paraissait indispensable que la problématique de notre recherche s'appuie avant tout sur les enjeux venant du terrain, notamment les entreprises. C'est la raison pour laquelle l'actuelle recherche rencontre son point de départ dans des entretiens informels avec des responsables d'entreprises et de ressources humaines en Algérie, dans le but de préciser quelles sont leurs principales préoccupations. Ces entretiens informels ont été complétés par un approfondissement dans la littérature managériale et qui ont fait émerger notre problématique.

La présente étude visait à explorer la relation entre la variable dépendante qui est « l'intention de départ », avec les variables indépendantes (primaires et secondaires)

Les variables indépendantes dites primaires qui sont : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, les alternatives externes d'emplois ; et les variables indépendantes dites secondaires sont : l'ambiguïté de rôle, conflit de rôle, charge de travail, soutien social par les collègues, soutien social du supérieur, qualité du leadership, possibilités de développement, implication à la prise de décision et l'équité organisationnelle. Les corrélations entre les variables ont été analysées pour déterminer l'existence de relations.

La problématique

Nous avons posé la problématique suivante :

Quels sont les antécédents de l'intention de départ volontaire des employés dans les entreprises en Algérie ? Et quel est le degré d'impact de chacun d'eux?

Plus spécifiquement cette recherche avait pour but de répondre aux questions suivantes :

1. C'est quoi l'intention de départ ?
2. Quels sont ses antécédents ?
3. Quelle est la force et nature de ces antécédents ?
4. Quelles relations existent entre ces antécédents ?
5. Que peut-on en déduire en matière de pratiques managériales visant à réduire les intentions de départ ?

Hypothèses :

Pour répondre à cette série de questions, et donc à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1:** *l'implication organisationnelle* a un effet négatif sur l'intention de départ.
- **H2 :** *la satisfaction au travail* a un effet négatif sur l'intention de départ.
- **H3:** *la satisfaction au travail* a un effet positif sur l'implication organisationnelle.
- **H4 :** les *alternatives externes* d'emploi ont un effet positif sur l'intention de départ.
- **H5a :** *l'ambiguïté de rôle* a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail.
- **H5b :** *l'ambiguïté de rôle* a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle.
- **H6a:** *le conflit de rôle* a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail.
- **H6b:** *le conflit de rôle* a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle.
- **H7a:** *le conflit de rôle* a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail.
- **H7b:** *le conflit de rôle* a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle.
- **H8a :** *Le soutien social* par les collègues a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail.
- **H8b:** *Le soutien social par les collègues* a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle.
- **H9a:** *Le soutien social du supérieur* a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail.
- **H9b:** *Le soutien social du supérieur* a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle.
- **H10a:** *la qualité du leadership* a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail.
- **H10b:** *la qualité du leadership* a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle.
- **H11a:** *la Possibilité de développement* a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail.
- **H11b:** *la Possibilité de développement* a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle.
- **H12a:** *l'implication à la prise de décision* a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail.

- **H12b:** *l'implication à la prise de décision* a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle.
- **H13a:** *l'équité organisationnelle* a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail.
- **H13b:** *l'équité organisationnelle* a un effet significatif et positif sur la l'implication organisationnelle.

Les détails sur le développement du modèle et la formulation des hypothèses sont donnés dans le chapitre 4.

Le déroulement de la recherche

Avant de présenter les grandes lignes de la démarche suivie pour répondre à notre question de recherche, il s'avère important de préciser le positionnement épistémologique adopté dans le cadre de cette recherche. En conduisant notre thèse, nous avons suivis un paradigme positiviste, nous reconnaissons l'existence de la réalité, également, nous considérons le réel de manière indépendante et objective. Dans cette perspective, nous admettons un lien causal entre les événements, nous estimons qu'une situation peut provoquer un changement d'état. Nous optons pour une approche hypothético-déductive qui aborde la mise à l'épreuve d'un cadre théorique par le biais d'hypothèses.

Méthodologie :

Cette étude a pour objectif d'analyser la relation entre plusieurs variables dépendantes et indépendantes. Ces relations ont été déduites des études empiriques antérieures (revue littérature). Étant donné la nature de nos questions de recherche, nous avons opté pour l'approche quantitative et les données qui ont servi à l'analyse des hypothèses ont été obtenues grâce à un sondage par questionnaire. Pour le développement du questionnaire, nous avons suivi la démarche proposée par Churchill (1979). Enfin concernant l'analyse des données, il faut savoir que l'analyse d'un modèle structurel implique des mesures simultanées (plusieurs relations doivent être testées en même temps), aussi quelques variables sont en même temps dépendantes et indépendantes. Dans ce cas de figure, la modélisation en équations structurelles (structural equation modeling- SEM) est la méthode d'analyse la plus appropriées (Hair et al. 2010, p 604). Cette méthode a donc été choisie pour l'analyse des données.

L'architecture de la recherche

Cette thèse est composée de six chapitres : le premier chapitre explore le concept de l'intention de départ volontaire, notre objectif ne sera pas ici d'apporter un nouvel éclairage théorique sur ce concept, mais simplement d'approfondir la question de l'intention de départ des employés au regard des différentes approches. Nous avons donc commencé par définir le départ volontaire selon ses différentes formes en entreprise. Dans la deuxième section nous avons abordé les différents modèles théoriques du départ volontaire. La troisième section a été réservée aux antécédents de l'intention de départ volontaire.

Le deuxième chapitre propose de définir le concept de l'implication organisationnelle. En effet, dans la deuxième section nous verrons l'implication organisationnelle sous ses différentes dimensions à savoir l'affective, normative et calculée ; et enfin nous illustrons ses antécédents ainsi que ses conséquences.

Le troisième chapitre développe la satisfaction au travail en s'intéressant à ses différentes théories, aux méthodes de la mesurer ainsi qu'à ses antécédents.

Le quatrième chapitre a été réservé au développement du modèle théorique, il présentera le modèle issu de la littérature et qui sera testé pour répondre à notre problématique. Nous présenterons le cadre théorique de notre recherche : la théorie de l'espérance et la théorie de l'équité. Les hypothèses de recherches seront précisées et développées afin de construire le modèle de recherche. Nous faisons une description détaillée de la méthodologie et de la procédure d'analyse des données. Nous avons commencé par décrire les étapes de développement et d'exécution du sondage par questionnaire, puis les procédures et méthodes d'analyse des données.

Le cinquième chapitre contient trois sections. La première a été réservée à l'analyse descriptive de l'échantillon et à la préparation des données (traitement des valeurs manquantes, et l'analyse de la normalité). La seconde section contient les résultats de l'analyse factorielle exploratoire effectuée sur les différents construits de notre modèle théorique et qui nous a permis d'extraire les facteurs qui leur sont sous-jacents. La troisième section quant à elle comprend l'analyse factorielle confirmatoire qui nous a permis de vérifier la validité convergente et discriminante des différents facteurs (construit) obtenus après l'analyse factorielle exploratoire.

Enfin, dans le sixième chapitre, nous retrouvons les procédures et les résultats du test des hypothèses par la modélisation en équation structurelle, et une discussion générale des résultats obtenus dans les l'étude empirique.

En dernier lieu, une conclusion rappellera les objectifs voulus par cette recherche et les principaux résultats obtenus. Cette partie nous permettra de souligner quelques limites au travail mais également d'éclairer quelques voies de recherche qu'il semble opportun de mettre en œuvre.

Chapitre 1

chapitre 1. Intention de départ volontaire

Parmi les dimensions les plus étudiées de la relation entre l'individu et l'organisation est sans controverse l'intention de départ volontaire (Des Horts, 2010). Le départ volontaire a en effet fait l'objet d'abondantes recherches empiriques pour en déterminer tout autant les conséquences que les causes (Dreher, 1982 ; Mobley, 1982 ; Neveu, 1996 ; Price, 2000). A ce titre, Giraud, Roger & Thomines (2012 : 44) développent que, même en pleine période de crise économique, « *les entreprises se soucient du maintien de leurs compétences clés et cherchent à éviter des départs qui pourraient nuire à leurs performances et à leur climat social* ».

Ce chapitre a pour objet de mieux assimiler les parties de l'intention de départ volontaire. Nous pouvons déjà souligner que la littérature utilise de manière indifférente les termes d'intention de départ volontaire, intention de turnover ou intention de démission volontaire. Nous emprunterons le terme d'intention de départ, concept le plus largement utilisé dans la littérature (Colle, 2006).

Avant de développer les différentes approches conceptuelles du départ volontaire (section 2) ainsi que ses essentiels déterminants (section 3), il est prioritaire de commencer par déterminer le concept de départ volontaire (section 1).

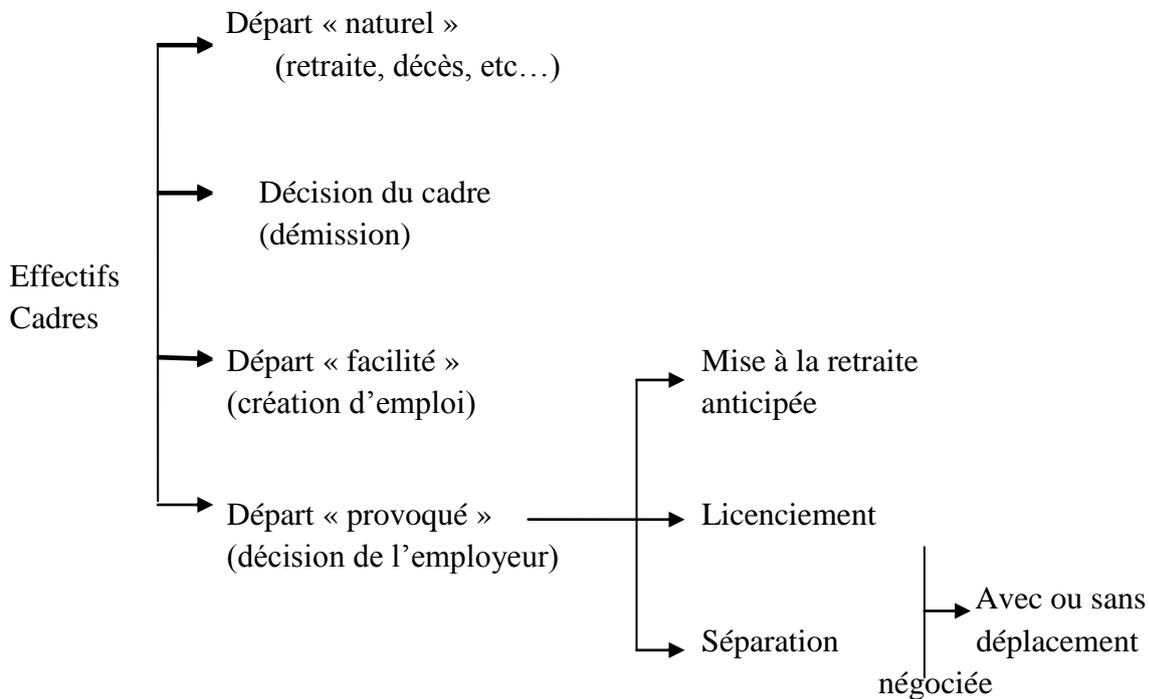
section 1. La définition de l'intention de départ volontaire

Avant d'essayer d'apporter une définition de l'intention de départ volontaire, nous débiterons cette section par une présentation des différentes formes de départ.

1. Les différentes formes de départ :

Comme le présente la figure 1, le départ d'un cadre de son entreprise peut prendre diverses formes.

Figure 1 : la gestion des départs (Dany et Livian, 2002 , p.16)



Source : Dany et Livian, 2002

Dany et Livian (2002) classent les formes de départ en trois catégories : les départs initiés par l'employeur, les départs qui se situent entre ces deux extrêmes, et les départs à l'initiative du salarié. En revanche, Batt & Colvin (2011) notent que le turnover se déterminerait sous deux formes différentes : D'abord le turnover volontaire, c'est-à-dire le fait de vouloir quitter l'entreprise, ensuite le turnover involontaire, qui symboliserait le renvoi de l'entreprise en raison d'un déficit de performance individuelle. Le départ peut être « *subi lorsque l'entreprise a décidé unilatéralement de se séparer de son cadre, ou provoqué lorsque le cadre amène l'entreprise sur le terrain de la séparation parce qu'il juge que c'est un moyen comme un autre de mettre fin à une relation tendue ou difficile à vivre et, dans tous les cas, sans avenir* » (Krief & Dassé, 2013 : 48). Deux types généraux de départ sont distingués, départ volontaire et départ involontaire (Price & Mueller, 1986)

De leurs parts, Lane, Mathews & Presthold (1988) ont mené des études sur les départs de l'entreprise en touchant l'emploi occupé plutôt que la profession. Ce choix est du au fait que, d'après les auteurs, les déterminants qui mènent à quitter son emploi livrent des résultats bien plus puissants que si les recherches prennent en compte la profession du salarié.

En raison de cette complexité méthodologique à opérationnaliser les départs effectifs, Lambert & Hogan (2009), souligne que le concept d'intention de départ est « utilisé » comme un proxy, et cela afin de « *tester l'effet de différentes pratiques organisationnelles sur les comportements de départ des salariés*» (El Akremi et al., 2006 : 70).

A cet effet, l'intention de départ paraît être directement attachée au taux de départs effectif (Aquino et al., 1997) qui représente « *la part du personnel ayant quitté volontairement l'entreprise par l'intermédiaire d'une démission ou d'un départ négocié* » (Herrbach et al., 2009 : 195). De son côté (Wanous, 1992) précise que le taux de départ serait plus important chez les nouveaux salariés que chez les anciens salariés en raison d'informations que les nouveaux disposent concernant leur poste, encore plus parce que les nouveaux salariés sont davantage évalués et testés que leurs anciens collègues. Le départ volontaire serait manifesté par un comportement de retrait du salarié quand il est au travail néanmoins, pour différentes raisons, ce comportement resterait en tout les cas compatible avec le maintien de sa contribution aux activités de l'entreprise (Shapira-Lishinsky & Even-Zohar, 2011 : 429). Toutefois, dans le terme de « volonté » de partir de l'individu pourrait se dissimuler une intention de l'employeur d'influencer le choix du salarié de vouloir partir pour des critères organisationnels incompatibles avec les critères de l'individu (Garner, 2015). Nous aborderons alors la fonctionnalité ou la dysfonctionnalité de départ volontaire ou encore de turnover.

2. Notion de « fonctionnalité » ou de « dysfonctionnalité » du départ volontaire

Le turnover se verrait généralement jugé comme agitateur et coûteux pour l'entreprise (Mueller & Price, 1989 ; Staw, 1980) malgré les recherches (Shaw, Gupta & Delery, 2005) qui expliquent que le turnover pourrait être envisagé comme normal, voire sain pour l'organisation qui le vit. Il nous apparaît fondamental ici de mettre au claire les grandes lignes en matière de fonctionnalité et de dysfonctionnalité du départ volontaire des employés. La littérature attribue une position sur la fonctionnalité du turnover (Dalton et al., 1981). Si le turnover est fonctionnel, cela indiquerait que les salariés génèrent les performances individuelles les plus faibles ou bien ont des défauts en matière de comportement individuel tel que l'indiscipline ou le non-respect des règles (McElroy et al., 2001). Dans ce cas de figure, les salariés s'apercevraient séparer de leur emploi et seraient licenciés. Si le turnover est dysfonctionnel, cela veut dire qu'il est causé par la perte de valeur d'un salarié en qualité d'efficacité organisationnelle, en prenant en compte l'appréciation de la performance financière à long terme et la survie de l'organisation (Abelson & Baysinger, 1984 : 332), cela se conformerait à un départ volontaire des salariés les plus performants sur le plan individuel (ou « performance individuelle ») que les employeurs auraient privilégié garder (Dalton et al., 1982). Le départ ou bien le turnover se distinguerait sous deux formes différentes : le départ volontaire d'une part, c'est-à-dire le fait de vouloir quitter l'entreprise et le départ involontaire d'autre part, qui représenterait le renvoi de l'entreprise à cause d'une carence de performance individuelle (Batt & Colvin, 2011). En comptant ces deux aspects, il est nécessaire d'avancer que certains cas spécifiques tels que la maladie, la retraite ou encore le décès n'indiquerait pas une quelconque forme de turnover et ne seraient ainsi pas incorporés dans le calcul global du ratio du turnover (Abelson & Baysinger, 1984). La dysfonctionnalité

ou la fonctionnalité du turnover serait déterminée par l'origine de la forme du départ que nous allons discuter à présent, à savoir : volontaire et involontaire.

2.1. Départ a l'initiative de l'employeur

Dans cette partie on s'intéresse aux intentions des employeurs lorsqu'ils aperçoivent le départ volontaire du salarié comme une option assez convenable pour l'entreprise. L'entreprise aurait tout à gagner de laisser partir le salarié si elle aurait besoin d'optimiser ses critères de choix (Abelson & Baysinger ; 1984 : 331). Tandis qu'en donnant le sentiment au salarié qu'il est tenue en compte et qu'il existe une loyauté avec son entreprise, l'employeur pourrait maîtriser l'amplitude de l'intention de rester du salarié (Lee & Whitford, 2008).

Le départ en retraite anticipée est la première forme de départ involontaire. Ces décisions sont généralement suivies de phénomènes psychologiques similaires à une difficulté à regagner un équilibre de vie, de se sentir inutile socialement, ... Actuellement, de plus en plus, les entreprises appliquent des dispositifs agréant d'éviter ce sentiment de rupture violente. Néanmoins, il faut signaler que ces dispositifs de retraite anticipée éprouvent de devenir moins captivants pour les salariés du fait du prolongement nécessaire de la durée de cotisation pour parvenir à une retraite à taux plein (Colle, 2006).

Par la suite, on peut qualifier le licenciement du salarié comme une deuxième forme de départ involontaire. Cependant, à l'issue d'un éventuel recours contentieux, le licenciement engendre une incertitude, où le juge dispose d'une vaste marge de liberté d'appréciation (Dany et Livian, 2002). Dans ce cas le turnover est fonctionnel,

Figure 2 : Contrôle de l'organisation dans le turnover Abelson, 1987 : 383

	Volontaire	Involontaire
Évitable	<ul style="list-style-type: none"> - Un meilleur salaire ailleurs - De meilleures conditions de travail ailleurs - Des problèmes avec le management du service - Une meilleure organisation de travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Renvoi - Licenciement - Retrait forcé
Inévitable	<ul style="list-style-type: none"> - Déménager dans un autre secteur géographique en raison des contraintes du conjoint - Des changements en milieu de carrière - Rester à la maison pour s'occuper de ses enfants ou d'un proche - Femme enceinte qui demande un congé parental 	<ul style="list-style-type: none"> - Maladie grave - Décès

Source : Abelson, 1987 : 383

De son côté Lee & Jimenez (2011) a observée dans ses travaux l'influence de l'employeur sur la décision du salarié. Les auteurs y développent que les critères de récompenses, de mesures objectives attachées aux performances réalisées et de soutien du supérieur consolident l'intention de rester des salariés (2011 : 15).

Il y a bien longtemps que March & Simon (1958) ont mentionnés que les récompenses encouragent les salariés à rester encore plus dans leur entreprise, puisqu'ils s'intéressent aux affaires internes et désirent faire partie des équipes de participation. En outre, les études de

Gaudet & Trembley (2012) ont illustré l'impact du leadership des RH et de l'implication organisationnelle sur la rétention des salariés.

Le départ volontaire est nommé « dysfonctionnel » quand les salariés sont estimés très qualifiés mais encore bien formés au point que l'employeur aimerait les retenir, aux yeux de Dalton et al. (1982 : 212) « *Aucune organisation ne poursuit son activité sans l'appui de ses salariés dont ceux qui ont décidé de partir quelle qu'en soit la raison et qui, sans aucun doute, partiront néanmoins* ». Ces salariés deviennent en ce cas difficilement remplaçables (Le Louarn, 2008 : 102). Au cours d'une période de crise économique, Shéridan (1992) souligne que des salariés performants sont très inefficace au fait de continuer dans leur entreprise actuelle, puisque celle-ci donne lieu à d'autres salariés de la même entreprise de partir sous forme de démission. D'autres parts, les salariés endurés pendant ces périodes d'agitation économique selon Tziner & Birati, (1996 : 117). « *Ne sont pas très motivés et impliqués vis-à-vis d'une entreprise qui ne leur renvoie pas l'ascenseur et qui favorise un climat de travail au bénéfice des salariés performants en faisant tout pour qu'ils restent* »

2.2. Départ à l'initiative du salarié

De nos jours le sujet de départ volontaire d'un salarié regagne sa place en actualité dans certains secteurs, et devient en tendance, en raison d'une insuffisance de main-d'œuvre. De ce fait, des politiques de fidélisation sont alors mises en œuvre dans les entreprises soucieuses de garder certains de leurs salariés.

Le départ volontaire peut être « *subi lorsque l'entreprise a décidé unilatéralement de se séparer de son cadre ou provoqué lorsque le cadre amène l'entreprise sur le terrain de la séparation parce qu'il juge que c'est un moyen comme un autre de mettre fin à une relation tendue ou difficile à vivre et, dans tous les cas, sans avenir* » (Krief & Dassé, 2013 : 48).

Blakely et Bumphus (2004) ont rapporté que la majorité (60% à 70%) des départs du personnel est volontaire. Dans le cas des cadres, trois types de problèmes peuvent se manifester du fait de la démission d'un salarié : la détention d'une information confidentielle et/ou vitale, la détention d'une expertise particulière, et la place du salarié dans un réseau (de fournisseurs ou d'experts, par exemple) (Colle, 2006), dans ce cas, le turnover est dysfonctionnel, c'est-à-dire causé par la perte de valeur d'un salarié en matière d'efficience organisationnelle, en prenant en compte la mesure de la survie de l'organisation et la performance financière à long terme (Abelson & Baysinger, 1984 : 332), cela correspondrait à un départ volontaire des salariés les plus performants sur le plan individuel, que les employeurs auraient privilégié retenir (Dalton et al., 1982).

Shaw et al, (1998) affirme que le taux de turnover dysfonctionnel pourrait s'accroître lorsque les salariés découvrent que leur firme détient à la base un taux de départ élevé. Parmi les différents comportements inhérent au retrait (absence, refuser de faire un effort, retard, turnover), le turnover serait le comportement extrême, mais aussi le plus sérieux.

Comportement extrême, vu que le turnover serait l'aboutissement d'un enchaînement successif de comportements. 1) refus ; 2) retard ; 3) absence ; 4) turnover (Sagie et al., 2002). Il paraîtrait que les individus les plus performants seraient plus prédisposés à quitter leur entreprise que les individus les moins performants (Wells & Muchinsky, 1985). Où la performance au travail est déterminée comme « *les actions ou les comportements pertinents aux objectifs de l'organisation* » (Campbell et al., 1990 : 704). En quittant l'entreprise, ces salariés performants emporteraient avec eux leur compétence, leur connaissance, et leur carnet d'adresses (Sagie et al., 2002).

Au terme de l'analyse, on porte nos travaux sur la démission à l'initiative du salarié, il est donc essentiel de chercher à définir le concept de départ volontaire, qui est un comportement survenant de l'intention de départ.

3. **Turnover dysfonctionnel et coûts organisationnels**

La réduction des couts seraient aperçus au niveau du turnover, de l'absentéisme, des accidents et des coûts de main-d'œuvre quand certains salariés sont disposés à changer leur salaire pour une flexibilité de travail améliorée (Kossek, 2006; Kossek & Hammer, 2008; Kossek & Michel, 2010). A l'ordre opérationnel, les managers « [...] *s'intéressent à la réduction du taux de turnover de leurs groupes, de leurs centres de profit et de l'ensemble des organisations qu'ils managent* » (Gardner et al., 2011 : 315). Au moment même, tous les managers ne se permettent pas d'exprimer qu'il faut absolument diminuer le taux de turnover ; néanmoins certains parmi eux présumant au contraire que l'accroître d'avantage doit faire partie des objectifs de l'entreprise (Harris et al., 2003).

Automatiquement, « *un turnover élevé peut être acceptable si des coûts opérationnels bas compensent des coûts de turnover élevés* » (Batt & Colvin, 2011 : 696). Les travaux scientifiques, à leur niveau, évoquent précisément de quantifier un taux optimal de turnover organisationnel. Ce taux optimal concorderait au minimales de la somme des coûts cumulés du turnover sur une période ajoutée aux coûts cumulés inhérents à la réduction de celui-ci – donc de la rétention – sur la période similaire (Abelson & Baysinger, 1984 : 333). En terme de mesure des coûts, les chercheurs fonderaient de préférence leur travaux sur l'appréciation de la variation de la performance plutôt que sur les coûts de la non-performance inhérent à la démission (Sagie et al., 2002). Les coûts directs sont composés de coût du recrutement, de l'intégration et de la formation du nouveau salarié (Ryu & Lee, 2013 : 134). Le départ des uns et l'arrivée des autres sont deux faits extrêmement liés. Ces départs déclencheraient des dépenses attachées à la sélection des nouveaux candidats, à leur étape de sélection précisément, leur recrutement, leur intégration et leur formation (Sagie, Birati & Tziner, 2002), ce qui engendrerait des coûts directs (Staw, 1980). Quant aux couts indirects ils seraient, déterminés par le biais du coût de l'apprentissage, la baisse de moral, la pression sur les salariés en poste ainsi que la perte de capital social (Dess & Shaw, 2001). Au gré de quelque auteurs, ces coûts seraient le résultat de n'importe quelle forme de turnover (Sagie, Birati & Tziner, 2002), qu'il soit volontaire ou involontaire (Hausknecht, Trevor & Howard,

2009 ; Watrous). Mais encore Kidwell & Bennett (1993) présument que les coûts indirects indiquent le coût du temps improductif écoulé au travail par le salarié en phase de départ, le coût de l'écart de productivité du salarié sortant entre sa productivité espérée et sa productivité effective, et l'influence d'un salarié performant sur le psychique de l'équipe, éveille une volonté de départ des autres salariés performants.

Tableau 1: Décomposition du turnover d'après Le Louarn, 2008 : 10

Départ (ou Turnover)			
Volontaire			involontaire
Dysfonctionnel		Fonctionnel	
Inévitable	Evitable		

Source : Louarn, 2008 : 10

4. Définition de l'intention de départ volontaire :

Dans la littérature, l'intention de départ volontaire est un indicateur efficace du départ volontaire réel (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000). La littérature théorique et empirique indique que le départ volontaire nuit à l'efficacité organisationnelle et c'est le résultat net de l'intention des employés de quitter l'employeur (Ahmad, Shahid, Huma et Haider, 2012; Khan, 2013; Griffeth et al., 2000). D'abondantes définitions ont été énoncées au sujet de départ volontaire, Colle (2006) souligne que bon nombre de recherches a porté sur le roulement de personnel préférablement à l'intention de départ volontaire et, particulièrement dans les recherches anglo-saxonnes.

Mobley (1977, 1982) a défini l'intention de départ des employés comme le désir d'un employé de quitter une organisation avant de mettre fin à son emploi. Neveu (1994) préfère soutenir la définition du roulement énoncée par Price (1977, p.4) : *«Le roulement est l'ampleur du mouvement individuel qui franchit la frontière d'appartenance à un système social»*. Quant à Colle (2006: 44), il s'attache à la question dite du départ volontaire plutôt que celle du roulement, de là, il considère que *«L'intention de départ volontaire pour un salarié de son entreprise est une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié »*.

De leur côté , Ajzen et Fishbein (1977) mettent en avant que l'intention comportementale devance le comportement. A cet effet, plusieurs études (Motowidlo & Lawton, 1984; Mor Barak et al., 2001; Langkamer & Ervin, 2008) affirment que l'intention de départ est prouvé étant un prédicteur crédible du turnover organisationnel. Jehanzeb et al. (2013)

définissent l'intention de départ volontaire comme la dernière étape dans une série de processus de pensée décisionnels pour une personne qui envisage de quitter son employeur. O'Neill & Mone, (1998) indique que l'intention de départ est considérée comme la manifestation attitudinale finale qui devance l'acte de quitter l'organisation. Lambert & Hogan (2009), considèrent à leur part que le concept d'intention de départ est « utilisé » comme un intermédiaire, afin de « *tester l'effet de différentes pratiques organisationnelles sur les comportements de départ des salariés* ».

Les conséquences de l'intention de départ volontaire peuvent entraîner un comportement déviant des employés, des collègues, ainsi que de baisser de leurs performances et de celles de l'organisation (A. Sharma & Namburdiri, 2015). En revanche, l'établissement de relations positives au travail peut réduire les intentions de départ volontaire (Madden et al., 2015).

En guise de conclusion il est pénible de mettre en œuvre des stratégies de rétention du personnel qui ont déjà quitté l'organisation. Il demeurerait donc indispensable d'agir sur les facteurs de l'intention de départ par le biais d'une veille systématique (Williams, 1990). Dès lors il est primordial de distinguer les études et recherches effectués sur l'intention de départ de ceux effectués sur le turnover (Burakova, & al, 2014).

section 2. Modèles théoriques du départ volontaire

De nombreux modèles théoriques traitant le départ volontaire ont fait leurs apparitions, cette section a pour objectif de nous procurer un aperçu général sur ces différents modèles, l'étude de ces modèles va nous mettre sur la voie pour le développement de notre modèle de recherche où nous allons mettre en avant les modèles essentiels et qui présente un véritable apport à notre recherche. Nous présenterons alors les modèles de March et Simon (1958), Price (1977), Mobley (1977), Mobley et al. (1979), Steers et Mowday (1981), de Sheridan et Abelson (1983), McFarlane-Shore et al. (1990), et de Neveu (1993, 1994),

1. Le modèle de March et Simon (1958)

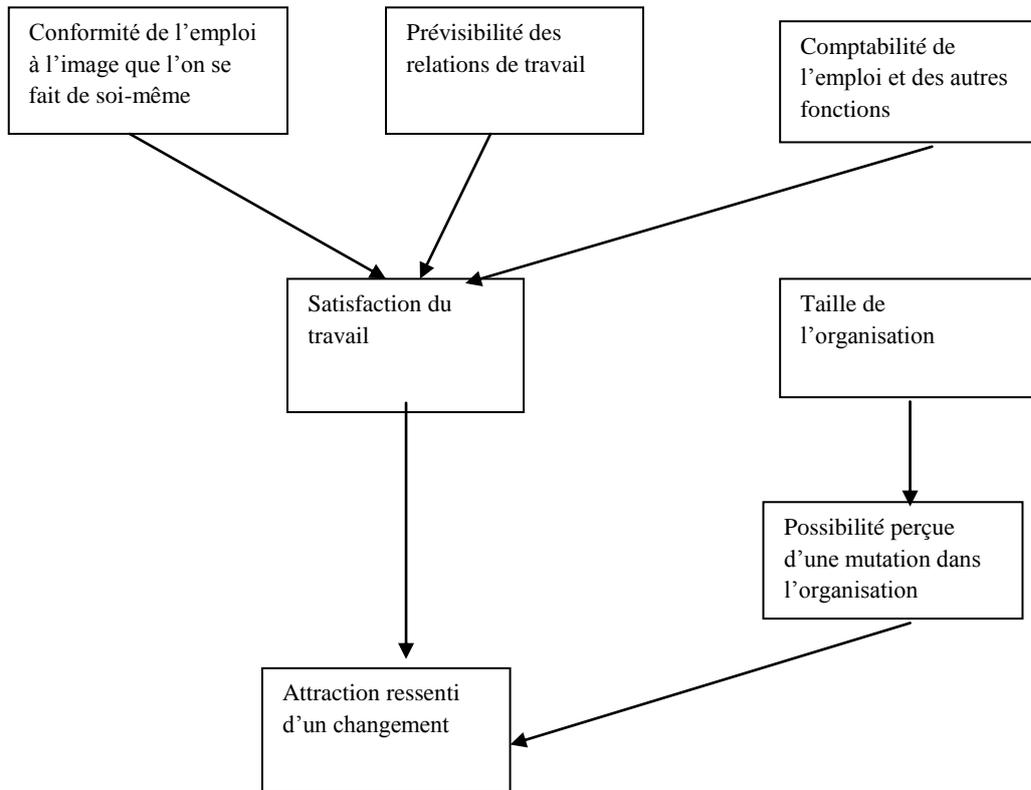
March et Simon soulèvent comme postulat général que « *l'accroissement du rapport de la valeur utilitaire des avantages à la valeur utilitaire des contributions diminue la tendance qu'ont les individus à quitter l'organisation* » (March et Simon, 1958, p.92).

Cependant, le modèle de March et Simon (1958) s'est établi sur le raccordement de deux composantes essentielles : l'attraction ressentie de quitter l'organisation (« perceived desirability of movement ») ainsi que la facilité perçue de quitter l'organisation (« perceived ease of movement »).

1.1. Facteurs qui agissent sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation

Les deux facteurs majeurs qui agissent sur l'attraction ressentie d'un changement sont éclaircis dans la figure 3 : la satisfaction à l'égard du travail et la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation.

Figure 3: Modèle des facteurs principaux intervenant pour rendre souhaitable un changement (d'après March et Simon, 1958, p.98)



Source : March et Simon, 1958, p.98

March et Simon s'accrochent sur les recherches réalisées au sein de l'Université du Michigan (Katz et al., 1950; Mann et Baumgartel, 1952 ; Morse, 1953) qui stipulent que le facteur élémentaire qui influence la motivation d'un employé à quitter son organisation est la satisfaction de cet employé vis-à-vis de son travail : « *plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement* » (March et Simon, 1958, p.93). Dès lors, March et Simon énoncent trois postulats relatifs à la satisfaction au travail des salariés :

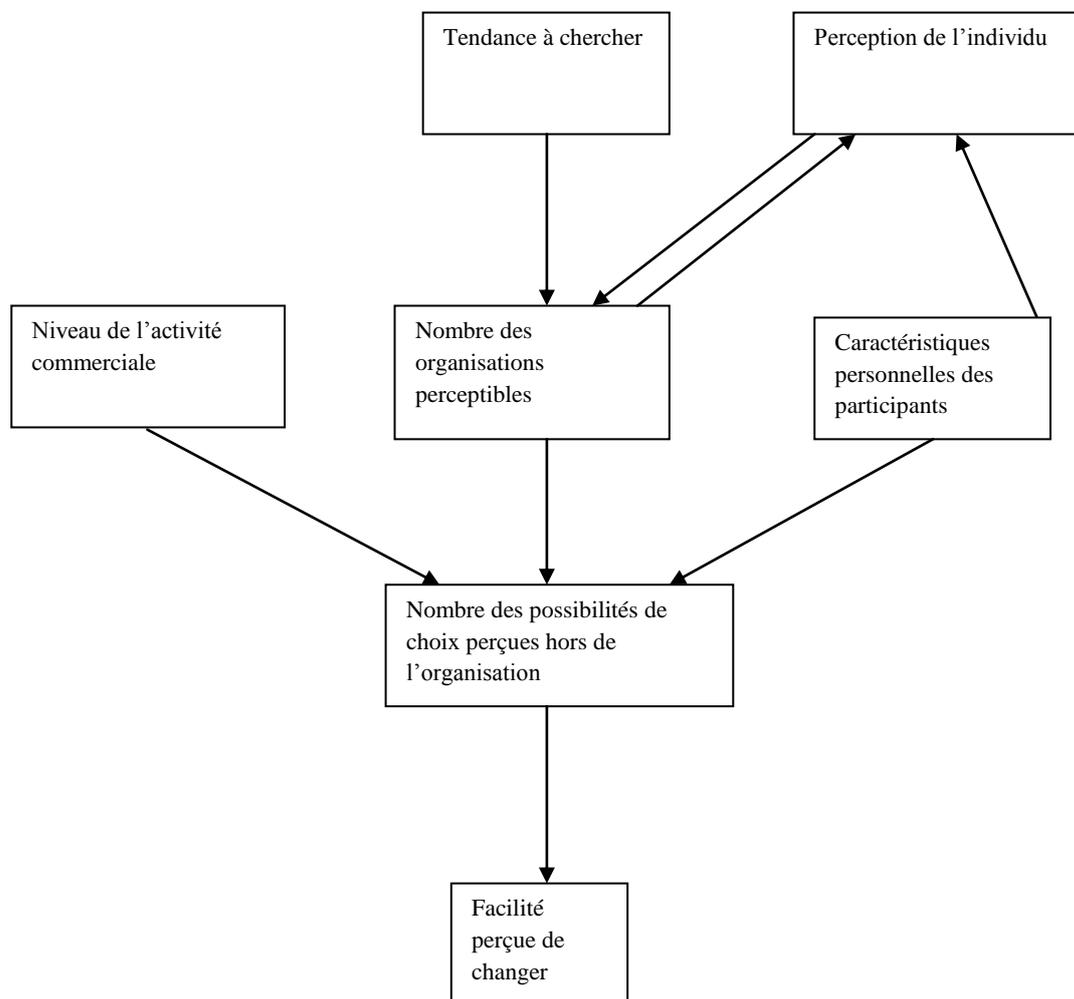
- *f 1^{er} postulat : « Plus grande est la conformité des caractéristiques de la tâche avec la caractérisation que l'individu fait de lui-même, plus le niveau de satisfaction sera élevé »* (March et Simon, 1958, p.93). Plus la divergence entre la conformité des caractéristiques et la caractérisation de l'individu sera de poids, plus l'individu convoitera à quitter la situation
- *f 2^{ème} postulat : « Plus il sera possible de prévoir les relations instrumentales au travail, plus le niveau de satisfaction sera élevé »* (March et Simon, 1958, p.93). March et Simon mettent en valeur l'importance de la possibilité de la prévision sur la satisfaction au travail des individus
- *f 3^{ème} postulat : « Plus les conditions de travail sont compatibles avec les autres rôles, plus le niveau de satisfaction sera élevé »* (March et Simon, 1958, p.94). les auteurs ont énoncés l'importance du facteur comparatif des conditions de travail avec ceux des

autres activités. De surcroît, un autre facteur peut avoir un effet sur l'attraction ressentie d'un changement : la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation, et d'après March et Simon elle dépend principalement de la taille de l'organisation : « *plus grande est l'organisation, plus sera grande la possibilité ressentie d'une mutation dans l'organisation, et par conséquent plus faible sera l'attraction ressentie de quitter l'organisation* » (March et Simon, 1958, p.98).

1.2. Facteurs qui agissent sur la facilité perçue de quitter l'organisation

Les principales suppositions relatives à la facilité perçue de quitter une organisation énoncée par March et Simon sont schématisées dans la figure 4

Figure 4 : Modèle des facteurs principaux affectant la perception de facilité d'un changement (d'après March et Simon, 1958, p.104)



Source : March et Simon, 1958, p.104

March et Simon (1958) sont parmi les initiateurs à incorporer le concept d'opportunités externes dans leur modèle théorique, ils établissent comme postulat que « *plus grand sera le*

nombre des possibilités de choix perçues hors de l'organisation, plus grande sera la facilité perçue d'un changement» (March et Simon, 1958, p.99).

Tandis qu'il semble que le nombre des possibilités constatées d'alternatives hors de l'organisation relèvera de trois facteurs différents : le niveau de l'activité commerciale, le nombre des organisations perceptibles pour les individus, et les caractéristiques individuelles des participants. Trois nouveaux postulats sont alors énoncés :

- 1^{er} postulat : « *Plus bas sera le niveau de l'activité commerciale, plus faible sera le nombre des possibilités de choix à l'extérieur de l'organisation» (March et Simon, 1958, p.100). de sa part Reynolds (1951) note que, lors des périodes de crise économique le taux de départs volontaires se réduit considérablement.*
- 2^{ème} postulat : « *Plus grand sera le nombre des organisations perceptibles pour les participants, plus grand sera le nombre de possibilités de choix perçues à l'extérieur de l'organisation» (March et Simon, 1958, p.102).*
- 3^{ème} postulat: « *plus grande sera la tendance de l'individu à chercher, plus grand sera le nombre d'organisations qui lui seront perceptibles » (March et Simon, 1958, p.103).*

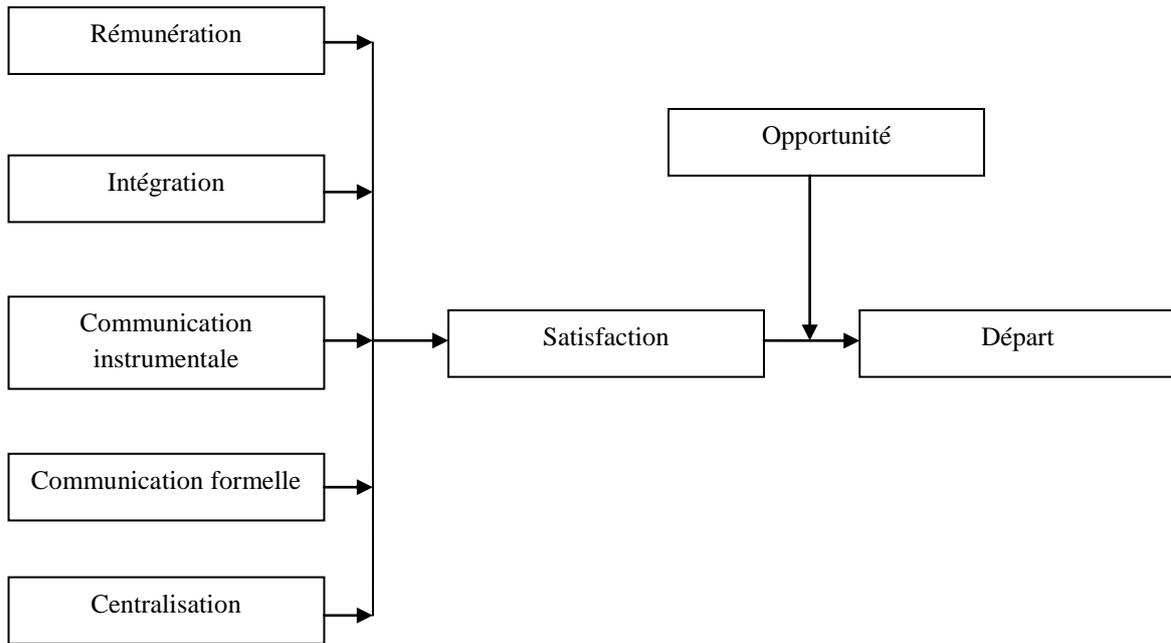
2. Le modèle de Price (1977)

Deux variables intermédiaires ont fait leur apparition dans le modèle de Price (1977), appelée variables d'« interventions » au milieu de la relation du départ volontaire et ses déterminants, soit la satisfaction au travail et les opportunités externes.

Semblablement à la figure 5, le modèle énoncé par Price (1977) comporte cinq déterminants primaires qui sont considérés comme facteurs pouvant avoir une influence sur le départ volontaire des salariés, soit la rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation.

Price (1977) met chaque déterminant des cinq cités dans le modèle en rapprochement vis-à-vis d'une première variable d'intervention : la satisfaction. Cette dernière est appréhendée en ce lieu comme l'amplitude d'orientation affective positive inhérente à la relation du salarié avec son organisation. Cette variable va faire le travail du filtre entre le niveau primaire des variables déterminantes et le départ qui est la variable dépendante, néanmoins, en dépit de l'initiation de la variable « opportunités extérieures », ce modèle marque certaines insuffisances (Neveu, 1996)

Figure 5: Modèle de départ volontaire (d'après Price, 1977, p.84)

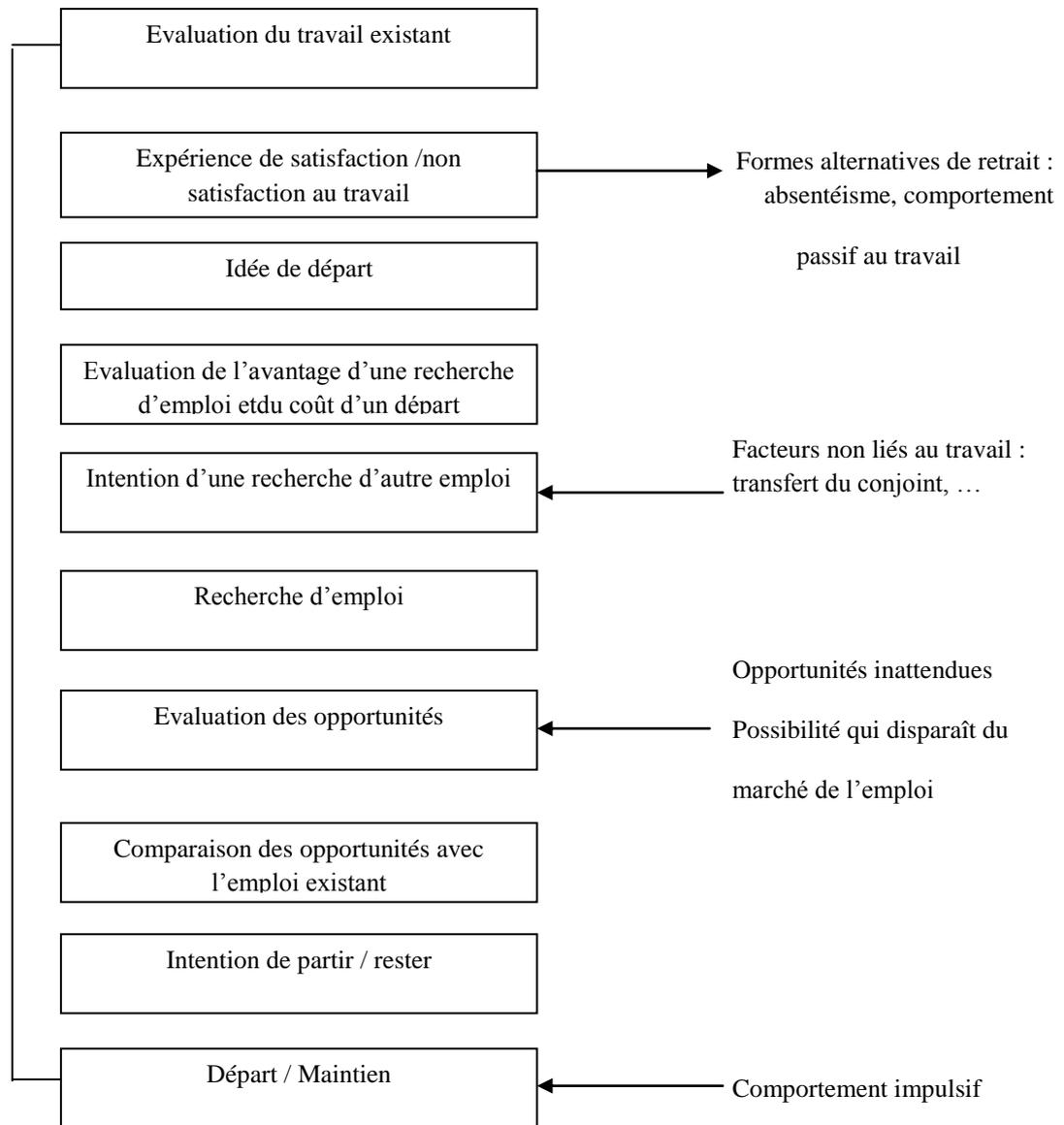


Source : Price, 1977, p.84

3. Le modèle de Mobley (1977)

A la différence des autres le modèle Mobley (1977) met en avant une suite de phases intermédiaires entre la satisfaction au travail et le départ volontaire d'un salarié. La figure 6 présente une reproduction schématique du processus de décision de départ.

Figure 6: Modèle de départ volontaire (d'après Mobley, 1977, p.238)



Source : Mobley, 1977, p.238

Ce modèle se fonde sur une série de phases. Cependant, l'idée de départ de l'organisation est l'étape qui survient directement après l'expérience de l'insatisfaction au travail. Or, différentes formes de retrait sont prévisibles à ce niveau. La phase qui suit dans le processus est une appréciation de l'avantage d'une recherche d'emploi avec le coût d'un départ. Par ailleurs, Mobley (1977) introduit, dans l'appréciation de ces coûts, différentes références telles que la perte d'ancienneté et la perte d'avantages investis. Cette phase détermine la facilité distinguée d'un changement telle qu'elle a été émise par March et Simon (1958). De surcroît Mobley (1977) énonce l'hypothèse suivante : si le coût relatif au départ est important

et/ou si l'avantage espéré de la recherche est réduit, l'individu pourra opter à différents types de comportement qui engendrent un retour à la l'étape précédente : réévaluation du travail actuel, évolution de la satisfaction au travail, diminution de l'idée de départ et/ou autres formes de retrait. Tandis que, dans le cas contraire la phase ultérieure sera une intention de chercher un autre emploi.

4. **Le modèle élargi de départ de Mobley et al. (1979)**

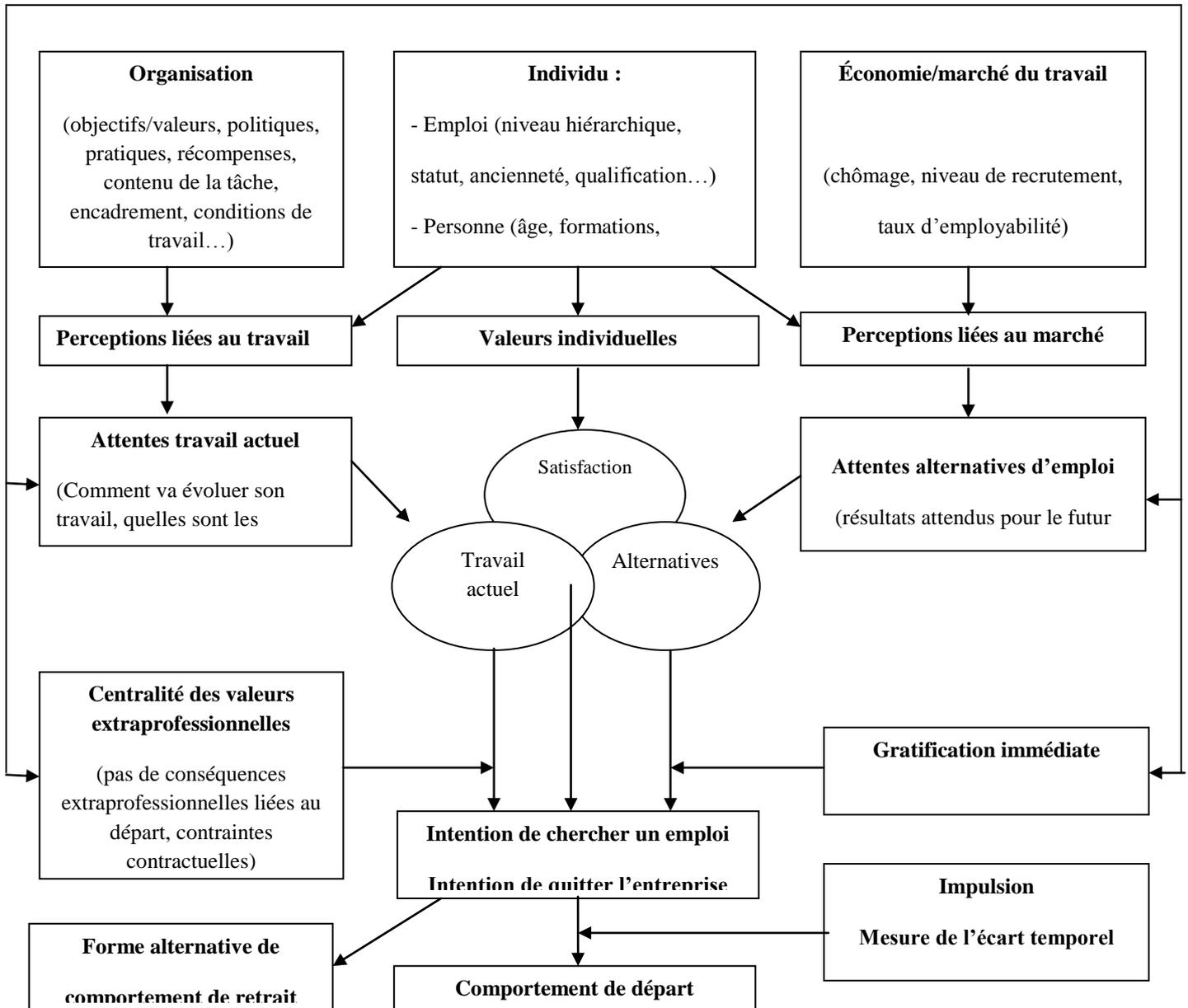
Par ailleurs, Mobley et al (1979) ont élargi leur modèle du départ volontaire. La finalité de ce nouveau modèle est de prendre en considération dans son ensemble la complexité du processus de départ (Neveu, 1996). En outre, Mobley est l'un des auteurs initiateurs à appréhender le comportement de départ comme un phénomène complexe. Les auteurs y ont intégré la satisfaction au travail, la prévoyance de l'emploi actuel ou bien de l'emploi recherché à l'extérieur, et le profil de l'individu pour accomplir l'apport du modèle élargi des auteurs.

De leur part, Hom et al. (1984) ont expérimenté ce modèle à l'aide d'analyses de régressions hiérarchiques. L'ordre des premières phases du processus de départ est approuvée par cette étude, jusqu'à l'étape de recherche effective d'emploi. Quant aux phases suivantes, chaque phase ne serait pas expliquée seulement par le construit antécédent immédiat, mais par le « *jeu combiné de plusieurs antécédents* » (Neveu, 1996, p.47). De ce fait, le départ serait justifié non seulement par l'intention de départ, mais aussi par le comportement de recherche d'emploi.

Michaels et Spector (1982) ont essayé d'approuver le modèle de Mobley et al. (1979), tandis que ce test est incomplet. Par ailleurs, ils se sont focalisés que sur deux facteurs pouvant influencer l'intention de départ : la satisfaction au travail et la perception d'alternatives d'emploi. Les résultats de cette étude affirmer la théorie de Mobley et al. (1979), mais dévoilent que la existence d'opportunités perçues d'emploi n'influence en rien au modèle en tant que cause de l'intention de départ volontaire.

D'autre part, le modèle de Mobley et al. (1979) affiche la limite qu'il ne tien pas compte assez de variables organisationnelles. En vue d'arranger ça, Michaels et Spector (1982) ont introduit à ce modèle une variable relative à l'implication organisationnelle.

Figure 7 : Le modèle élargi de départ de Mobley et al. (1979)



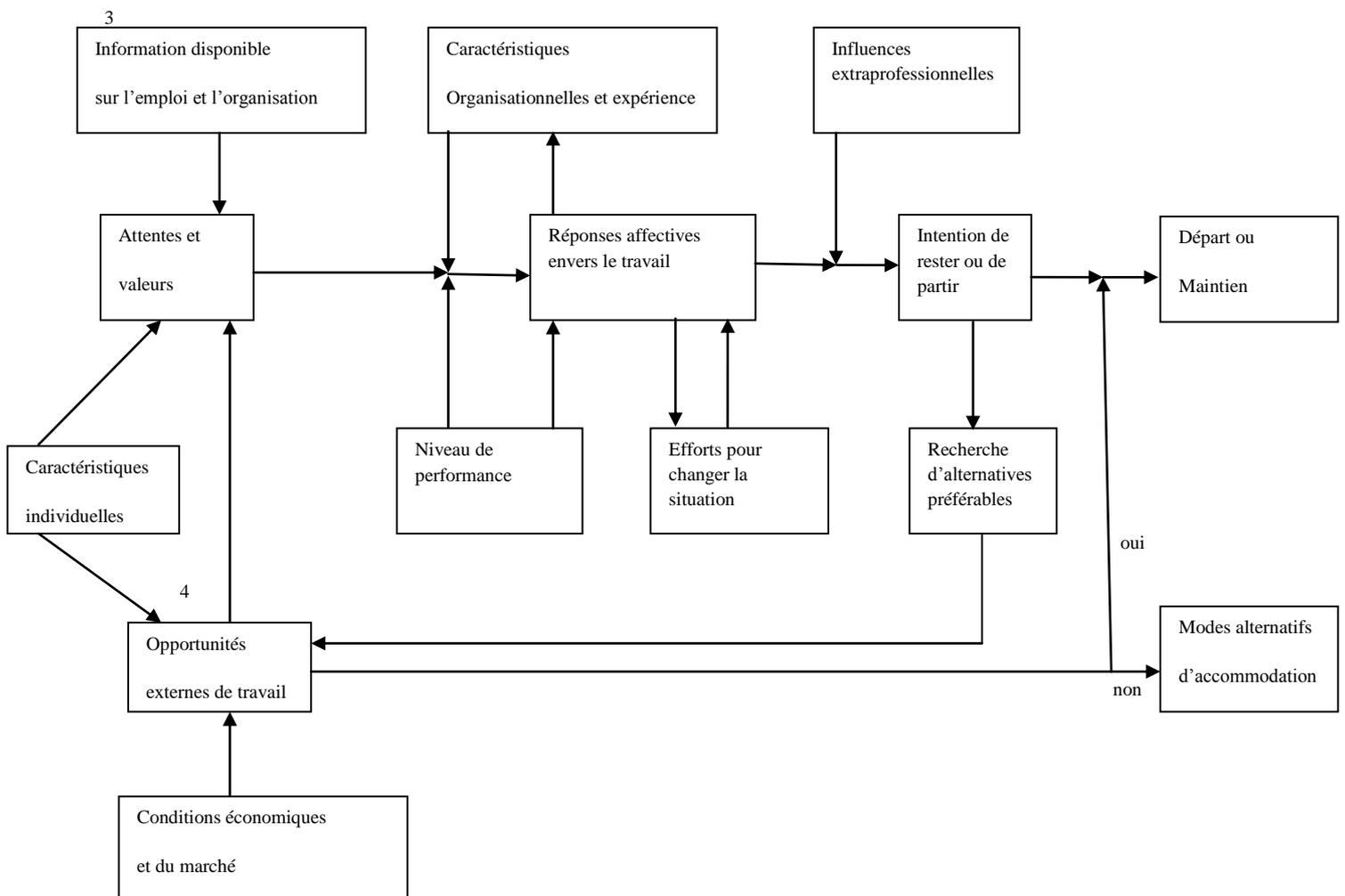
Source : Mobley et al. (1979)

5. **Le modèle de Steers et Mowday (1981)**

Le modèle de départ volontaire de Steers et Mowday (1981) est conçu sur une séquence de variables amenant un salarié à continuer dans son entreprise ou à la quitter. Comme la présente la figure 8, ce modèle comprend trois parties :

- la relation entre les attentes et valeurs liées au travail (cadre 2), et les réponses affectives envers le travail (cadre 8) ;
- la relation entre les réponses affectives envers le travail (cadre 8) et l'intention de départ (cadre 11) ;
- la relation entre l'intention de départ (cadre 11) et le départ effectif (cadre 14).

Figure 8 : Modèle de départ volontaire (d'après Steers et Mowday, 1981, p.242)



Source : Steers et Mowday, 1981, p.242

- Partie 1 : La relation entre les attentes et valeurs liées au travail et les réponses affectives envers le travail :

Steers et Mowday ont appréhendés dans leur modèle que le processus de départ volontaire se déclenche de l'individu. En d'autres termes, c'est lui, finalement qui décidera de partir ou de continuer. L'hypothèse dissimulée est que chaque salarié doit avoir des attentes distinctes suivant ses valeurs et ses besoins à un temps donné. Ces attentes et valeurs (cadre 2) sont susceptibles d'être influencées par trois catégories de variables. La première est l'intégralité des caractéristiques individuelles (cadre 1) telles que la formation, l'âge, la profession, les responsabilités familiales, ... en fonction de ces facteurs, l'individu précise, ce qu'il attend du travail.

La deuxième catégorie de variables est relative à l'information disponible sur l'emploi et l'organisation (cadre 3). Le principe, en ce lieu, est que lorsque les individus sont convenablement informés des perspectives d'emploi, ils sont conduits à faire un meilleur choix.

En dernier, la troisième catégorie de variables influençant les attentes et valeurs des individus est distinguée par les opportunités externes de travail.

- partie 2 : La relation entre les réponses affectives envers le travail et l'intention de départ :

Conformément à ce modèle, l'intention de départ (cadre 11) est influencée par les réponses affectives vis-à-vis le travail (cadre 8) et par des influences extra-professionnelles (cadre 10).

Steers et Mowday se posent sur des recherches antécédentes pour émettre l'hypothèse selon laquelle un niveau réduit de satisfaction au travail et d'implication organisationnelle mènera à une intention de départ volontaire élevée (Fishbein, 1967 ; Mobley, 1977 ; Price, 1977).

Quant aux influences extra-professionnelles qui sont susceptible d'influencer l'intention de départ notamment le conjoint, la famille et les activités extra-professionnelles

- f Partie 3 : La relation entre l'intention de départ et le départ effectif :

D'après March et Simon (1958), Steers et Mowday appréhendent que le départ effectif (cadre 14) est produit par la combinaison d'une intention de départ (cadre 11) et de l'existence d'opportunités de travail alternatives (cadre 12).

Le modèle de Steers et Mowday (1981) introduit diverses théories antécédentes inhérentes au départ volontaire. Cependant, quelques aspects de ce modèle sont novateurs. De ce fait, il admet de nombreuses variables nouvelles:

- l'information disponible sur l'emploi et l'organisation (cadre 3) ;
- le niveau de performance comme facteur de réponses affectives envers le travail ;
- les attitudes au travail autres que la satisfaction (implication organisationnelle, engagement au travail) (cadre 8) ;
- les influences extra-professionnelles (cadre 10) ;
- les efforts pour changer la situation (cadre 9) ;
- les modes alternatifs d'accommodation (cadre 13).

Quant à eux, Lee et Mowday (1987) ont notamment testé empiriquement Le modèle de Steers et Mowday. Les résultats soutiennent que l'intention de départ est le déterminant principal du départ effectif, néanmoins ils infirment un certain nombre de relations placées en hypothèses. Ainsi, la présence d'opportunités alternatives ne participerait pas à une prédiction du départ volontaire. De surcroit, l'étude n'atteste pas d'effet significatif entre l'intention de départ et les opportunités de travail disponibles Colle (2006).

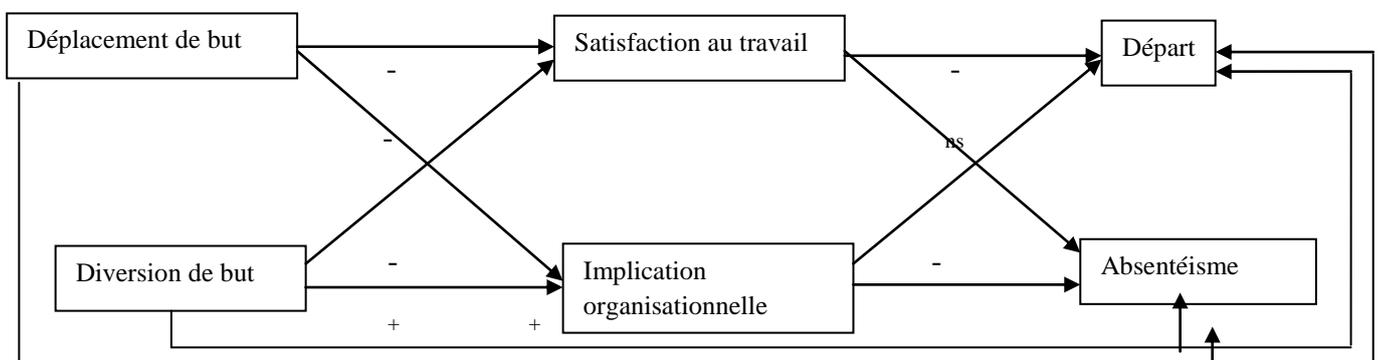
6. Le modèle de Sheridan et Abelson (1983)

Le modèle d'Abelson se base particulièrement sur deux principes. En premier lieu, la position des buts influence les comportements. Les deux buts mentionnés sont la diversion de but et le déplacement de but (Warner & Havens, 1968). Le but de diversion apparaît quand « *le but défini au départ est remplacé par un but alternatif* » (Warner & Havens, 1968 : 541).

Warner & Havens (1968) définissent le but de déplacement comme « *la diminution de l'importance donnée à la finalité du but en faveur des moyens mis en œuvre pour l'atteindre* » (Warner & Havens, 1968 : 541). Dans le cas d'un déplacement de but, on remarque une inversion des buts à atteindre : la finalité se transforme en un moyen et vice versa.

En deuxième lieu, le processus menant le salarié au départ est concrétisé par trois étapes différentes: la constitution des buts (déplacement et diversion), les attitudes (satisfaction au travail, implication organisationnelle) et les comportements (départ, absentéisme).

Figure 9 : Modèle attitudinal (d'après Abelson, 1983 : 70)



ns : non significatif

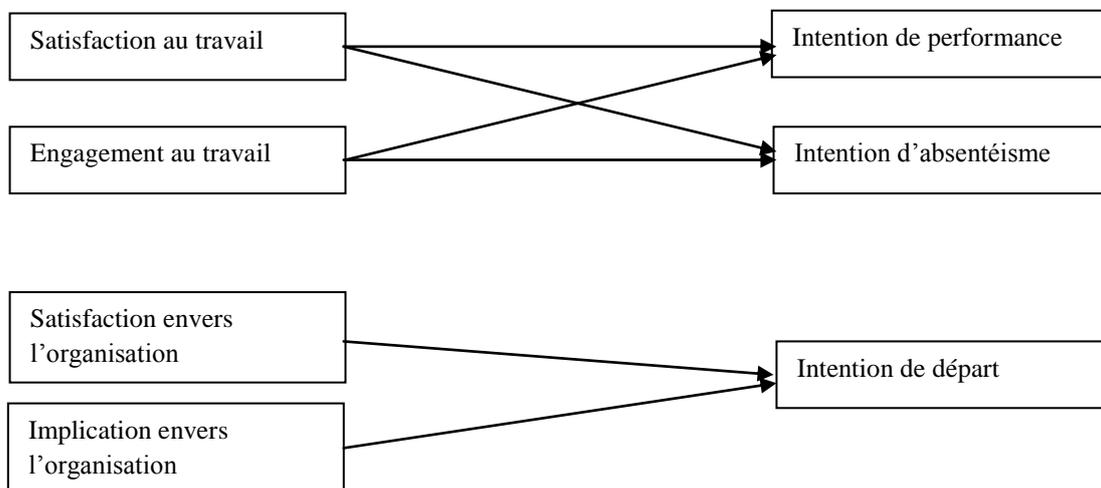
Source : Abelson, (1983 : 70)

7. **Le modèle de McFarlane-Shore et al. (1990)**

McFarlane-Shore et al. (1990) ont suivie dans leur approche une analyse de l'intention de départ en rapport avec les attitudes de l'individu envers son travail ainsi que son entreprise.

Ce modèle intègre deux groupes de variables indépendantes. Le premier est relatif au travail proprement dit. C'est-à-dire la satisfaction et l'engagement au travail. Le second groupe de variables explicatives renvoi à la satisfaction et à l'implication vis-à-vis l'organisation. Les variables dépendantes sont en nombre de trois : c'est le cas des intentions de performance, d'absentéisme et de départ.

Figure 10 : Modèle d'intention de départ (d'après McFarlane-Shore et al., 1990, p.61)



Source : McFarlane-Shore et al. (1990, p.61)

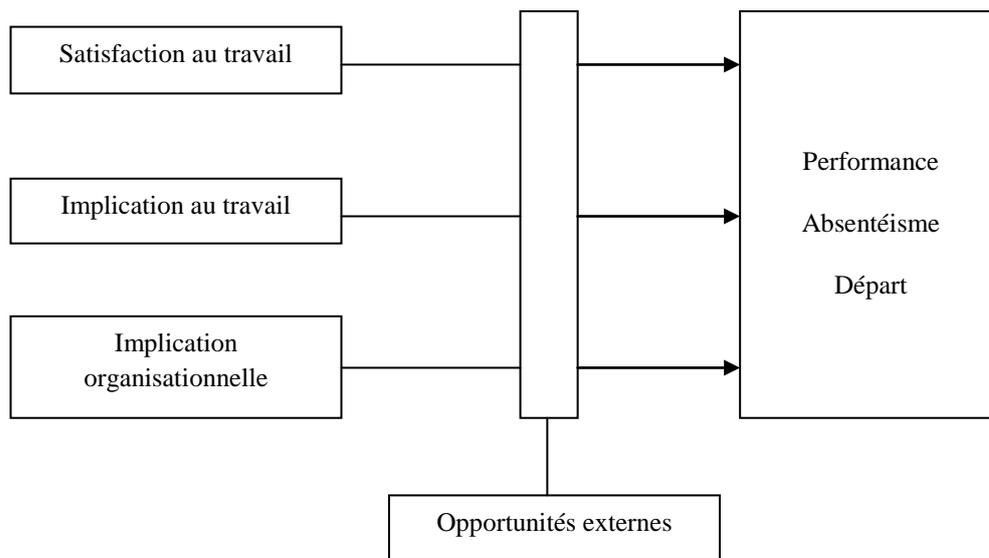
La finalité de ce modèle demeure dans le fait qu'il donne lieu d'analyser l'intention de départ à la en fonction d'autres formes d'intention de retrait, soit l'absentéisme et le niveau de performance. Par ailleurs, l'intention de départ est ici influencée par les variables de satisfaction organisationnelle (satisfaction et implication envers l'organisation), mais non pas par l'insatisfaction au travail qui influence uniquement les intentions de performance et d'absentéisme

Neveu (1994) adresse deux critiques capitales à ce modèle. D'une part, la dissolution des deux variables liées à l'organisation (satisfaction et implication vis-à-vis l'organisation) semble sans fondement dans la mesure où il n'a pas été établi de façon convaincante leurs relations de causalité mutuelle. D'autre part, McFarlane-Shore et al. n'ont pas intégrés dans leur modèle de facteur liés à l'état de santé de l'économie, facteur pourtant constaté par Mobley (1982).

8. **Le modèle de Neveu (1993, 1994)**

Neveu a introduit sept variables à étudier dans son modèle (figure 11). En premier lieu, il a commencé par quatre variables indépendantes liées à la satisfaction au travail, l'implication au travail, l'implication organisationnelle et les opportunités externes. Ces dernières, sont en mesure d'influencer trois variables dépendantes : l'intention de départ, l'intention d'absentéisme et l'intention de performance.

Figure 11 : Modèle d'intention de départ (d'après Neveu, 1994, p.30)

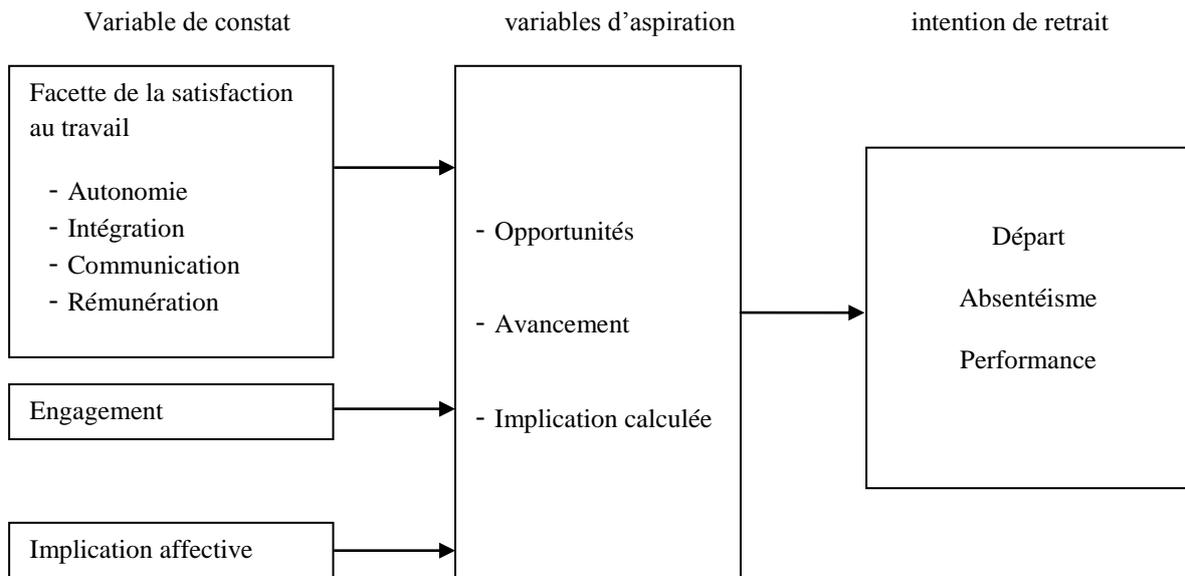


Source : Neveu (1994, p.30)

Par ailleurs, dans ce modèle la satisfaction au travail admet cinq facettes, soit la communication instrumentale, la possibilité d'avancement, l'intégration, la participation et la rémunération. Mais encore, l'engagement au travail fait allusion à « *une attitude reflétant un processus d'identification psychologique à un travail particulier* » (Neveu, 1994, p.31).

En dernier lieu, l'implication organisationnelle regarde la relation de l'employé envers son organisation. L'auteur aperçoit l'implication dans son sens multidimensionnelle. Elle est donc composée de deux dimensions : l'implication affective ainsi que l'implication calculée. La troisième dimension qui est l'implication normative est approuvée par Allen et Meyer (1990)

Figure 12 : Modèle alternatif d'intention de départ (d'après Neveu, 1994, p.35)



Source : Neveu, 1994, p.35

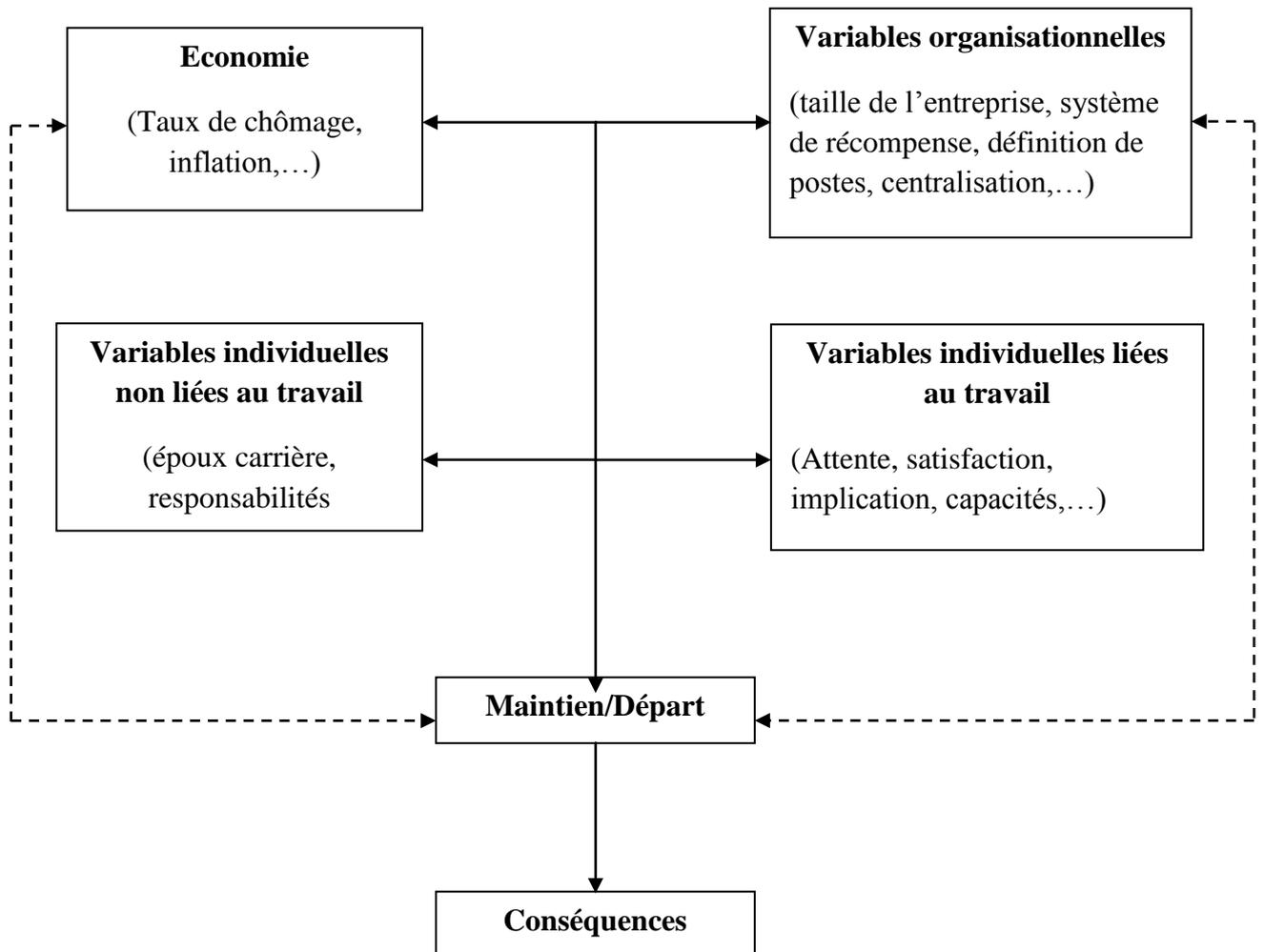
section 3. Les antécédents de l'intention de départ volontaire

Après avoir présentés ces modèles théoriques du départ volontaire nous enchainant tout naturellement la question des variables antécédantes du processus de départ volontaire. Le concept d'antécédants est déterminé ici comme « *une notion d'ordre général décrivant n'importe quel type de variable potentiellement liée au processus de départ, de façon aussi bien directe qu'indirecte, causale ou corrélationnelle* » (Neveu, 1996, p.41).

Bon nombre d'auteurs, principalement anglo-saxons, se sont orientés sur cette question des antécédants du départ volontaire. Notamment, Steers et Mowday (1981) ont énoncés une classification tripartite des variables qui incitent un salarié à quitter son organisation : les réponses affectives vis-à-vis le travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel et implication au travail), les influences extra-professionnelles ainsi que l'intention de quitter l'entreprise.

Cependant, nous préférons nous tourner vers la classification réalisée par Mobley (1982). Comme l'indique le figure 13, Mobley énonce quatre ensembles de variables antécédantes : l'état de santé de l'économie (« économie »), la situation personnelle de l'individu par rapport à l'organisation qui l'emploie (« variables organisationnelles »), la situation personnelle extra-professionnelle de l'individu (« variables individuelles non liées au travail ») et la situation personnelle de l'individu par rapport à son travail (« variables individuelles liées au travail »).

Figure 13 : Modèle simplifié des causes et corrélats du départ volontaire (d'après Mobley, 1982, p.78)



Srouce : Mobley (1982, p.78)

Cette différence en quatre divisions d'antécédants montre l'avantage de mettre l'accent sur leur aspect indécomposable pour expliquer le comportement de départ (Neveu, 1996). Également, c'est un réseau d'interactions qui affect le départ ou le maintien d'un salarié. Il s'agit d'un processus complexe qui interdit d'avantager certaines variables au détriment d'autres aussi fondamentales.

Pour présenter brièvement les principaux antécédants du départ volontaire, nous avons donc préféré d'opter pour la classification élaborée par Mobley (1982) et de la compléter à la lumière d'autres travaux.

1. Les variables individuelles liées au travail

1.1. La satisfaction au travail :

Selon Locke (1969) la satisfaction au travail est la différence entre ce que l'on délivre à une personne et ce qu'elle envisage recevoir.

Auparavant, March et Simon (1958) avaient incorporés cette variable dans leur modèle du départ volontaire. Ensuite, la majorité des modèles théoriques n'a pas manqué à l'idée selon laquelle une insatisfaction au travail est le principal antécédant de l'intention de départ. De ce fait, de multiples études ont mis en certitude une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de départ (Mobley, 1977; Bluedorn, 1982 ; Hollenbeck et Williams, 1986 ; Tett et Meyer, 1993; Hom et Kinicki,2001; Burakova et all 2014 etc...).

1.2. L'implication organisationnelle :

D'après Mowday et al.(1982) l'implication est un comportement et une attitude marqués par une solide croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une détermination d'employer des efforts significatifs en faveur de celle-ci et par une forte envie d'en rester membre. De sorte qu'il semblerait que l'implication soit liée à l'intention de départ (Cotton et Tuttle,1986).

1.3. L'engagement au travail :

Colle (2005) considère « l'engagement au travail » comme des liens entre le travail et les activités extraprofessionnelles, les responsabilités prises dans le travail, etc..., alors que l'implication organisationnelle est du ressort des rapports entre un individu et l'organisation qui l'emploie, l'engagement au travail détermine les rapports développés par l'individu vis-à-vis son emploi.

1.4. Les capacités individuelles :

Mobley (1979) a mis les capacités de l'individu dans les variables individuelles relatif au travail ayant une influence sur la fidélisation des salariés. Il donne différents éléments aidant à mesurer ces capacités : le niveau hiérarchique, le niveau de qualification, le statut dans l'entreprise et le professionnalisme. Il est plausible de joindre à ces éléments le niveau de performance et l'expérience du salarié (Steers et Mowday, 1981).

1.5. Les attentes et valeurs :

Steers et Mowday (1981) ont été parmi les initiaux à avoir affilié les attentes et valeurs des salariés au sein de leur modèle de départ volontaire. Leur étude s'oriente à montrer que plus les caractéristiques organisationnelles convergent vers les attentes et valeurs d'un individu, plus celui aura tendance à être satisfait et désirera rester dans son entreprise. Cependant, comme nous l'avons déjà souligné, l'impact des attentes et valeurs sur les attitudes au travail fait l'objet d'abondantes discussions chez les chercheurs.

1.6. Les efforts fournis pour changer la situation :

Différentes études ont mis en certitude une corrélation positive et significative entre les efforts fournis pour changer une situation néfaste et les différentes attitudes au travail (Steers et Mowday, 1981). En effet, une insatisfaction ou une mauvaise implication peuvent conduire un

individu à fournir des efforts pour changer cette situation : préalablement de désirer quitter l'organisation qui l'emploie, l'individu tentera de corriger les aspects de la situation qui le poussent à partir.

2. Les variables individuelles non liées au travail

Mobley (1977), puis Steers et Mowday (1982) ont inclus des variables individuelles non liées au travail au sein de leur modèle de départ volontaire.

Aussi bien que, le conjoint occupe un rôle favorisé. Il n'est en effet pas exceptionnel que celui-ci se conteste ou, à l'inverse, soit à la cause d'un départ, voire d'un changement géographique.

Des obligations professionnels du conjoint son généralement évoqués en ce sens. Plus largement, l'ensemble des responsabilités familiales sont considérables en matière de départ ou de maintien dans une organisation (Mobley, 1979, 1982).

Pareillement l'âge peut aussi contribuer dans cette décision de départ ou de maintien (Mobley, 1979). Etant donné qu'il apparaît dans différentes études que des salariés plus âgés seront moins susceptibles à quitter leur entreprise, tandis que des salariés moins âgés seront davantage mobiles et disposeront moins de difficultés pour trouver un nouvel emploi.

En dernier lieu, nombreuses autres variables individuelles non liées au travail peuvent avoir un impact sur l'intention de départ volontaire d'un salarié. C'est particulièrement le cas de la personnalité du salarié ou ses intérêts personnels.

3. Les variables organisationnelles

3.1. L'environnement de travail

L'environnement de travail renvoie aux éléments physiques, psychologiques et sociaux d'une atmosphère de travail pouvant affecter la productivité et la performance des employés d'un point de vue positif ou négatif (Agbozo et al., 2017). Il a été démontré que l'environnement de travail influe sur le niveau de contribution et de comportement au travail.

En fin de compte, la qualité de l'environnement de travail peut directement influencer sur l'intention de départ (Markey et al., 2015). L'amélioration de l'environnement de travail peut aider à réduire les conséquences négatives liées au travail et à l'intention de départ.

3.2. Charge de travail et stress

Les résultats des recherches ont constamment démontré les conséquences d'une charge de travail accrue et d'un nombre d'heures de travail excessif. L'affectation de charges de travail faibles et élevées peut avoir une incidence négative sur le rendement au travail des employés. (Bruggen, 2015). Par conséquent, il est essentiel que les chercheurs et les praticiens travaillent ensemble pour trouver un moyen de déterminer et de solliciter des niveaux de charge de travail appropriés. Quant à Amarnath et Himabindu (2016) ils ont décrit le stress comme une pression exercée par les conditions de travail qui nuisent à la santé et au comportement des employés, ce qui peut potentiellement causer des problèmes dans les organisations, Sohail et Rehman (2015) ont décrit le stress au travail comme un facteur déclencheur du déséquilibre des compétences et de la nécessité d'accomplir des tâches liées à l'emploi.

3.3. La qualité du leadership.

La qualité du leadership a une influence profonde sur les départs volontaires des employés (Roter, 2016) Le leadership, fait référence à l'influence d'une personne pour inciter ses adeptes à atteindre des objectifs plus larges (Baban, 2015),

3.4. L'information disponible :

La dominante variable organisationnelle mise en lumière est l'information disponible sur l'emploi ainsi que sur l'organisation en question (Steers et Mowday, 1982). Price (1977) évoque la "communication". Cette variable paraît avoir une influence sur les attentes du salarié vis-à-vis son travail, et donc sur les réponses affectives à l'égard du travail que sont la satisfaction au travail, l'engagement au travail et l'implication organisationnelle. De là, indirectement, c'est l'intention de départ volontaire qui peut être affecté par l'existence d'une information disponible sur le travail et l'organisation.

3.5. La taille de l'entreprise :

La taille de l'entreprise est aussi une variable organisationnelle élémentaire au sujet de l'intention de départ volontaire d'un salarié (Mobley, 1979). Bien avant, March et Simon (1958) estimaient que la taille de l'organisation pouvait influencer sur la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation, et par conséquent sur l'attrance ressentie d'un changement.

3.6. La définition des postes et le contenu du travail :

Ces deux variables s'avèrent avoir un effet indirect sur l'intention de départ volontaire d'un salarié. Du fait que, la définition des postes est un antécédant de la satisfaction au travail et donc indirectement de l'intention de quitter ou de rester dans l'entreprise. Egalement, le contenu du travail peut avoir une influence sur l'intention de départ par l'intermédiaire des perceptions liées au travail (Mobley, 1979).

3.7. Le niveau d'activité :

March et Simon (1958) ont affirmé que le niveau d'activité des entreprises est positivement corrélé au nombre de possibilités de choix aperçues en dehors de l'organisation. A cet effet,

cette variable a un impact sur la facilité perçue d'un changement, et donc sur l'intention de quitter l'organisation.

3.8. Les politiques de rémunération :

D'abondantes études ont appuyés la relation entre les politiques de rémunération et les systèmes de récompenses, d'une part, et la satisfaction au travail des salariés, d'autre part. De là, des auteurs ont indiqués une influence des politiques de rémunération sur l'intention de départ volontaire (Mobley, 1979).

3.9. Les conditions et le climat de travail

Pour conclure, Mobley (1979) a introduit dans son modèle du départ volontaire les conditions et le climat de travail. De bonnes conditions de travail et un climat agréable doivent avantager le souhait de rester d'un salarié dans son emploi.

4. Les opportunités externes

Deux catégories d'opportunités externes sont élucidées par la littérature: les conditions économiques et les conditions du marché du travail.

4.1. Les conditions économiques :

March et Simon (1958) sont les primitifs, qui ont introduit cette variable dans leur modèle théorique. Un cas de figure classique est celui de l'inflation qui aurait une influence directe sur l'intention de rester ou de quitter une organisation (Mobley, 1982).

Cependant, il faut signaler que certaines études ne sont pas arrivées à mettre en évidence de corrélation ni de relation causale entre les conditions économiques et l'intention de départ de l'entreprise (Lee et Mowday, 1987 ; Arnold et Feldman, 1982).

4.2. Les conditions du marché du travail :

Les conditions du marché du travail portent sur les facteurs tels que le taux de chômage. En raison des conditions économiques, les conditions du marché du travail s'avère avoir une influence sur l'intention de départ volontaire (Mobley, 1979 ; Gerhart, 1990). Toutefois, Lee et Mowday (1987) n'ont pas confirmé cette hypothèse.

Conclusion du chapitre

Cette section nous a amenée à analyser l'intention de départ volontaire. Après avoir mis en avant les différentes formes de départ, nous avons aussi été conduits à énoncer l'intention de départ volontaire comme « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié ». De surcroit, une précision des principaux modèles théoriques de l'intention de départ volontaire nous a accordé de mieux appréhender les sources et causes de cette attitudes.

Des lors, nous allons nous projeté à élucider le concept de l'implication organisationnelle.

Chapitre 2

chapitre 2. L'implication organisationnelle

Le thème de l'implication affine l'intérêt de nombreux chercheurs et a maintenant passé le seuil des cinquante ans d'efforts intellectuels et financiers (.Kelman, 1958; Meyer & Allen, 1991; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974; Thevenet, 1992).Aujourd'hui encore, ce concept amène de nombreuses recherches (BishopScott, & Burroughs, 2000;Cohen, 2003;Paillé, 2004,Powell & Meyer, 2004, Klein, Becker, & Meyer, 2012).Le terme implication correspond à la traduction du terme *commitment* introduit par (Foote, 1951), et depuis, les auteurs de référence qui basent le cœur de leurs recherches sur les attitudes et les comportements au travail tachent à se mettre d'accord sur le sens à donner au concept d'implication organisationnelle (Biétry, 2012).

section 1. définition et relations entre les concepts

Après avoir réfléchi sur la nature de l'implication organisationnelle (1), nous essayons de d'écrire les difficultés que pose la définition du concept (2)

1. La nature de l'implication organisationnelle

La littérature sur l'implication organisationnel a été divisée en deux types d'implication: Attitudinale et comportemental (Meyer et Allen, 1997; Mowday et al., 1982).

1.1. L'implication attitudinale

L'implication attitudinale, est centré sur les processus qui influencent la façon dont les employés se voient par rapport à leur organisation (Mowday et al., 1982).Cela inclut le processus consistant à examiner la correspondance entre les objectifs des employés, leurs valeurs et ceux de l'organisation. Selon (Mowday, Porter, & Steers, 1982, p.26)l'implication attitudinale est « *un état d'esprit dans lequel se trouve la personne lorsqu'elle envisage la congruence de ses propres valeurs et buts avec ceux de l'organisation*».Cette approche semble centrée « *sur le processus par lequel la personne envisage la nature de ses relations avec l'organisation*»(Mowday, Porter, & Steers, 1982, p.26)en définitive, dans une perspective attitudinale, l'implication est prise sous un angle exclusivement psychologique.

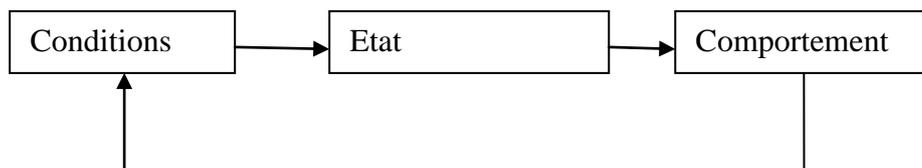
La recherche dans le domaine de l'implication attitudinale s'est concentrée sur les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1997). Au fil du temps, les chercheurs ont reconnu que décrire l'implication comme une attitude n'était pas une

description exacte. La recherche ne portait pas sur les attitudes, mais sur les processus qui entraînent des conséquences sur l'implication et l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1990a; Klein et al., 2009). De plus, selon la littérature en psychologie, il n'est pas précis de décrire l'implication en tant qu' « attitude », comme l'attitude d'un employé en évaluant l'organisation (c.-à-d. bonne ou mauvaise). Cependant, un employé peut être impliqué dans une organisation et ne pas avoir une vision positive de celle-ci.

Sous l'optique de la personne, l'implication est constituée sur la notion d'échange (Homans & Behavior, 1961) ou de réciprocité (Gouldner, 1960). L'implication serait donc considérée comme un contrat psychologique implicite (Kotter, 1973), cette idée illustre que la personne accepte de travailler et de continuer à le faire tant que les valeurs de l'entreprise lui servent à satisfaire ses propres attentes et besoins (Neveu J. P., La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire, 1996).

Figure 14 : les perspectives (1) attitudinales et (2) comportementales de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1991 : 63)

i. Perspectives attitudinales



Source : Meyer & Allen, 1991 : 63

1.2. L'implication comportementale

L'implication comportementale ou calculatif a été développée par des psychologues sociaux inquiétés de la manière dont les employés s'impliquent dans certaines actions (Hrebiniak & Alutto, 1972; Mowday, Steers et Porter, 1979). Elle est perçue comme « un phénomène structurel résultant de transactions individuelles / organisationnelles et de modifications des investissements dans le temps » (Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 556). En d'autres termes, l'attachement à un comportement a des répercussions sur d'autres actions (Salancik, 1977). Plus les employés investissent (par exemple, temps, formation) et gagnent (par exemple, pension), plus ils seront susceptibles de rester (Becker, 1960). Si l'employé estime que les investissements et les récompenses lient l'employé à l'organisation, son attitude et son implication organisationnelle refléteront son choix de rester (Salancik, 1977; Salancik et Pfeffer, 1978).

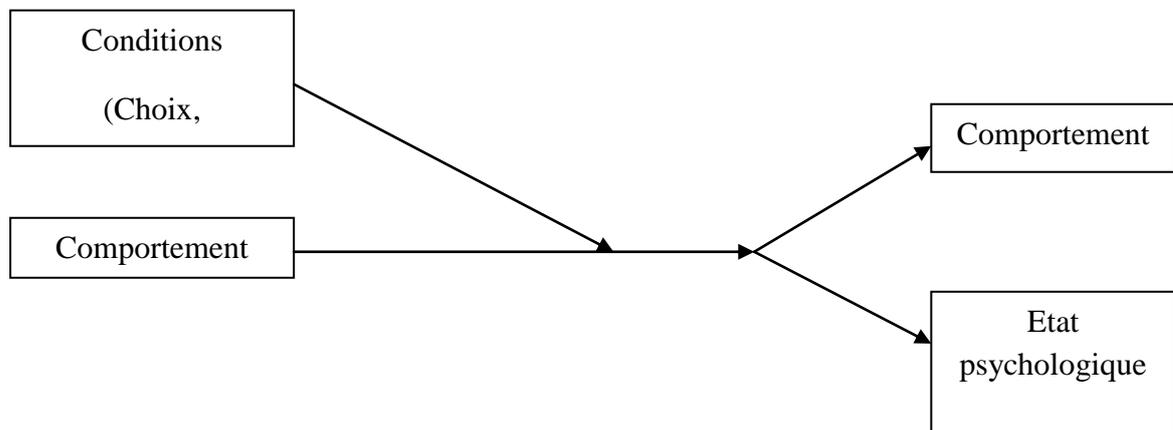
L'implication comportementale porte sur « le processus par lequel une personne devient attachée à son entreprise et la façon dont il gère cette question » (Mowday, Porter, & Steers,

1982). Becker (1960) a également défini le concept d'implication comportementale comme ce qui renvoi une personne à s'impliquer puis à persister dans une ligne d'action.

Plus précisément, Valéau (1998) clarifie que cet attachement trouve différentes explications, conformément aux différents auteurs:

- les investissements effectués antérieurement par la personne (Becker, 1960) : la poursuite du comportement présente un moyen de récupération des coûts engagés. Becker (1960, p.35) marque que « la personne impliquée a agi de telle façon qu'elle mette directement à contribution des intérêts autres, originellement étrangers à l'action immédiatement entreprise»
- la dissonance cognitive (Clémence, 1991) : la cohérence de la ligne d'action entreprise présente une fin en soi. On estime que la personne se développe en fonction de trajectoires d'action consistantes, et qu'elle recherchera une adéquation entre la formulation d'une idée et le passage à l'acte (Becker, 1960). La volonté de rester cohérent peut, dans quelques cas, devenir de l'entêtement et mener à des surenchères irrationnelles (Staw, 1976 ; Teger, 1980)
- les pressions sociales (Salancik et Pfeffer, 1978) : le comportement de la personne est déterminé par les pressions sociales s'exerçant sur l'individu dans le sens d'une perpétuation des comportements qu'il a.

Figure 15: Perspective de comportement, Valéau (1998)



Source : Valéau (1998)

Conclusion sur la nature de l'implication organisationnelle

Bien qu'il existe des similitudes entre les points de vue comportementaux et attitudeux liés à l'implication organisationnelle, il existe également certaines différences. Ces différences concernent les conditions qui ont conduit au développement de l'implication et les comportements attendus à l'issue de l'implication (Allen & Meyer, 1990; Ruokolainen, 2011). Par ailleurs, la confusion concernant la conceptualisation de l'implication organisationnelle se reflète également dans la mesure du concept. Certains ont supposé que l'implication organisationnelle étant fondé sur divers facteurs psychologiques, il devrait être mesuré selon plusieurs dimensions.

D'après Mowday et al. (1982), l'implication serait le résultat d'un processus en boucle dont une attitude engendrerait des comportements qui, à leur tour, confirmeraient l'attitude de départ. sur la décision de continuer à rester membre de l'organisation» (Meyer et Allen, 1991, p.62). Selon Neveu (2003), Meyssonnier (2005, 2006) constate que, si l'approche comportementale apparaît quelques fois dans la littérature, c'est absolument la perspective attitudeux de l'implication qui est aujourd'hui la plus employée par les recherches, aussi bien anglo-saxonnes que françaises. De même, il apparaît que « *l'angle d'approche du phénomène d'implication emprunté par la recherche en gestion privilégie la prise en compte des attitudes, des désirs et des attentes des salariés*» (Neveu, 2002, p.30).

La nature attitudeux et comportementale de l'implication organisationnelle, ayant été précisée, nous pouvons essayer de définir ce concept. En effet, au-delà du désaccord qui a porté sur la nature de l'implication (attitude vs comportement), on a perçu l'absence de consensus sur la signification du concept (Mowday, Porter, et Steers, 1982 ; Neveu, 2004).

2. Un essai de définition de l'implication organisationnelle

Au cours de 50 années de recherche et de développement de la théorie sur l'implication organisationnelle, de nombreuses définitions (à savoir, Hrebiniak et Alutto, 1972; Kanter, 1968; Salancik, 1977) ont été admises, créant des défis pour le développement de sa construction et sa mesure (Meyer, 2009). L'une des premières définitions, et l'une des plus citées, est celle de Mowday, Porter & Steers (1982). Selon les auteurs, « *l'implication organisationnelle se caractérise par au moins trois facteurs: a) une forte conviction des objectifs et des valeurs de l'organisation et leur acceptation; b) une volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation; et C) un fort désir de rester membre de l'organisation* » (p. 27). C'est la dernière partie de la définition qui a initialement incité à explorer les liens qui unissent et maintiennent les employés au lieu de travail (Becker, Klein, & Meyer, 2009, p. 39; Klein, Molloy et Cooper, 2009; Mowday et al., 1982).

Au même temps, les employeurs étaient préoccupés par le départ volontaire, l'absentéisme et les mauvaises performances ayant un impact sur l'efficacité organisationnelle. Les

employeurs avaient besoin de personnes qui resteraient avec leur organisation, épouseraient les objectifs de l'organisation, l'attentes de l'emploi, et parfois être «innovant» et «Spontané» afin de maintenir l'organisation en vie (Katz & Kahn, 1978, p. 403; Mowday et al., 1982; Salancik, 1977).

L'implication organisationnelle est souvent étudiée par référence à des concepts qui se révèlent proches, comme la satisfaction, la motivation et l'engagement au travail (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002). Ceci peut se montrer par le fait que les théories de l'implication s'inscrivent dans la même lignée des travaux sur la satisfaction ou la motivation qui existent depuis que les clés de la performance des entreprises sont recherchées (Thévenet, 2002). Bien entendu que, l'implication se distingue clairement de ces différents concepts. Le concept d'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux débats et a longtemps resté confus dans l'esprit des chercheurs. Mowday, Porter, et Steers comptaient en 1982 une trentaine de définitions différentes. Dans le cadre de la présente recherche, nous ne visons pas procéder à un recensement exhaustif des différentes définitions de l'implication. Nous tenterons plutôt de ressortir de ces définitions avec un certain nombre de traits caractéristiques nécessaire pour notre recherche. Mais auparavant, quelques notions de vocabulaire s'imposent.

2.1. Un débat de concepts : *Involvement* ou *Commitment* ?

Selon Colle (2006) la principale difficulté sémantique du concept de l'implication organisationnelle s'arrête sur la barrière de la langue française, deux expressions sont utilisées dans la littérature anglo-saxonne, pour désigner la relation entre un salarié et sa situation professionnelle : *involvement* et *commitment*. Le terme *involvement* indique les rapports que la personne développe envers son emploi ou son travail. On parle souvent de *job involvement*. Le terme *commitment* indique pour sa part la relation joignant la personne avec l'organisation qui l'emploie . On parle d'*organizational commitment*. Thévenet (1992) considère ainsi que le terme *involvement* se rapporte à une attitude en général, alors le terme *commitment* traduit une attitude positive plus profonde envers l'organisation. Le risque de confusion entre les deux termes est probant si l'on utilise de manière indifférenciée le terme implication pour signifier ces deux concepts. Donc, certains chercheurs ont spécifiés de distinguer entre implication personnelle et implication organisationnelle, sinon entre implication dans le travail et implication organisationnelle. Cependant, Neveu (2004) rapporte que la simplicité de cette solution ne se tient pas à la question de savoir où se situerait alors la frontière entre les deux concepts. Donc, la solution la plus convenable se trouve sans controverse dans les recherches en psychologie qui porte sur le comportement humain. La notion d'*engagement* déployée par Joulé paraît en réalité très proche de celle d'*involvement*: « *l'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut s'assimiler à cet acte* » (Joulé et Beauvois, 1987, p.78). Bien que les efforts de clarification de certains chercheurs, aujourd'hui la confusion entre ces deux concepts reste présente encore. Cette complexité est consolidée par le fait que la littérature québécoise traduit d'habitude le terme *commitment* par *engagement* (Bentein, Vandenberghe, et Dulac, 2004; Lapalme et Doucet,

2004) et que certains travaux anglo-saxons adoptent parfois de manière interchangeable les deux notions. Ce point de vocabulaire ayant été énoncé, nous pouvons nous pencher désormais sur la difficulté avancée par la définition de l'implication organisationnelle

2.2. Définitions selon diverses approches

Becker (1960) a été le premier à analyser «l'implication» en termes de contexte organisationnel et a conclu que ce concept devait être considéré comme «*Prendre délibérément parti*». En ce sens, des sujets tels que l'implication au travail, l'implication envers le groupe et l'implication envers l'organisation ont pris une place prépondérante. Cependant, l'implication organisationnelle a été le facteur qui a gagné le plus d'importance en termes d'efficacité et de productivité au sein d'une organisation.

Aujourd'hui même, la définition de *l'implication organisationnelle* n'a pas réussi à faire l'objet d'un consensus dans la littérature. Nous avons déjà précisé qu'en 1982 (Mowday, Porter, et Steers), comptaient une trentaine de définitions séparées de ce concept. A présent, ce nombre est encore plus important. Meyer et Allen (1997) relèvent que parmi toutes ces définitions, qui sont distantes les unes des autres, aucune ne se descelle pour être universellement approuvée. Devant cette multiplicité de définitions de l'implication organisationnelle, nous pouvons parler d'une « mosaïque de définitions ». A cet effet, certaines sont assez différentes, alors que d'autres paraissent assez proches mais présentent des subtilités qui les différencient. Cependant, d'autres peuvent s'ajuster pour présenter des facettes hétérogènes du même concept. Selon Meyer et Allen (1997), on peut distinguer les multiples définitions énoncées en trois principales catégories : soit selon une approche axée sur les coûts liés au départ de l'organisation soit selon une approche affective vis-à-vis de l'organisation, soit finalement selon une approche axée sur une obligation morale de rester dans l'organisation. Le tableau -2- illustre un certain nombre de définitions ordonnées selon ces trois approches.

Tableau 2 : Les définitions de l'implication organisationnelle (Meyer et Allen,1997)

L'APPROCHE AFFECTIVE

- L'attachement d'un individu en signe d'affection et d'émotion à un groupe (Kanter, 1968).
- Le processus dont les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu seraient de plus en plus proches et intégrés (Hall, Schneider, et Nygren, 1970)
- Un dévouement affectif aux buts et valeurs de l'organisation, (...) pour elle-même, en dehors de toute valeur purement instrumentale (Buchanan, 1974).
- La force qui correspond à l'identification d'un individu – ainsi que l'engagement de ce dernier – à une organisation distincte (Mowday, Porter, et Steers, 1982)

L'APPROCHE CENTREE SUR LES COUTS

- L'implication se produit quand un individu, qui a fait un investissement, rattache la protection de ses intérêts à une certaine ligne de conduite (Becker, 1960).
- Le profit retiré du maintien d'une participation et le « coût » associé à son interruption, (Kanter, 1968).
- Un phénomène structurel qui intervient à la suite des transactions entre un individu et l'organisation et des modifications des investissements dans le temps (Hrebiniak et Alutto, 1972).

L'APPROCHE FONDEE SUR L'OBLIGATION

- Les salariés impliqués voient qu'il est conforme à la morale de rester dans l'entreprise, indépendamment de l'amélioration du statut ou de la satisfaction fournie par l'entreprise au cours des années (Marsh et Mannari, 1977).
- Les comportements d'implication sont des comportements socialement acceptés qui surpassent les attentes formelles et / ou normatives relatives à l'objet de l'implication (Wiener et Gechman, 1977).
- L'ensemble des pressions normatives intériorisées qui incitent à agir de façon à respecter les objectifs et intérêts de l'organisation (Wiener, 1982).

Source : Colle (2006)

Bien qu'il soit difficile de trouver une définition commune dans la littérature sur l'implication organisationnel, dans le cadre de cette recherche, nous avons retenu la définition de l'implication énoncée par Allen et Meyer (1996, p.252) dans laquelle l'implication organisationnelle est « *un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique*

(*sentiments et/ou croyances*) concernant la relation d'un employé avec l'organisation». D'autres définitions adhèrent à cette dernière notamment celle qui décrit l'implication organisationnelle comme l'union psychologique de l'employé avec l'organisation en s'adaptant à la mission, à la vision et aux valeurs fondamentales de l'organisation. Ainsi, c'est le désir de rester avec l'organisation (Allen & Meyer, 1990; Morrow, 2011) .

2.3. Les composantes de l'implication organisationnelle

Thévenet (2000) estime que Buchanan (1974) est l'auteur qui le mieux détaillé l'aspect composite de l'implication organisationnelle, même s'il n'aligne pas une définition exacte de ce concept. Il propose l'implication comme incorporant trois composantes :

- *L'identification* : celle-ci constitue la congruence entre les valeurs et les buts de la personne ainsi que ceux de l'organisation. Thévenet(2002) révoque que la congruence, en psychologie, n'exprime pas une identité de buts et de valeurs mais précisément une compatibilité ou une adéquation. L'identification marque l'existence d'un cadre de références compatibles pour la personne et l'organisation, cadre qui influence partiellement les comportements.
- *L'engagement* : Il renvoie à l'investissement et l'immersion psychologique de la personne à l'intérieur des différentes activités requises par le travail. Nous percevons dans cette composante un aspect dynamique alors que la première était beaucoup plus un état.
- La loyauté : cette composante se réfère à un sentiment davantage affectif. elle représente l'attachement affectif d'une personne envers son organisation.

En 1979, Mowday, Steers, et Porter, ont essayé d'élargir cette conception de Buchanan (1974). Comme nous l'avons articulé précédemment, ils mettent en avant une définition de l'implication autour de trois caractéristiques : l'implication est « *un attachement psychologique, une identification à l'organisation et se caractérise par 1) une forte croyance et une adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, 2) une volonté de faire des efforts considérables pour l'organisation et 3) un fort désir d'en rester membre*» (Mowday, Steers, et Porter, 1979, p.226). Thévenet (2000) a mis en parallèle la conception de Mowday, Steers, et Porter, (1979) et celle de Buchanan (1974). Il présente la synthèse suivante :

Tableau 3 : Rapprochement des modèles de Buchanan (1974) et de Mowday, Steers, et Porter (1979)

Approche de Buchanan (1974)	Approche de Mowday, Steers, et Porter, (1979)
Identification	Adhésion aux buts et valeurs
Engagement	Volonté d'agir dans le sens de ces buts et valeurs
Loyauté	Désir de rester

Source :Thévenet (2000, p.44).

Les difficultés liées à la définition de l'implication organisationnelle présentées (section 1) ont laissé en suspens une question : qu'en est-il des dimensions de ce concept ? Nous avons vu ci-dessus que Meyer et Allen (1997) arborent les différentes définitions de l'implication dénombrées dans la littérature selon trois approches : une approche affective, une approche axée sur les coûts inhérents au départ de l'organisation, et une approche centrée sur une obligation morale de rester dans l'organisation. Ce sont ces dimensions de l'implication organisationnelle qu'il nous faut illustrer à présent.

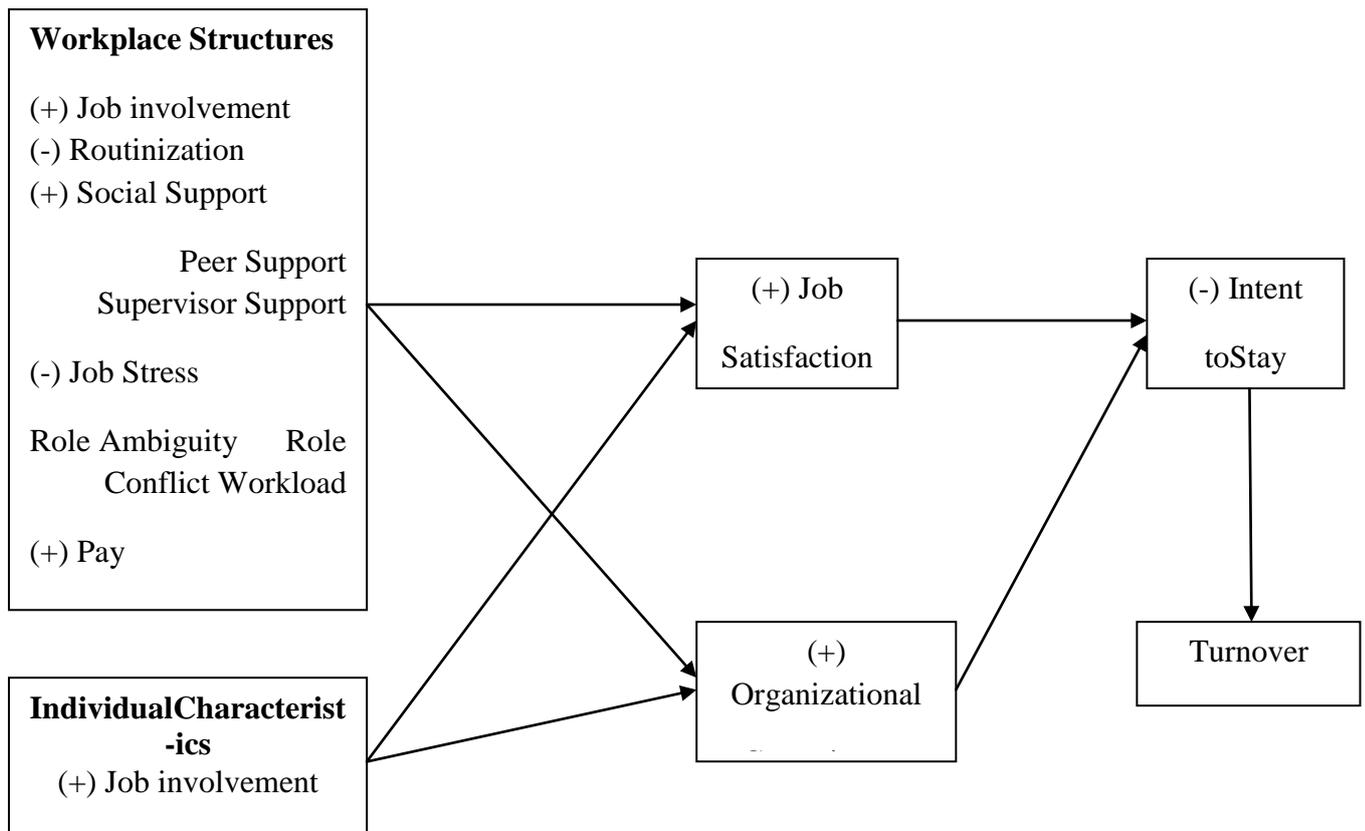
3. Les relations entre les concepts

La question du lien entre *l'implication organisationnelle* et la satisfaction au travail dans un modèle commun est d'une importance primitive lorsqu'il s'agit de prendre des mesures pour modifier les méthodes de management. Toutefois, le sens causal donnerait des orientations distinctes. Si la satisfaction précède l'implication, l'entreprise pourrait tirer des bénéfices alors que les mesures prises dans le sens où l'implication organisationnelle favoriserait une prise en charge des mesures. Or, si l'implication précède la satisfaction, ces mesures deviennent d'avantage difficiles à opérationnaliser – où tout du moins plus vague dans les objectifs poursuivis –, car l'entreprise ne ferait ressortir qu'une mise au point du niveau de bien-être au travail. Voir, les réponses portées aux questions posées sur la nature des liens entre ces deux concepts auraient des rebondissements sur les décisions à prendre pour les développer. D'après Porter, Steers, Mowday&Boulian (1974), si la satisfaction au travail est une réaction instantanée et émotionnelle, l'implication organisationnelle est donc davantage une attitude qui s'inscrit dans un développement sur du long terme. Pendant les années 80, des travaux ont confirmé les effets de la satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle (Williams &Hazer, 1986; Mathieu & Hamal, 1989). Ces études permettraient de penser que, conformément à ces auteurs, des prises en charge managériales peuvent être prévues dans le contexte organisationnel.

Les conséquences de l'implication organisationnelle ont avant tout été identifiées comme étant *l'absentéisme* (Meyer et al, 1993), la *satisfaction au travail* (Mowday et al, 1982) et *l'intention de quitter l'organisation* (Clegg, 1983). D'après les méta-analyses de Mathieu & Zajac (1990), Allen & Meyer (1996) et Meyer et al (2002), la dimension affective de l'implication organisationnelle agirait de façon favorable et significative sur la satisfaction au travail. En revanche, cette même dimension influencerait de façon négative et significative des comportements toxiques tels que la démission ou le trait. Néanmoins, généralement et à l'exception de la relation de l'implication organisationnelle avec l'intention de départ (Luchak&Gellatly, 2007), les corrélations resteraient assez marginales du fait que les chercheurs jugent corrects les coefficients sans pour autant révéler une interdépendance puissante. Les déterminants à l'implication organisationnelle seraient, d'après Thévenet (2002) et Cohen (2007), reliés à la mise en œuvre de conditions favorables en organisation. Il peut se révéler frustrant de conclure sur des préconisations aussi éthérées, bien que les travaux en sont là. Il appartient à la communauté des chercheurs en « organizational behavior » de

distinguer d'autres pistes de recherches, particulièrement en matière de choix des entreprises convoitées et des profils des échantillons dans des études quantitatives. Nous relevons toutefois des publications récentes qui concluent qu'une forte satisfaction au travail augmente significativement l'implication organisationnelle (Folami et al., 2014). Toutefois, Les employés peuvent ne pas être satisfaits de leur travail et rester engagés dans leur organisation. Cette construction s'est révélée être le corrélat le plus fort pour l'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Figure 16 : Modèle causal de la satisfaction et de l'implication au travail (Currivan, 1999 : 498)



Source : Currivan, (1999)

De surcroît, Currivan (1999) a évoqué différents types de modèles de causalité assimilant l'implication au travail (anglais: organizational commitment), la satisfaction au travail et l'intention de départ (Figure 16) : l'implication organisationnelle cause de la satisfaction, la satisfaction cause de l'implication organisationnelle, l'implication organisationnelle et la satisfaction avec une relation réciproque et l'implication organisationnelle et la satisfaction n'ayant aucune relation. Globalement, à partir de ses travaux, il ressort que la satisfaction au travail s'affirmerait de plus en plus comme une cause à l'implication organisationnelle. La théorie de l'attachement affectif de Lawler (1992) adhèrent à ces résultats et nombre de travaux empiriques ont obtenu des relations causales identiques (Bluedorn, 1982; Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Wallace, 1995 ; Williams & Hazer, 1986).

section 2. Les dimensions de l'implication organisationnelle

La variété du nombre et des intitulés des dimensions retenues est rattachée aux auteurs qui se sont intéressés à l'implication organisationnelle. Tout d'abord, nous découvrirons brièvement les différentes approches des dimensions de l'implication organisationnelle (1) avant d'aborder l'approche suivie dans le cadre de notre recherche, celle d'Allen et Meyer (2).

1. Les différentes approches

Deux dimensions retenues par Angle et Perry (1981): « value commitment» et « commitment to stay». La première porte sur l'implication pour consolider les objectifs de l'organisation, alors que la seconde porte sur l'implication pour rester membre de l'organisation. Du même usage, Mayer et Schoorman (1992) envisage également deux dimensions :

- « **value**», à savoir la croyance et l'acceptation des buts et valeurs organisationnelles, et vouloir exercer un effort abondant pour le compte de l'organisation ;
- « **continuance**», à savoir la détermination de rester membre de l'organisation.

Ces deux premières approches, qui affichent le mérite de la simplicité, ne traduisent malgré tout pas la richesse du concept d'implication. Les approches tridimensionnelles qui ont été énoncées par la suite sont de plus porteuses de sens.

O'Reilly et Chatman (1986) ont donc opté pour une approche tridimensionnelle de l'implication. Les trois dimensions sont ci-dessous :

- la *soumission* (« compliance ») : la personne concède à s'impliquer car elle espère gagner, en échange de sa soumission, des récompenses extrinsèques spécifiques ;
- l'*identification* (« identification») : l'attachement ici est fondé sur un besoin d'appartenir à une organisation, un besoin d'affiliation ;
- l'*intérieurisation* («internalization») : cependant, cette approche révèle la limite de ne pas assez distinguer les dimensions « identification » et « intérieurisation ». En effet, ces deux dimensions s'affichent avoir un caractère affectif. Les items appliqués dans l'échelle d'O'Reilly et Chatman (1986) pour mesurer ces deux dimensions sont plutôt assez similaires. De plus, Neveu (1994) constate que les items de l'échelle relatifs à « soumission » indiquent insuffisamment la mesure d'une implication instrumentale.

Penley et Gould (1988) ont tenté de dépasser ces critiques en proposant une approche du concept d'implication selon trois dimensions :

- l'« implication morale» (« moral commitment») : soit l'acceptation et l'identification aux objectifs organisationnels ;

- l'« implication calculée» (« calcul commitment») : soit l'attachement s'appuyant sur la comparaison entre les contributions et les rétributions du salarié ;
- «l'implication aliénante» (« alienativecommitment »), soit une implication inhérente aux pressions environnementales, également à l'absence d'alternatives.

Cette approche aligne l'intérêt d'apporter la dimension « aliénation ». Cependant, celle-ci peut s'avérer redondante avec celle de l'« implication calculée ».

A présent, l'approche tridimensionnelle la plus utilisée dans la littérature est celle d'Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990). Dans le cadre de notre recherche, nous retenons cette approche qu'il nous faut développer maintenant.

2. L'approche tridimensionnelle d'Allen et Meyer

Allen et Meyer (1990) ont estimé que l'implication organisationnelle est une structure qui a trois dimensions différentes: implication affective, implication calculée et implication normative. A cet effet, la relation entre un salarié et son entreprise peut indiquer différents degrés de chacune d'elle.

2.1. Les trois dimensions de l'implication organisationnelle

Meyer et Allen ont élaboré le modèle à trois composantes (Klein et al., 2009; Meyer et Allen, 1991; Meyer et Allen, 1997; Meyer, Allen et Gellatly, 1990; Meyer, Bobocel et Allen, 1991). Ce modèle considère l'implication organisationnel comme un état psychologique décrivant comment les employés perçoivent leur relation avec leur employeur et explique ce qui influence leur désir de rester au sein de leur organisation (Klein et al., 2009; Meyer, 2009; Meyer et Allen, 1991). Il considère également l'implication organisationnelle comme une construction multidimensionnelle avec trois types de composantes: implication affectif, continu et normatif. Les employés expérimentent certaines ou les trois composantes à des degrés divers.

2.1.1. L'implication affective

L'implication affective, est la forme d'implication la plus étudiée, serait semblable à la définition de l'implication organisationnelle donnée par Mowday et al. (1982) (Allen & Meyer, 2000; Eby et Freeman, 1999). Les employés ayant une forte implication affective restent au sein de l'organisation par désir de le faire (Allen & Meyer, 1990a; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991).

Ils s'identifient à l'organisation, en particulier lorsque cela leur offre la possibilité de faire l'expérience de la compétence dans le cadre de leur rôle et de leur relation avec l'organisation. Ces employés aiment travailler pour leur organisation et font des efforts de s'y engager.

Il y a trois aspects de l'implication affective basés sur l'unification des employés avec l'organisation (Herrbach, 2006; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974; Rhoades et al., 2001). Le premier est la confiance et la foi dans la mission et les valeurs de l'organisation. Le deuxième aspect est de se porter volontaire pour travailler plus dur pour l'organisation. Le dernier aspect est l'existence d'une forte volonté de continuer à faire partie de l'organisation. L'implication affective est plus que juste des employés passifs qui exécutent les demandes de l'organisation. Au lieu de cela, il s'agit d'un lien actif qui inclut le respect du sacrifice de soi des employés en ce qui concerne le bien-être de l'organisation (Herrbach, 2006). L'implication affective des employés est un signe de leur union à l'organisation, de leur attachement aux rituels organisationnels, de l'acceptation de la mission et des valeurs de l'organisation et de la nécessité de déployer des efforts supplémentaires au profit de l'organisation (Allen & Meyer, 1990; Shore, Barksdale & Shore, 1995).

L'utilité des deux restantes formes d'engagement (normative et calculée) dans le pronostic de l'intention de départ reste subtil (Loi, Hang-Yue, et Foley, 2006). Selon Gutierrez, Candela et Carver (2012), l'attachement émotionnel submerge cette dimension de l'implication: c'est la volonté d'une personne d'adhérer à ce que signifie pour elle l'entreprise. Cette dimension de l'implication organisationnelle est celle qui a été la plus étudiée dans la littérature en sciences de gestion. L'implication affective, rallie la notion *d'implication attitudinale* (Mathieu et Zajac, 1990) où elle partage avec elle les idées d'identification de l'individu avec l'organisation, d'implication par rapport à elle ainsi que la volonté d'en rester membre (Manville, 2005b). Cette dimension se joint donc aux définitions de l'implication livrées par Buchanan (1974) et Mowday et al. (1982). En réalité, Allen et Meyer (1990) reconnaissent s'adhérer ici dans la lignée des travaux de Porter et Smith (1970), de Buchanan (1974) ou même de Mowday et al. (1982). Ces derniers considéraient que l'implication organisationnelle était une attitude indiquant une réponse affective générale à l'organisation toute entière. Selon Sahut (2010), l'implication affective du salarié jouerait un rôle essentiel dans la décision de départ volontaire. Cependant, à la diversité de ces auteurs, Allen et Meyer ne se comblent pas de cette dimension.

2.1.2. L'implication calculée

L'implication calculée concerne les conséquences auxquelles l'employé serait confronté s'il quittait son poste et son organisation (Shore & Wayne, 1993). Les employés restent au sein de leur organisation, non par désir de le faire mais parce qu'ils perçoivent des coûts de départ trop élevés (Allen & Meyer, 1990a; H. S. Becker, 1964; Meyer & Allen, 1991). Les employés qui ont une forte implication calculée continueraient à travailler pour l'organisation

uniquement en raison de leurs besoins. L'un des principaux facteurs qui influent sur l'implication calculée est de savoir s'ils seront utiles ou non à d'autres organisations (McGee et Ford, 1987). Un autre facteur est la logistique. Si les employés doivent quitter leur lieu de résidence actuel pour accepter un nouvel emploi, cela aura une incidence sur leur implication calculée. En outre, si l'employé a consacré beaucoup de temps et d'efforts à l'organisation, cet investissement peut être considéré comme un investissement individuel et l'employé peut ne pas vouloir le gaspiller. De plus, l'employé se sent engagé dans la continuité s'il risque de perdre des primes de retraite. Enfin, l'employé ayant des difficultés à trouver un meilleur emploi peut avoir un degré plus élevé d'implication calculée (Meyer et Allen, 1997).

Commeiras (1994, p.60) juge que « *plus les rapports [entre l'organisation et l'individu] sont avantageux pour lui, plus son attachement à l'entreprise s'accroît* ». Van Olfen, et Roe (2008) considèrent que l'implication calculée se réfère à la décision de rester dans l'organisation suite à un calcul coûts-avantages. Cette dimension renvoie aux travaux de Becker (1960) sur la théorie des avantages comparatifs liés au travail¹ où il note que « *l'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail (sidebet), relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent* » (Becker, 1960, p.32). Être membre d'une organisation consiste sur l'idée que le « locus » des événements qui triomphent dans le fait d'être membre vient de ses propres comportements passés (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002).

En effet, l'implication calculée fait de la sorte référence à tous les éléments qui ont de la valeur pour la personne et qui se verraient perdus si elle quittait l'organisation. Elle « *témoigne d'une rationalisation de l'appartenance de l'individu à l'organisation* » (Commeiras et Fournier, 2000, p.3). Cependant, Garner (2015) estime que la notion de calcul n'aurait qu'une faible influence sur le choix de quitter l'organisation ou d'y rester .

2.1.3. L'implication normative

La troisième composante de l'implication organisationnelle est l'implication normative (Meyer et Allen, 1991). Les personnes ayant un niveau élevé d'implication normative restent en dehors du sens de l'obligation ou du devoir moral. Cette obligation pourrait être contractée avant d'entrer dans l'organisation ou après avoir été employée (Wiener, 1982).

L'implication normative est le sentiment d'obligation qu'un employé a, qui le pousse à rester dans l'organisation. Ce sentiment d'obligation est basé sur les valeurs éthiques et les croyances personnelles de l'employé. L'employé estime que l'entreprise mérite l'employé et son implication. L'individu sent et accepte qu'il a des responsabilités envers l'organisation et, par conséquent, doit rester dans l'organisation (Solinger, van Olffen et Roe, 2008). Contrairement à l'implication calculée, la raison de rester au sein de l'entreprise ne repose pas sur les intérêts liés à l'organisation.

¹Side bet theory

L'environnement social des employés, composé de la famille, des amis proches, de la société dans laquelle ils vivent et de l'organisation pour laquelle ils travaillent, rappelle constamment aux employés que la fidélité est une vertu. Ces types d'employés parlent souvent de manière positive des autres personnes qui ont travaillé dans une seule entreprise et qui considèrent qu'il est judicieux et éthique de rester dans l'organisation (Cohen, NahumShani et Doveh, 2010; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002). L'employé qui ressent une implication normative envers l'organisation estime que c'est l'approche la plus appropriée. En même temps, l'implication normative s'accélère grâce aux investissements faits par l'organisation aux employés et est marquée par l'accord psychologique entre l'employé et l'organisation. Contrairement aux accords officiels, les accords psychologiques sont biaisés et peuvent être interprétés différemment par les deux parties (Meyer et Allen, 1991).

Relativement à sa dimension normative, l'implication est appréciée comme une obligation perçue de rester dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991). La composante normative de l'implication conduit à la logique de l'engagement inhérent à la cohérence des valeurs organisationnelles et individuelles. Neveu (1994) estime que, suivant cette perspective, la personne agira dans un sens commun avec l'organisation parce qu'il considère que c'est la chose à faire. Elle ressort des travaux de Wiener (1982) conformément auxquels les comportements de la personne sont également fonction de pressions normatives intériorisées comme les standards moraux individuels. Pratiquement, la part « normative » s'ajusterait suivant deux natures distinctes (Gellatly, Meyer, et Luchak, 2006) : l'impératif moral (ie : ouvrier de père en fils au sein l'organisation ; être le doyen ou celui qui détient le savoir ; démontrer l'exemple quand on est cadre) et le sentiment redevable (avoir une promotion, le devoir de respecter le rang et de ne pas décevoir). Selon Garner (2015), l'impératif moral serait relatif à un contrat d'engagement personnel, ainsi que, le fait d'être redevable associe l'individu à son environnement à la base d'un contrat tacite d'engagement distingué par cet individu. Or, les recherches conduites sur la double nature de l'implication normative sont à présent à un état inachevé (Meyer et Parfyonova, 2010 : 287). L'implication normative exprime l'équité ainsi que la prise en considération des attentes des employés (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Herscovitch, 2001)

Dès lors l'implication dépend « *de la totalité des pressions normatives intériorisées poussant la personne à agir d'une façon qui s'accorde aux intérêts et aux objectifs de l'organisation* » (Wiener, 1982, p.471).

2.2. Discussion de l'approche d'Allen et Meyer

Dans l'ensemble, le modèle à trois composantes de Meyer et Allen est le modèle d'implication organisationnel le plus largement accepté (Klein et al., 2009). Dans ce modèle, l'implication organisationnelle se développe à partir d'une « *force interne qui lie un individu à une cible et / ou à un plan d'action pertinent pour cette cible* » (Meyer, 2009, p. 39). Cette force interne est influencée par des antécédents, mais elle est ressentie comme un état d'esprit de « *désir (implication affective), d'obligation (implication normative), de coût perçu (implication calculée) ou d'une combinaison de ces trois facteurs* » (p. 39). Dès lors, c'est

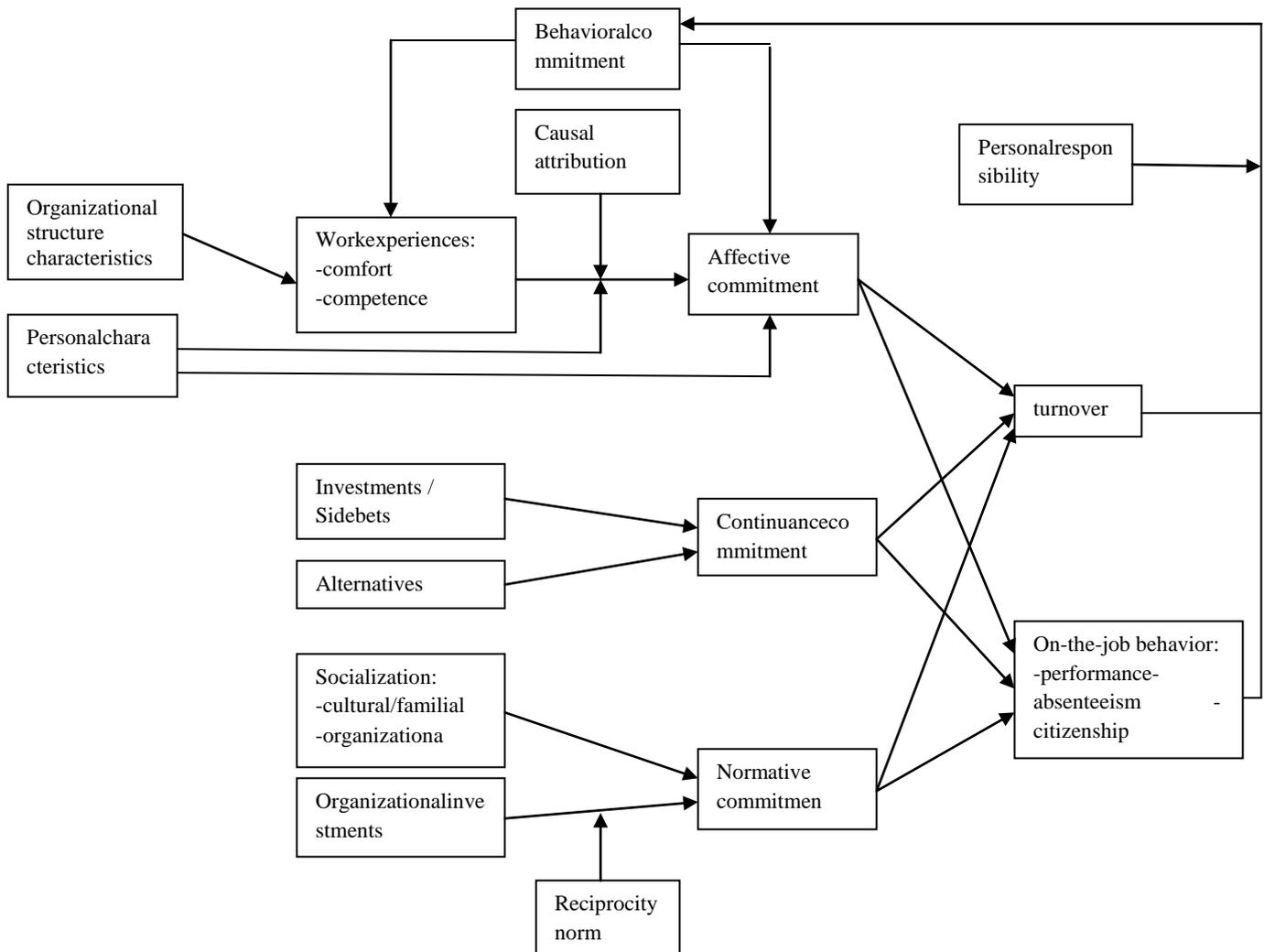
cette approche tridimensionnelle que nous avons décidé d'opter pour le cadre de notre recherche. D'autre part, le modèle d'Allen et Meyer permet d'incorporer les approches de certains autres auteurs, du fait qu'il s'appuie sur la littérature existante pour développer ses trois dimensions. Les approches de Mowday et al. (1979) et les mesures d'identification et d'internalisation de O'Reilly et Chatman (1986) sont en effet susceptibles de se retrouver dans la dimension affective de l'implication (Meyer et Allen, 1997). Enfin, à travers tous les modèles multidimensionnels révélés jusqu'ici, celui de Meyer et Allen (1991) est celui qui a eu droit au plus grand nombre d'évaluations empiriques (Allen et Meyer, 1996 ; Neveu, 2004).

Une implication organisationnelle des employés entraîne un certain nombre de conséquences possibles vécu par l'organisation. Les recherches ont identifiées un certain nombre de ces antécédents, conséquences et également corrélés à l'implication organisationnelle. Donc, après avoir définie l'implication organisationnelle (section 1) ainsi que ses dimensions précisées (Section 2), nous pouvons évoquer maintenant la question des antécédents et des conséquences de ce concept (Section 3).

section 3. Les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle

Les chercheurs en implication organisationnelle s'intéressent depuis longtemps aux antécédents, aux corrélats et aux conséquences qui conduisent à une implication organisationnelle. On pense que si les dirigeants d'organisation savent ce qui favorise l'implication, ils peuvent ajuster ou mettre en œuvre de nouvelles stratégies qui contribueront à créer un cadre de travail favorable et des conséquences positives sur le lieu de travail (Mowday et al., 1982). La figure 17 en donne un aperçu sur les principaux antécédents et les principales conséquences de l'implication organisationnelle.

Figure17 : Modèle des antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1991, p.68)



Source : Meyer et Allen (1991, p.68)

1. Les antécédents de l'implication organisationnelle

Les études ont révélé que les caractéristiques personnelles (âge, sexe, éducation, mode d'emploi) étaient soit faiblement corrélées, soit pas du tout liées à l'implication organisationnelle; il a donc été suggéré que les responsables d'organisation se concentrent davantage sur les antécédents liés au travail, tels que la variété des compétences, l'autonomie, les compétences, le défi de l'emploi y compris les états de rôle (c.-à-d. clarté, conflit de rôles et surcharge de rôles) (A. Cohen, 1992; Glisson & Durick, 1988; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1984; Meyer et al., 2002; Michael Riketta, 2002). Salancik (1977) a prévenu

que «*toute caractéristique de la situation professionnelle d'une personne qui réduirait sa responsabilité serait de nature à réduire son implication*» (p.17).

Bien que les caractéristiques du poste et les états de rôle sont de meilleurs prédicteurs de l'implication organisationnelle que les facteurs de personnalité, les antécédents liés au travail organisationnel peuvent être le meilleur prédicteur de l'implication organisationnelle (Glisson et Durick, 1988). Ces variables liées au travail incluent les styles de leadership, le niveau du poste, la prise de décision et les politiques et procédures organisationnelles, y compris les pratiques d'investissement telles que la rémunération et la promotion (A. Cohen, 1992; Jackson et al., 2013; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Selon Meyer et Allen (1991), les relations les plus fortes entre les variables organisationnelles et l'implication organisationnelle sont celles liées à l'expérience de travail des employés. La culture et le climat organisationnels peuvent être aussi utilisés pour augmenter ou diminuer l'implication organisationnelle (Aarons et Sawitzky, 2006; Martin et Siehl, 1983).

Des variables explorées dans la littérature de l'implication organisationnelle comprennent la justice, la socialisation, le soutien organisationnel perçu et les interactions entre collègues (Allen et Meyer, 1990; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Rhoades et Eisenberger, 2001).

En résumé, les chercheurs en implication organisationnelle ont constaté que les caractéristiques personnelles étaient faiblement corrélées avec l'implication. Les caractéristiques de l'emploi telles que la variété de compétences, l'autonomie, les défis professionnels, les l'ambiguïté des rôles, les conflits de rôles et la surcharge de rôles aident également à prévoir l'implication (A. Cohen, 1992; Glisson et Durick, 1988; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1984; Meyer et al., 2002; Michael Riketta, 2002). Ce sont les caractéristiques organisationnelles et les expériences de travail des employés qui ont le plus grand impact sur le niveau d'implication des employés (A. Cohen, 1992; A. Cohen & Gattiker, 1994; Jackson et al., 2013; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

L'implication organisationnelle des employés sera probablement renforcée par les organisations dotées de solides missions, dont les dirigeants sont intègres et créent une «Culture de bienveillance» (Woodruff, 2007, p. 361). Pour les employés qui ne rencontrent pas un cadre de travail à la hauteur de leurs attentes, l'implication risque de diminuer, ce qui aura un impact non seulement sur l'implication mais aussi sur les corrélations liées à l'implication.

2. Les conséquences de l'implication organisationnelle

La recherche sur l'implication organisationnelle a tentée d'identifier les leviers permettant de développer un effectif impliqué. Un effectif impliqué serait plus précieux pour l'organisation (Meyer et Allen, 1997). Les employés attachés seraient rester dans l'organisation et être vu

aller au-delà de leur rôle attendu tout en travaillant et en atteignant efficacement les objectifs de l'organisation (Meyer, 2009).

Un certain nombre de conséquences de l'implication organisationnelle ont été constatées, des études révèlent que l'implication organisationnelle a un lien direct avec: le retrait, le bien-être des employés, et les comportements productifs. (Panaccio, Vandenberghe et Ayed, 2014; Taylor, Bedeian et Kluemper, 2012).

2.1. Le retrait

L'implication organisationnelle forme un très bon indicateur du lien qui unit une personne à son organisation. C'est pourquoi, il est légitime de constater que de nombreuses études rapportent des corrélations négatives entre l'intention de quitter l'entreprise et l'implication organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990 ; Tett et Meyer, 1993 ; Neveu, 1996 ; Allen et Meyer, 1996 ; Vandenberghe et al, 2004 ; Benson, 2006, Burakova et al, 2014). De sorte que les corrélations soient plus solides avec l'implication affective, selon Meyer et Allen (1997) des relations significatives ont été constatées pour les trois formes d'implication.

2.2. Le bien-être des salariés

L'attachement à une organisation serait non seulement utile pour celle-ci, mais également pour la santé et le bien-être de ses employés. Cela pourrait être le cas. La littérature organisationnelle a mis en évidence une relation négative entre le stress, les conflits travail - famille et l'implication organisationnelle affective, tandis qu'une relation positive a été constatée avec l'implication calculée des deux variables (Hogan et al., 2006; Meyer et al., 2002). une étude a révélée des résultats indiquant que, lorsque les tâches liées au temps et au travail interfèrent avec la vie familiale, l'implication organisationnelle diminue (Lambert et al. 2006). En plus des conflits familiaux au travail, le stress au travail et l'épuisement professionnel semblent également avoir un impact sur l'implication. La majorité de la littérature sur l'épuisement professionnel et le stress détaille l'impact négatif sur les employés y compris les problèmes de santé, la diminution de l'intérêt pour l'emploi, et le devenir critique de l'organisation et de ses membres (Emener, 1979; Freudenberger, 1974, 1977; Pasupuleti et al., 2009). Les auteurs ont même averti que des employés trop impliqués peuvent nuire à eux-mêmes, à leurs clients et à l'organisation (Emener, 1979; Freudenberger, 1977). Une méta-analyse sur l'épuisement professionnel a révélé une relation négative entre les sentiments de dépersonnalisation et l'engagement organisationnel (Lee et Ashforth, 1996). En outre, l'épuisement émotionnel était lié négativement à l'attachement organisationnel et positivement lié aux intentions de départ.

Meyer et Allen (1997) mettent en évidence une troisième catégorie de conséquence de l'implication organisationnelle qui est *le bien-être des salariés*. A cet effet, différentes études ont montré que l'implication organisationnelle était négativement liée au stress subi par les salariés (Jamal, 1990 ; BegleyetCzajka, 1993), ainsi qu'à des problèmes de santé d'ordre psychosomatique (Mathieu et Hamel, 1989 ; Mathieu et Farr, 1991). Cependant, Thévenet (2000) considère que l'implication dans le travail peut avoir des effets néfastes sur le stress senti des salariés. Meyer et Allen (1997) constatent en revanche qu'aucune étude n'accorde de conclure que l'implication puisse améliorer le bien-être des salariés.

2.3. Les comportements productifs

Dans la littérature organisationnelle, les comportements productifs ont été positivement liés à l'implication organisationnelle, Nous allons découvrir ici ce que Meyer et Allen en 1991 appelaient les «comportements liés au travail »². Cette catégorie de conséquences de l'implication organisationnelle comprend un nombre important de variables.

2.3.1. Le présentéisme

Pour que les organisations réussissent, elles ont besoin d'un effectif cohérent et présent, une réduction des intentions de départ volontaire et de l'absentéisme a été positivement associée à l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 2000; Mathieu et Zajac, 1990; Mowday et McDade; O'Reilly et Chatman, 1986). L'implication affective avait la relation la plus forte, suivi de l'implication normative, puis de l'implication calculée (Meyer et al., 2002).

En premier lieu, les recherches menées sur le lien potentiel entre l'implication organisationnelle et le présentéisme (ou à l'inverse l'absentéisme) se dévoile divergentes et contrastées. Dès lors, d'autres auteurs ont mis en évidence un lien positif entre les deux concepts (Farrell et Petersen, 1984 ; Blau, 1986 ; Pierce et Dunham, 1987 ; Gellatly, 1995). Tandis que, certains, n'ont pas relevé de corrélation significative (Angle et Perry, 1981 ; Jamal, 1984 ; Ivancevich, 1985). Cette multiplicité de résultats peut s'illustrer. A cet effet, l'ensemble de ces études a utilisé des échelles de mesure de l'implication dissemblable. D'autre part, cet ensemble d'études n'a pas pris en compte totalement les dimensions de l'implication organisationnelle.

Les récentes études se sont appuyées sur l'approche tridimensionnelle de l'implication énoncée par Allen et Meyer. Par suite, il s'aperçoit que le présentéisme est lié positivement avec la dimension affective de l'implication organisationnelle. Mathieu et Zajac (1990) constatent par suit une corrélation positive mais relativement moins forte entre ces deux notions. Cette faiblesse de la corrélation peut s'expliquer par l'absence de distinction entre le

²on-the-job behavior

caractère involontaire ou volontaire de l'absentéisme (Meyer et Allen, 1997 ; Peyrat Guillard, 2002). Quatre études postérieures, font cette distinction, relèvent à cet effet que l'implication affective est de mieux en mieux liée à l'absentéisme volontaire qu'à l'absentéisme involontaire et que la corrélation est plus importante que la corrélation moyenne de la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990) (Meyer et al., 1993 ; Hackett et al., 1994 ; Gellatly, 1995 ; Somers, 1995). Cependant, l'implication calculée ne se montre pas liée au présentéisme. Enfin à propos de l'implication normative, Peyrat-Guillard (2002) constate que les résultats ne sont pas très nombreux et reste mitigés.

2.3.2. La performance

Il a été démontré que la performance au travail est en corrélation positive avec l'implication affective et faiblement en faveur d'une implication normative (Allen et Meyer, 2000; Meyer et Allen, 1984). Cela signifie que les employés engagés seront plus susceptibles de bien exécuter leur travail et d'adopter des comportements utiles à l'organisation, tels que proposer des solutions innovantes et suggestions créatives (Katz & Kahn, 1966; Meyer et al., 1993; O'Reilly & Chatman, 1986; Steers, 1977).

A l'issue du présentéisme, l'implication organisationnelle s'aperçoit corrélée positivement avec des indices de performance dans un certain nombre de recherches (Wiener et Vardi, 1980 ; Colarelli et al., 1987 ; Blau, 1988 ; Baugh et Roberts, 1994), par contre pas dans d'autres (Green et al., 1983 ; Ganster et Dwyer, 1995). Là également, il nous faut distinguer suivant la dimension de l'implication que l'on étudie. Dans la majorité des recherches, l'implication affective se révèle corrélée positivement avec la performance dans le travail (Baugh et Roberts, 1994 ; Saks, 1995) et avec le degré d'effort (Sager et Johnston, 1989 ; Ingram et al., 1989 ; Leong et al., 1994). Cependant, il faut souligner que la majorité de ces études ont porté sur des échantillons de population aux caractéristiques assez particulières, de commerciaux, notamment en termes d'évaluation de la performance. D'autre part, ces études mesurent la performance perçue par les salariés eux-mêmes. Hormis, on aperçoit que ces mesures de la performance sont constamment très proches de simples mesures de satisfaction, leurs coefficients de corrélation étant très élevés. D'autres études ont toutefois confirmé les premières en utilisant des indicateurs objectifs (Bashaw et Grant, 1994) de même, en ayant recours à des évaluations de la performance par le biais des responsables hiérarchiques (Sager et Johnston, 1989 ; Moorman et al., 1993). Tandis que, certaines études n'ont pu montrer de lien significatif entre la performance et l'implication affective (Williams et Anderson, 1991 ; Ganster et Dwyer, 1995). Il peut s'agir de situations dans lesquelles l'évaluation maniée n'a pas de conséquence pour les salariés ou n'est pas prise au sérieux dans l'entreprise (Peyrat-Guillard, 2002). De même que, la personne doit pouvoir agir sur ses facteurs de performance (par exemple les moyens mis à disposition).

L'implication organisationnelle calculée ne se manifeste pas corrélée de manière significative avec la performance (Moorman et al., 1993 ; Angle et Lawson, 1994 ; Bycio et al., 1995).

A propos de l'implication normative, trop peu de recherches ont été faites pour apporter une réponse précise. Il apparaîtrait exister une relation positive, néanmoins relativement faible (Ashforth et Saks, 1996).

Selon Thévenet (2000) l'implication ne peut pas générer de la performance. Plus clairement, l'implication organisationnelle ne crée pas forcément de la performance. De ce fait, Thévenet (2000) rappelle que l'implication n'a pas d'intérêt réelle s'il n'y a pas la compétence ou une organisation appropriée : « *que peut bien signifier votre implication dans l'équipe de France de tennis si vous venez de vous casser la jambe ? Que vaut l'implication de cette vieille dame talentueuse dans la troupe théâtrale quand il s'agit de jouer le rôle d'Ondine ?* » (Thévenet, 2000, p.173). C'est pourquoi que l'auteur estime que l'implication n'a d'intérêt qu'à une triple condition : 1) connaître l'implication, 2) éviter qu'elle ne se déprécie, et 3) l'exploiter.

2.3.3. La citoyenneté organisationnelle :

Le comportement de citoyenneté organisationnelle, est un comportement considéré comme généreux en accomplissant des tâches qui vont au-delà de sa description de travail (Meyer et Allen, 1997). Il a été trouvé qu'il existe une corrélation positive avec l'implication affective et normative (Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002). De même que pour les comportements précédents, l'implication affective apparaît liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Gregersen, 1993 ; Munene, 1995). Toutefois, concernant l'implication calculée les résultats sont d'avantage variables (Meyer et al., 1993 ; Moorman et al., 1993), la méta-analyse d'Organ et Ryan (1995) faisant plutôt dévoiler une absence de relation. A la fin, l'implication normative semble être liée positivement, mais relativement légèrement, à la citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 1993).

Conclusion du chapitre

Ce chapitre présentait une description du concept d'implication organisationnelle. Après avoir présenté dans la première section la nature de ce concept, et ses relations avec les autres concepts, nous avons perçu qu'il était confronté à une mosaïque diverse de définitions. Parmi celles-ci, nous avons maintenu la définition soulevée par Allen et Meyer (1996, p.252) suivant laquelle l'implication organisationnelle est « *un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyances) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* ».

De plus, nous avons présenté dans la deuxième section les différentes dimensions de l'implication, *affective*, *calculée* et *normative*. A la fin, l'étude des antécédents et des conséquences de l'implication organisationnelle a fait montrer l'influence d'un certain nombre de caractéristiques personnelles, inhérentes au travail, et organisationnelle sur les trois dimensions de l'organisation. Cependant, il faut être réservé concernant les hypothèses sur ces

conséquences et antécédents du fait de l'absence d'homogénéité des instruments de mesure adoptés par les études ayant cherché à tester empiriquement de tels modèles.

En outre, si l'implication des salariés semble être une qualité ainsi qu'une source de richesse pour le salarié comme pour l'entreprise, celle-ci devra veiller à prévenir tout phénomène de surimplication pouvant être à l'origine de *stress* ou de *burnout*.

Chapitre 3

chapitre 3. Satisfaction au travail

section 1. Définition et théories de la satisfaction au travail

1. Définition

La définition la plus utilisée de la satisfaction au travail est celle émise par Locke (1976) qui la définit comme «*un plaisir ou état émotionnel positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles* » (A. Judge & Klinger, 2008)

Locke, qui est le principal académicien parmi de nombreux chercheurs, déclare qu'il existe des points importants dans la définition ci-dessus de la satisfaction au travail: un état émotionnel impliquait qu'il y a une composante efficace à la satisfaction au travail; un processus d'évaluation impliquait que les satisfactions liées au travail comportent une composante cognitive ou évaluative. En d'autres termes, la définition de Locke comprend trois éléments: efficace, cognitif et concentration sur l'emploi.

Il n'existe pas de définition universellement acceptée de la satisfaction des employés, mais il existe de nombreuses définitions de la satisfaction au travail dans la littérature. La raison en est que la satisfaction au travail signifie différentes choses pour différentes personnes, car les personnes sont affectées par divers facteurs différents y compris les caractéristiques personnelles, les besoins, les valeurs, les sentiments et les attentes. De plus, cela varie d'une organisation à l'autre, car la satisfaction au travail est un facteur déterminant tel que l'environnement de travail, les caractéristiques du travail, les opportunités pour les employés et l'environnement de travail différent selon les organisations (Harputlu, 2014).

Il existe différentes définitions de la satisfaction au travail. Tout d'abord, on peut la définir comme un sentiment ou un état d'esprit lié au travail (Chughati & Perveen, 2013) également «*l'attitude positive d'un employé à l'égard de l'entreprise, de ses collègues et, enfin, du travail*» (Sypniewska, 2014). Lorsque l'institution répond aux attentes de l'emploi, l'individu éprouve des sentiments positifs, donc, ces émotions positives indiquent une satisfaction au travail (Green, 2000).

En outre, un employé peut changer sa perception en fonction des expériences afin que la perception de l'employé vis-à-vis de l'organisation évolue avec le temps. Par conséquent, la performance et la satisfaction au travail dépendent de la perception des employés. En outre, Spector (1997) indique que «les données sur la satisfaction au travail sont utiles pour évaluer le bien-être émotionnel et la santé mentale des employés. et ainsi, l'organisation peut utiliser les informations pour améliorer sa structure ». Selon Fogarty, la satisfaction au travail désigne la mesure dans laquelle les employés tirent des bénéfices de leurs efforts sur leur lieu de travail (Brunetto et Wharton, 2002). En outre, un niveau de confiance se développe entre

l'employé et l'organisation, ce qui encourage les employés à se comporter de manière coopérative au sein de l'organisation (Jones et George, 1998).

Selon Zeffane (1994) et Spector (1997), la plupart des études ont identifié au moins deux catégories: facteurs environnementaux, associés au travail lui-même ou à l'environnement de travail, et caractéristiques personnelles, associées aux attributs et caractéristiques individuels (Ellickson, 2002). Une autre définition du concept de satisfaction au travail est «la mesure dans laquelle les gens aiment être satisfaits ou n'aiment pas / ne sont pas satisfaits de leur travail» (Spector, 1997). En réalité,

L'insatisfaction au travail réduit les performances individuelles et provoque des effets négatifs tels que la faible productivité, l'absentéisme, et quitter le travail et il est difficile d'empêcher l'insatisfaction au travail (Altuntas, 2014). Dans ce contexte, « *la mesure du niveau d'évaluation de l'individu selon lequel le milieu de travail répond à ses besoins* » (Dawis et Lofquist, 1984), et « *l'Attitudes générales des employés envers leur travail* » (Wickramasinghe, 2009) sont les autres définitions de la satisfaction au travail. En termes simples, plus l'environnement de travail des employés répond à leurs besoins, à leurs valeurs ou à leur personnalité. plus le degré de satisfaction au travail est élevé (Zaim et al., 2012).

Quelques autres définitions importantes sont les suivantes: la satisfaction au travail est « *ce que les gens pensent de leur travail et des différents aspects de leur travail* » (Zaim et al., 2012; Theron, 2010).

Les définitions de la satisfaction au travail sont plus ou moins des affections personnelles. Selon Yuewei Chen (2005), si les employés ont des sentiments positifs et agréables à propos du travail, leur attitude à l'égard du travail est définie comme une satisfaction au travail, par contre, si les employés ont des sentiments négatifs et désagréables au travail, leur attitude à l'égard du travail est définie comme une insatisfaction (Zhu, 2014). Dans ce contexte, la satisfaction au travail est déterminée, en combien les employés aiment ou n'aiment pas leur travail et la mesure dans laquelle leurs attentes concernant le travail sont rempli. Selon Wright et Kim (2004), la satisfaction au travail représente une interaction entre les travailleurs et l'environnement de travail et entre ce qu'ils veulent de leur travail, ce qu'ils perçoivent et reçoivent. Il est généralement expliqué en utilisant le paradigme de l'adéquation employé – environnement ou le modèle des besoins – satisfaction. Plus un travail répond aux besoins des travailleurs, plus leur satisfaction au travail devrait être élevée (Taylor et Westover, 2011).

Selon Locke (1969), les émotions qui suscitent la satisfaction au travail comportent trois étapes. Premièrement, les employés connaissent certains éléments de l'environnement de travail; deuxièmement, les employés utilisent une norme de valeur pour évaluer ces éléments de travail; et troisièmement, ils évaluent la manière dont l'élément de travail perçu facilite la réalisation des valeurs préférées (Davis, 2013). Si un élément de travail perçu génère des émotions positives, ce processus entraîne une satisfaction au travail. Dans ce contexte, Hoppock (1935) a décrit la satisfaction au travail comme « *les réflexions subjectives ou sentiments subjectifs des employés sur leurs conditions de travail et leur environnement de travail* ». Cependant, des éléments de l'environnement de travail contredisent les préférences de valeur; il en résulte une insatisfaction au travail. Locke (1976) affirme qu'il existe une

différence entre ce que veut l'individu, l'importance de vouloir, et ce qu'il / elle perçoit comme obtenant (Staples & Higgings, 1998). Les employés concilient leurs satisfactions ou leurs insatisfactions avec leur travail et ensuite forment une conclusion générale sur le travail, satisfaisant ou non (Zhu, 2014).

La satisfaction au travail est un aspect très important du bien-être d'un employé et comporte des composantes affectives, cognitives et comportementales (Saari et Judge, 2004). D'après Kaplan (2009), l'aspect émotionnel renvoie aux sentiments que l'on ressent envers le travail, l'aspect cognitif renvoie aux pensées et croyances relatives au travail et la composante comportementale fait référence aux actions des personnes à l'égard du travail (Zaim et al., 2012). De leur côté Buitenbach et De Witte (2005) évoque, la satisfaction au travail comme le sentiment de chacun, au même titre que les besoins, l'éthique et les espoirs. Certains chercheurs ont convenu que le facteur de personnalité d'un employé est étroitement lié à la satisfaction au travail (Ibrahim et al., 2012).

Le modèle de satisfaction au travail de Locke (1976) est une théorie bien connue dans la littérature sur la satisfaction au travail. Il utilise principalement deux dimensions pour analyser la satisfaction au travail: les composantes de l'emploi et les facteurs de confort. Les composantes de l'emploi comprennent la récompense, l'intérêt, le défi, l'autonomie et la relation avec les collègues, la possibilité d'utiliser les capacités, créativité, variété, estime de soi, rémunération, promotion et supervision. Les facteurs de confort incluent les heures de travail, la durée du trajet, l'environnement physique, les caractéristiques de l'entreprise et de sa direction, l'adéquation entre l'employé, le travail et les attentes sur le lieu de travail. Le modèle de Locke est le modèle le plus clair et le plus fonctionnel au sein des théories et modèles de satisfaction au travail. En outre, selon la théorie de la satisfaction au travail de Locke, la satisfaction au travail est la mesure dans laquelle les gens sont satisfaits du résultat du travail. Les travailleurs sont plus satisfaits au travail s'ils obtiennent des résultats plus précieux. Non seulement le montant mais aussi le type de récompense affectent la satisfaction au travail. Les employés veulent obtenir les récompenses souhaitables en échange de leurs efforts. Les travailleurs satisfaits favorisent l'amélioration de l'organisation (Locke, 1969). La satisfaction au travail renvoie à une attitude personnelle à l'égard du travail et montre à quel point les attentes du personnel sont compatibles avec les récompenses du travail (Amiri, et.al, 2010)

Oshagbemi (1999) a défini la satisfaction au travail comme «*une réaction affective à un travail qui résulte de la comparaison des résultats réels avec les résultats souhaités, anticipés ou mérités*». La satisfaction des employés est également pertinente pour les résultats organisationnels tels que l'engagement, le roulement, la productivité, la qualité du service et la satisfaction du client. Selon Saari et Judge (2004), la satisfaction au travail comporte trois volets principaux. Le premier porte sur les raisons de la satisfaction des employés, le second concerne les résultats personnels et organisationnels et le troisième vise à mesurer la satisfaction au travail. Dans ce cas, les résultats tels que les conditions de travail, les opportunités de développement sont les causes telles que la performance des employés et les facteurs environnementaux (Staples et Higgings, 1998).

La nouvelle société d'employés aux besoins émergents a augmenté dans les années 1980, en raison du développement de la vie professionnelle et de la technologie. Tichy (1983) a effectué des recherches pour étudier les effets de la technologie de haut niveau sur les employés et les organisations. Les dernières études contribuent à rechercher la configuration des tâches relatives aux emplois et aux organisations pour le développement de la structure sociale. Par ailleurs, les études de conception d'emploi prennent la technologie comme une variable et, par conséquent, sont en interaction entre les besoins personnels, sociaux et d'organisation. De nombreuses études démontrent les effets positifs sur la performance totale des besoins en matière d'emploi et d'organisation (Atasoy, 2004).

Dans la littérature, les chercheurs ont divisé la satisfaction au travail en deux catégories principales: La première, est la plus étudiée, c'est la satisfaction professionnelle globale, qui fait référence aux sentiments généraux des employés à propos de leur emploi (par exemple, "Dans l'ensemble, j'aime mon travail") (Mueller et Kim, 2008). La seconde est La satisfaction au travail, qui fait référence à des sentiments sur des aspects spécifiques de l'emploi, tels que le salaire, les avantages sociaux et la qualité des relations avec ses collègues (par exemple, "Dans l'ensemble, j'aime mon travail mais mon horaire est difficile à gérer") (Mueller et Kim, 2008) De plus, la satisfaction au travail peut parfois être confondue avec la motivation, mais la satisfaction au travail ne peut pas être un substitut à la motivation (Başar, 2011). Cependant, il existe une relation apparente entre ces deux concepts. Les personnes très motivées éprouvent beaucoup de satisfaction (Chughati et Perveen, 2013).

2. Les théories de la satisfaction au travail

2.1. Hoppock 1935

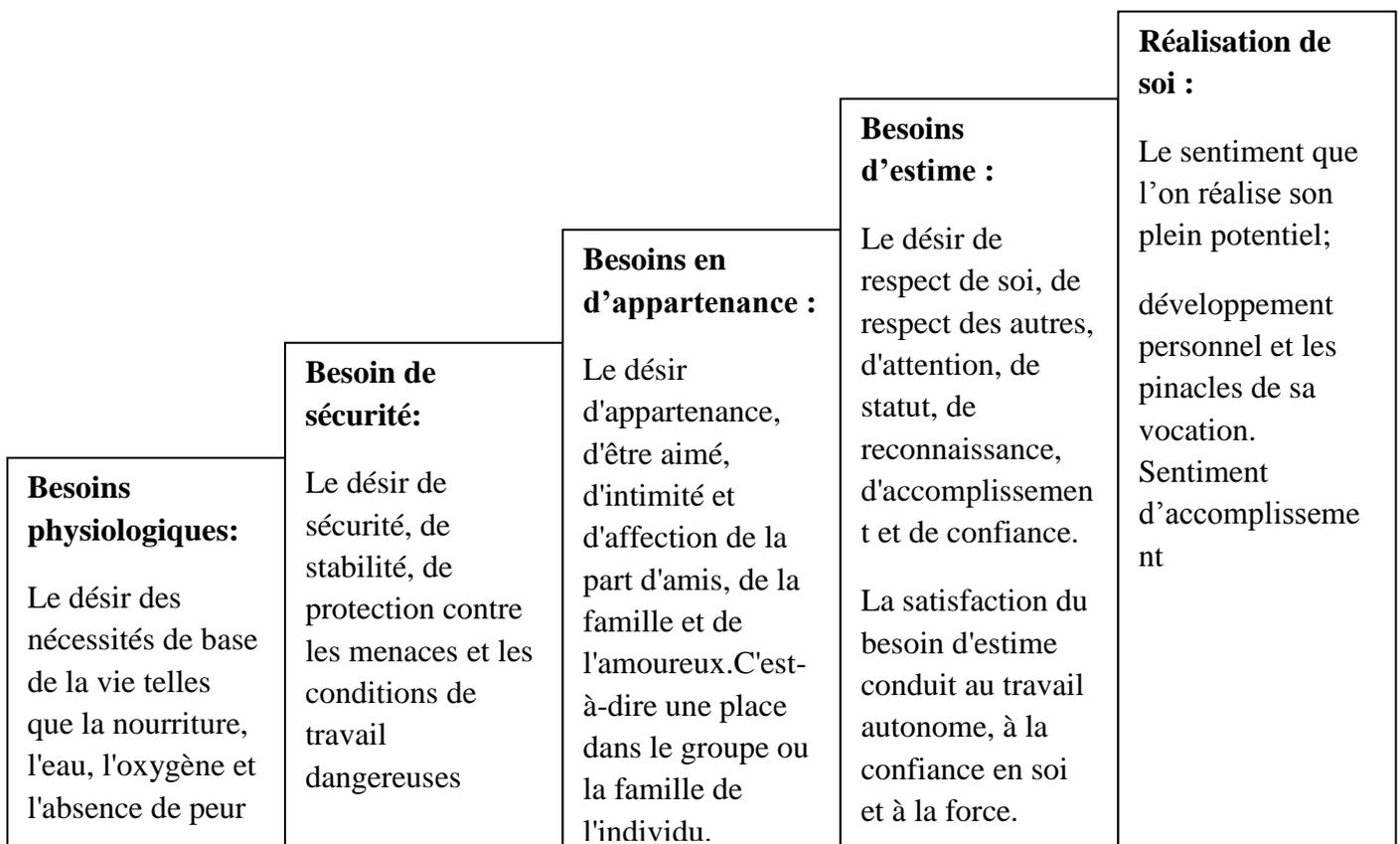
L'étude de la satisfaction au travail a commencé au début des années 1900 avec des études initiales par des psychologues avec des travailleurs de l'industrie. Connue comme l'un des premiers chercheurs à étudier le travail Hoppock (1935) définit la satisfaction au travail comme «*toute combinaison de facteurs physiques ou facteurs psychologiques et / ou circonstances environnementales susceptibles de rendre une personne satisfaite avec son travail* » (p. 47). Le travail de Hoppock's (1935) traitant la satisfaction au travail est la première publication sur la satisfaction au travail et les méthodes d'enquête. Ces travaux ont ouvert la voie à d'autres recherches menées par des spécialistes tels que Maslow (1954); Herzberg (1959); Adams (1963); Vroom (1964); Sergiovanni (1967); Forgeron, Kendall & Huilin (1969); Locke (1969); Lortie (1975); Hackman et Oldman (1976); Bœuf (1984); et Spector (1997). Ces théoriciens ont fait valoir que la satisfaction au travail repose sur des facteurs de travail spécifiques et sur la perception de ces facteurs par l'employé.

2.2. Maslow 1954

Après les travaux de Hoppock, Abraham Maslow est peut-être l'un des théoriciens les plus connus du comportement humain et de la motivation. Maslow a estimé que la nature humaine est telle que les besoins fondamentaux peuvent être vus dans une hiérarchie. Selon Maslow (1954), lorsque les besoins fondamentaux d'un individu sont satisfaits, il ou elle peut se concentrer sur les besoins d'ordre supérieur. Les gens se concentrent sur la satisfaction des besoins les plus faibles non satisfaits dans la hiérarchie, puis cherchent à satisfaire le niveau suivant. Les niveaux hiérarchiques sont les suivants: besoins physiologiques (nourriture, eau, air), besoins de sécurité (protection, abri), besoins sociaux / d'appartenance (satisfaction, relations interpersonnelles), besoin d'estime (c'est-à-dire attention, gloire, reconnaissance) et besoin de réalisation de soi (atteindre le plein potentiel de l'individu). Lorsqu'elle est appliquée sur le lieu de travail, cette théorie suggère que les employés chercheront toujours plus de leur travail.

Maslow (1943) a indiqué que «*Le membre moyen de notre société est le plus souvent partiellement satisfait et partiellement insatisfait de tous ses besoins*» (p. 395). Les individus peuvent passer au niveau suivant seulement lorsque le besoin le plus fondamental est satisfait. Maslow (1954) a identifié la satisfaction au travail comme une hiérarchie des besoins. La figure 18 décrit cinq besoins fondamentaux.

Figure 18 : La hiérarchie des besoins de Maslow organisée dans un ordre hiérarchique croissant (Maslow, 1954)



Source : Maslow, 1954

Appliquée à la notion de satisfaction au travail, lorsque les besoins fondamentaux, tels que la rémunération et la sécurité de l'emploi, sont assurés, l'attention peut être portée sur des questions telles que la croissance et le développement personnels (DeMato, 2001). Les besoins d'ordre inférieur doivent être satisfaits avant que les besoins d'ordre supérieur peuvent être rencontrés: physiologique (fait référence aux pulsions biologiques fondamentales), la sécurité (fait référence à la sécurité de préjudice physique et psychologique), sociale (fait référence à un ami et à son acceptation par les autres), estime de soi (fait référence au respect de soi et à l'approbation des autres) et la réalisation de soi (fait référence à l'épanouissement personnel) (Stamps & Piedmonte, 1986; Gruneberg, 1976). Skemp-Arlt et Toupence (2007) ont soutenu que la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) implique que tous les êtres humains partagent les mêmes besoins; Yoke (2006) ont ajouté que l'importance et le moment de ces besoins peuvent varier d'un individu à l'autre. Tous les êtres humains ont des besoins fondamentaux qui conduisent à des comportements, et certains besoins personnels sont satisfaits par la réalisation d'objectifs professionnels.

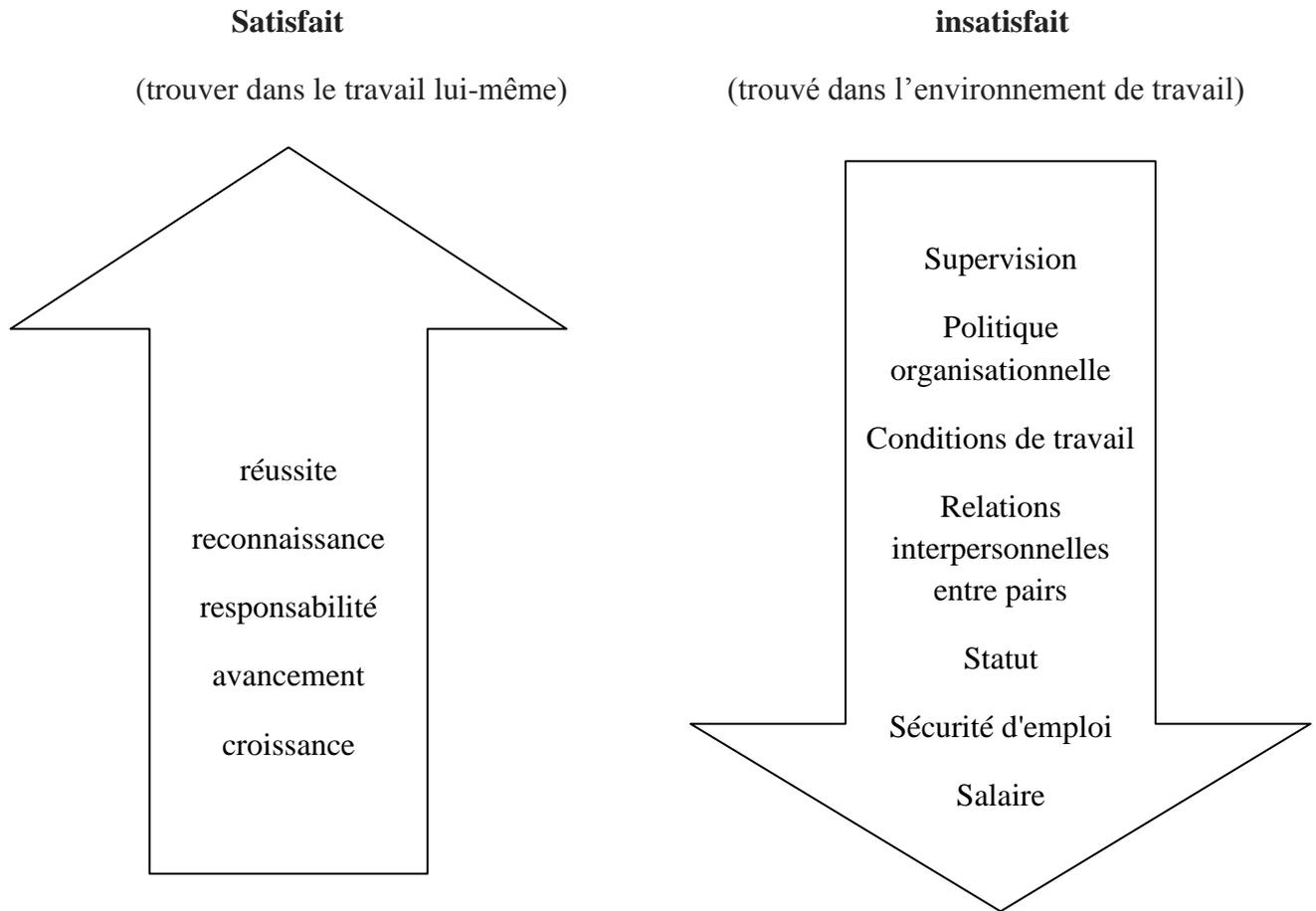
2.3. Herzberg 1959

Frederick Herzberg (1959), psychologue et chercheur, a fait valoir qu'une satisfaction accrue au travail entraînait une productivité accrue, une diminution de l'absentéisme et une meilleures relations de travail. Il a constaté que des sentiments positifs à l'égard du travail, un sentiment de valeur personnelle et un sentiment d'accomplissement personnel étaient liés à la réalisation et à la responsabilité. La motivation de Herzberg a utilisé la hiérarchie des besoins de Maslow (1954) pour développer davantage son concept. À la fin des années 50, Herzberg et ses collaborateurs ont mené une étude sur les attitudes vis-à-vis de 200 ingénieurs et comptables dans la région de Pittsburg, en Pennsylvanie. Ils ont interrogé des employés et leur ont demandé de décrire des séquences d'événements survenus au travail où ils se sentaient exceptionnellement bon ou mauvais à propos de leur métier. À partir de cette recherche, des unités de pensée ont été identifiées. Une unité de pensée a été définie comme *«une déclaration concernant un événement ou une condition unique conduisant à un sentiment, une caractérisation unique d'un sentiment ou la description d'un seul effet»* (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959, p. 38).

Herzberg et al. (1959) ont conclu qu'il y avait deux ensembles différents de facteurs qui influencent sur l'attitude de travail positive ou négative. De plus, l'insatisfaction au travail et la satisfaction au travail découlaient de ces deux ensembles de facteurs distincts. Herzberg a maintenu qu'il s'agissait de deux ensembles de besoins indépendants. Sur la base des résultats de cette recherche, la théorie a été appelée la théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de Herzberg, également appelée théorie des deux facteurs de Herzberg (Herzberg, 1959; Herzberg et al., 1993; Herzberg et al., 1959) Sur la base de sa théorie, Herzberg a donné une nouvelle perspective sur les attitudes au travail. On pensait que la perspective précédente était que le contraire de satisfaction au travail abouti à l'insatisfaction au travail et la le contraire de

l'insatisfaction au travail était la satisfaction au travail. En d'autres termes, éliminer les causes qui ont rendu les travailleurs insatisfaits les ferait sentir satisfaits et éliminer les causes qui aident les travailleurs à se sentir satisfaits les rendrait insatisfaits. La théorie de la motivation en matière d'hygiène de Herzberg suggère que cette croyance traditionnelle n'est pas vraie. Dans sa théorie, Herzberg a expliqué que le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction Cui-Callahan, (2012). La théorie de Herzberg fournit une explication sur les attitudes des gens vis-à-vis de leur emploi et oblige les employeurs à déterminer si la satisfaction au travail concerne les employés cherchant à se développer psychologiquement, ou bien cherchant à se libérer du malaise physique et psychologique, ou des deux. Cela permet également aux employeurs de réfléchir à la manière dont ils pourraient aider leurs employés à répondre à ces systèmes de besoins distincts mais égaux pour créer un environnement de travail satisfaisant (Herzberg, 1976).

Herzberg et. Al. (1962) ont identifié deux catégories de forces de motivation qui s'excluent mutuellement ou qui sont individuellement indépendantes et affectent le comportement de différentes manières dans le contexte de la motivation au travail. La théorie postule que la satisfaction au travail est une fonction de deux types de conditions: (A) des facteurs d'hygiène (insatisfaits) qui conduisent à des conditions d'insatisfaction; et (B) Motivateurs (satisfaisants) qui conduisent à des conditions de satisfaction. La théorie de Herzberg a émis l'hypothèse que les facteurs dans le lieu de travail qui ont provoqué des attitudes positives envers son travail étaient différents de ceux qui ont généré des attitudes négatives. Il a identifié 15 facteurs liés à la satisfaction au travail ou à l'insatisfaction au travail (voir Figure 19). Six facteurs ont été jugés déterminants pour la satisfaction au travail, ils avaient tendance à être de nature intrinsèque et ont été qualifiés de facteurs de motivation. Les neuf facteurs restants étaient associés à l'insatisfaction au travail, ils étaient de nature extrinsèque et ont été étiquetés comme des facteurs d'hygiène (Cui-Callahan, 2012).

Figure 19: Facteurs des deux sous-catégories de Herzberg.

Source : Herzberg et. Al. (1962)

Herzberg et al. (1959) ont constaté qu'en réalité, deux groupes de facteurs sont impliqués dans la motivation et la satisfaction au travail. Les hypothèses de satisfaction au travail et d'insatisfaction au travail ne sont pas deux extrêmes, mais sont causés par différents facteurs de travail sous-jacents et ne peuvent se substituer les uns aux autres à des fins pratiques. Les facteurs de motivation sont considérés comme efficaces pour motiver les personnes à mieux performer et à augmenter la satisfaction au travail, et sont liés au contenu du travail.

« *Satisfaisant décrit la relation d'une personne au contexte ou à l'environnement dans lequel elle exerce son travail* » (Gawel, 1997, p. 2). Herzberg et al. (1959) ont identifié cinq facteurs déterminants de la satisfaction au travail: les réalisations, la reconnaissance, le travail en lui-même, la responsabilité et l'avancement, tous sont liés au contenu du travail et aux avantages du rendement au travail. D'autres facteurs tels que la supervision, la politique de l'entreprise, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, le statut, la sécurité de l'emploi et le salaire sont des facteurs d'hygiène. Selon la théorie (Herzberg, 1959), ces facteurs sont liés à

l'environnement de travail et doivent être traités en premier avant d'aborder les facteurs de motivation.

Lorsque l'état des facteurs d'hygiène se dégrade à un point où les employés le perçoivent comme inacceptable, cela provoque de l'insatisfaction, mais améliorer l'état des facteurs d'hygiène à un niveau optimal n'augmente pas la satisfaction au travail, ce sont principalement les facteurs de motivation qui l'améliore (Herzberg, 1959, 1968). Dans l'ensemble, Herzberg et al. (1959) ont conclu que les événements positifs étaient liés à des aspects intrinsèques du travail et les événements négatifs sont liées aux aspects extrinsèques. Les facteurs de motivation (satisfaisant) étaient associés à des effets positifs à long terme sur les performances au travail, tandis que les facteurs d'hygiène (insatisfaisant) ne produisaient systématiquement que des changements à court terme des attitudes et des performances au travail.

Les conditions de travail et la personnalité des travailleurs ont un effet sur la satisfaction au travail. Les attentes, les sentiments d'équité et les besoins différents peuvent contribuer au sentiment de bonheur d'un employé. Herzberg (1968) a développé la théorie des deux facteurs dans le but de distinguer les sous-échelles de la vie professionnelle qui sont vraiment satisfaisantes ou insatisfaisantes. Il a constaté que lorsque les gens sont satisfaits, ils attribuent leur satisfaction au travail même; quand les gens sont insatisfaits de leur travail, ils se préoccupent de l'environnement dans lequel ils travaillent (Cui-Callahan, 2012).

Bien que la théorie de Herzberg ait été initialement appliquée à la recherche de la motivation sur le lieu de travail, il a également été appliqué à la satisfaction du consommateur (Maddox, 1981) et à la satisfaction de la clientèle (Mullins, 2001).

On prétend que le concept de satisfaction est commun tant sur le lieu de travail que sur le contexte de satisfaction des consommateurs, car ils traitent tous deux avec des êtres humains (Czeipel, Rosenberg & Akerele, 1974), en plus d'être deux facteurs dominants qui contribuent à la satisfaction de la vie d'une personne (Andrews et Withey, 1974; Maddox, 1981).

2.4. Adams 1963

En plus de la hiérarchie des besoins de Maslow et de la théorie des deux facteurs de Herzberg, Adams (1963) a proposé la théorie de l'équité fondée sur la comparaison des individus avec leurs pairs et le désir de recevoir ce qu'ils estimaient mériter pour les efforts déployés.

La théorie maintient la notion centrale «*Que nous avons un concept de ce qui est juste une récompense pour nos efforts* » (Gruneberg, 1979, p. 20). Les employés évaluent leur perception, leurs efforts et leurs contributions par rapport à la perception des résultats et des récompenses. «*Les employés acceptent de faire des contributions spécifiques à une organisation pour laquelle ils s'attendent à des avantages en retour proportionnelles à leurs contributions* » (Geurts, Schaufeli & Rutte, 1999, p. 254). Si les employés perçoivent leurs avantages comme comparables aux autres, ils éprouvent un sentiment de satisfaction,

cependant, si les autres sont perçus recevoir plus ou moins, ils sont alors insatisfaits (Demato, 2001). L'iniquité se produit lorsque les employés estiment qu'ils sont sous-évalués pour leurs intrants et leurs extrants par rapport à d'autres employés qui forment un groupe de référence. Adams (1963) a précisé que les intrants impliquaient l'ampleur des efforts investis dans le travail, mais aussi les extrants de l'éducation et de l'expérience professionnelle, y compris «*le salaire, les récompenses intrinsèques à l'emploi, les avantages liés à l'ancienneté, les avantages sociaux, le statut et les symboles de statut*» (p. 423). Le groupe de référence peut être un ou plusieurs employés occupant le même poste dans la même entreprise, des employés d'une autre entreprise ou employés dans la position de comparaison la plus proche. La théorie de l'équité suggère qu'un employé augmentera ou diminuera les intrants ou les extrants afin de correspondre à ceux du groupe de référence et ainsi réduire l'iniquité (Cui-Callahan, 2012).

2.5. Vroom 1964

La mesure de la satisfaction dans la théorie de l'espérance de Vroom (1964) décrivait la satisfaction au travail comme étant le résultat de l'interaction entre situations vécues et la personnalité individuelle. Plus précisément, la théorie repose sur trois croyances fondamentales: la conviction que les efforts aboutissent à la performance; la conviction que la performance soit récompensée; et enfin que les récompenses sont évaluées par le destinataire (Berry, 1993). La plupart des gens présument que de gros efforts mènent à de bonnes performances et que de bonnes performances entraînent des récompenses. La satisfaction est déterminée si les récompenses réelles correspondent aux récompenses attendues. La théorie de l'expectative soutient que la performance doit jouer un rôle déterminant dans l'obtention de récompenses et que les motivations découlent de l'interaction de ces trois croyances. Ivancevich, Donnelly, Gibson, Collins et Nielson (1991) ont déclaré «*la contribution importante de la théorie de l'expectative consiste à expliquer comment les objectifs des individus influencent leur effort et que le comportement choisi par chacun dépend de son évaluation de sa capacité à atteindre son but*» (p. 378). En outre, la performance est également influencée par la perception du rôle ou ce que les gens estiment de ce qui est attendu d'eux au travail. Cette théorie suppose que les organisations doivent clarifier les attentes des personnes pour que leurs efforts puissent conduire à la performance grâce à des récompenses positives.

section 2. Les mesures de la satisfaction au travail

Dans la littérature, il existe un consensus parmi les chercheurs sur la définition de la satisfaction du travail, Cependant, sa mesure fait encore l'objet d'un débat. Mesurer la satisfaction au travail est une question complexe car la satisfaction au travail s'explique non seulement par les caractéristiques de l'emploi, mais également par les caractéristiques personnelles, les besoins, les valeurs et les attentes. C'est pour cette raison que, par exemple, deux employés occupant le même emploi peuvent avoir un niveau de satisfaction différent (Harputlu, 2014).

Afin de mesurer une attitude, il est courant de demander aux personnes interrogées de placer l'objet de l'évaluation sur une échelle. Deux formats d'échelle généralement utilisés sont les échelles de Likert (Likert, 1932) (le fait d'être en accord avec un item indique une attitude favorable ou défavorable vis-à-vis l'objet) et l'échelle sémantique différentielle (Osgood et al., 1957) (échelle bipolaire avec des adjectifs contrastés (p. ex. : bien-mal) à chaque extrémité, avec une position neutre (0) au centre de l'échelle).

La satisfaction au travail est aussi habituellement mesurée à l'aide de questionnaires papier-crayon, montrant l'avantage d'être peu coûteux et donne lieu à toucher une large population. De surcroit, il est plus aisé de quantifier et de standardiser les réponses. Certains chercheurs ont mesuré la satisfaction au travail de façon indirecte en passant par des tiers pour l'évaluer. Spector et al. (1988) ont tenté de mesurer la satisfaction au travail indirectement en passant par les superviseurs, cependant l'estimation de la satisfaction au travail des subordonnés par leurs superviseurs comparée à la satisfaction des subordonnés eux-mêmes n'étaient corrélées qu'à 0.54. Trice et Tillapaugh (1991) ont demandé à des enfants en primaire d'évaluer la satisfaction au travail de leurs parents. Barling et al. (1988) ont étudié la satisfaction d'être des mamans employées ("working mother") par le biais de leur mari. Toutes ces études dévoilent une corrélation entre les estimations des autres personnes et celles effectuées soi-même, quoiqu'elles ne soient pas assez élevées pour pouvoir être utilisées de manière alternative aux questionnaires.

Quant aux échelles papier-crayon mesurant la satisfaction au travail, leur nombre est très difficile à définir. Quelques un sont recensées dans les livres de Cook et al. (1981) ou de Spector (1997), mais il en existe une multitude d'autres (p. ex. : Échelle multidimensionnelle de satisfaction au travail (Shouksmith et al., 1990) ; the Generic Job Satisfaction Scale (MacDonald & MacIntyre, 1997) ; the German Job Satisfaction Scale (Borg & Stranahan, 2002 cité par Liu et al., 2004) ; Home Healthcare Nurses' Job Satisfaction Scale (Ellenbecker & Byleckie, 2005)). Il ne faut pas non plus oublier les différentes organisations qui créent leur propre échelle, puisque les facettes proposées par les échelles disponibles sont quelquefois trop générales. De ce fait, il est impossible de citer toutes ces échelles pour les discuter et l'intérêt ne serait que modéré. En premier lieu, nous allons nous focaliser aux échelles de manière générale (type d'échelle et nombre de mesures), ensuite, en deuxième lieu, nous arborerons les échelles les plus fréquemment utilisées, en dernier lieu, nous présenterons quelques éléments de validité et de fiabilité.

1. Mesures globales ou par facettes

De sorte de les classifier est de fractionner les échelles mesurant la satisfaction au travail par facettes (p. ex. : Le MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire (D. J. Weiss et al., 1967), le JDI : Job Descriptive Index (Smith et al., 1969), le JSS : Job Satisfaction Survey (Spector, 1985)) des échelles mesurant la satisfaction au travail de façon globale (p. ex. : l'échelle de Hoppock (1935), celle de Brayfield et Rothe (1951), les faces de Kunin (1955), le MOAQ : Michigan Organizational Assessment Questionnaire satisfaction subscale (Cammann et al., 1979), le JIG : Job In General Scale (Ironson et al., 1989), la satisfaction résignée et pure de Baillod et Semmer (1994)). Certaines échelles mélangent les deux approches (p. ex. : le JDS : Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975)).

L'approche globale est adoptée « *lorsque l'attitude générale ou globale est intéressante* » (Spector, 1997, p.2), toutefois l'approche par facettes serait adoptée « *pour savoir quelles parties du travail produisent la satisfaction ou l'insatisfaction* » (Spector, 1997, p.3). Avec une approche par facettes, nous pouvons avoir une image plus précise de l'insatisfaction d'un employé qu'avec une vision globale. Cependant généralement, les échelles par facettes sont appliquées comme échelles globales (p. ex. : au lieu d'analyser chaque facette distinctement, un score composite des différentes facettes est analysé comme une mesure de satisfaction globale). Les diverses facettes d'une échelle ne corréleront pas nécessairement fortement. Quatre dimensions réunissent les différentes facettes (Locke, 1976) : les récompenses, les autres personnes, la nature du travail et le contexte organisationnel.

En revanche l'approche globale et l'approche par facettes sont-elles semblable pour mesurer la satisfaction générale au travail ? Pour Hoppock (1935), la satisfaction au travail peut être seulement étudiée comme un tout indissociable. D'après lui, le nombre de composantes de la satisfaction au travail diffère d'une personne à l'autre, également le poids de chacune d'elle, c'est pour cette raison qu'il faut travailler seulement avec une mesure globale. Le groupe de Cornell et le groupe du Minnesota, quant à eux, ont choisi l'approche par facettes en développant deux échelles très connues : le JDI (Smith et al., 1969) et le MSQ (D. J. Weiss et al., 1967).

L'approche par facettes a pour objectif de déterminer quelle dimension du travail engendre la satisfaction ou de l'insatisfaction, ce qui est possible lorsque les facettes sont analysées distinctement. Quand les différentes facettes sont affiliées pour mesurer la satisfaction générale au travail, Scarpello et Campbell (1983) ramènent pour de fréquentes échelles à facettes une corrélation assez faible avec une mesure de satisfaction générale au travail. Cela peut s'expliquer par le fait que les différentes facettes mesurées ne tiennent compte que d'un sous-ensemble des facettes de la satisfaction au travail (Scarpello & Campbell, 1983). De ce fait, il apparaîtrait que les deux approches ne soient pas similaires (Highhouse & Becker, 1993 ; Mignonac, 2004) et que les mesures par facettes ne forment pas la meilleure approche en vue d'analyser la satisfaction générale au travail (Brief, 1998 ; Scarpello & Campbell, 1983). Soulignons que les indices composites constitués de facettes corréleront plus fortement

avec la satisfaction générale au travail que les échelles de satisfaction au travail concentrées uniquement sur le travail lui-même (Wanous et al., 1997).

Une des questions capitales posées par Scarpello et Campbell (1983) dans leur étude est de connaître s'il est possible que d'importantes variables aient été négligées dans la mesure de la satisfaction au travail quand celle-ci est mesurée par facettes. Dès lors, ils ont questionné un échantillon de 185 employés découlant de deux unités de recherche et de deux corporations internationales. Chacun d'eux se voyait exiger de lister tous les éléments qu'il prenait en compte quand on lui demande s'il est satisfait ou pas avec son travail, avant d'avoir à se positionner pour chacun des points relevés sur une échelle de (1) très insatisfait à (5) très satisfait. Les sujets devaient par la suite refaire la même chose, mais en pensant au travail parfait pour eux. Les auteurs ont aussi administré un questionnaire comprenant la forme courte du MSQ, deux items uniques globaux, un avec comme réponse possible oui-non et l'autre une échelle en 5 points, ainsi que d'autres variables relatifs à la satisfaction au travail Iglesias (2011). Il s'avère que les facettes exprimées par les 185 sujets sont éminemment solides au travers des différentes unités. Les corrélations entre les facettes déterminées par les interrogés et la somme des items du MSQ est plus proche de zéro que les corrélations entre ces mêmes facettes et les deux items uniques de satisfaction au travail. Il s'avère aussi que 5 facettes mises en avant par les interrogés ne corrèlent avec aucune des facettes du MSQ et que 7 dimensions du MSQ ne sont corrélées avec aucune des facettes déterminées par les sujets. Tous ces résultats cherchent à montrer que l'utilisation de la somme des facettes de la satisfaction au travail n'est pas un bon indicateur de la satisfaction au travail générale (Iglesias, 2011).

De ce fait, les résultats de cette étude vont à l'encontre de la pratique. Donc, il est courant d'adopter la somme des facettes de la satisfaction comme une mesure de satisfaction au travail. La modeste corrélation entre la somme des facettes et l'échelle globale n'est pas à l'origine du problème de fiabilité des mesures globales, mais bien d'un problème des facettes qui sont insuffisant pour mesurer toute l'étendue des variables qui influencent la satisfaction au travail Scarpello et Campbell (1983).

Soulevons une remarque de Smith et al. (1969, p.13) qui va dans le sens que ces deux mesures sont dissemblables quand ils indiquent qu'ils n'attendent pas que le JDI (une mesure à facettes développée par ces auteurs) ainsi que le Job-in-General Faces Scale (JIG, échelle globale) soient corrélés. Cela serait le résultat du cadre de référence adopté par les employés pour répondre aux questions. Dans le cadre d'une échelle par facettes, le référentiel sera inhérent aux dimensions qui leur sont proposées, alors que pour une échelle globale l'individu favorisera un référentiel absolu. On peut cependant signaler que dans la littérature, ces arguments n'ont pas été démontrés (Scarpello & Campbell, 1983). De surcroit, en se référant à la littérature sur les attitudes, comme invoqué précédemment, l'évaluation de l'objet va être liée à l'accessibilité de l'attitude (Fazio et al., 1989), ce qui veut dire, la solidité de l'association entre la représentation de l'objet et l'évaluation de la réponse. De ce fait, l'accessibilité de l'objet travail ne conviendra pas forcément à la somme des accessibilités des facettes du travail déterminées dans l'échelle.

En somme, en adoptant une échelle à facettes pour mesurer la satisfaction globale, nous prenons le risque que certaines facettes ont été négligées. De plus, en calculant la somme des facettes, ceci explique que chaque facette aurait un poids similaire pour l'individu, ce qui ne refléterait pas nécessairement la « vraie satisfaction au travail ». Choisissons un individu qui n'est pas du tout satisfait avec les possibilités de promotion, alors qu'en fait, les chances de promotion ne sont pas une priorité pour lui. En faisant la somme des facettes, sa satisfaction au travail sera définie en dessous de sa « vraie satisfaction ». Une alternative serait de pondérer les facettes par l'importance que chaque individu lui donne. Cette solution ne résoudra pas pour autant le fait d'avoir négligé une dimension importante, mais engendrerait un début de solution aux inconvénients des mesures par facettes (Iglesias, 2011).

2. Une ou plusieurs questions

Les échelles globales de satisfaction peuvent comprendre un ou plusieurs items. L'emploi d'un seul item (p. ex. : Encerchez le visage qui décrit le mieux comment vous vous sentez par rapport à votre travail en général (Kunin, 1955)) a beaucoup été critiquée notamment pour des causes mettant en avant une faible fidélité de la mesure. Bon nombre d'auteurs sont revenus sur cette critique en dévoilant qu'au contraire, un unique item de satisfaction générale au travail était fidèle (Dolbier et al., 2005 ; Nagy, 2002 ; Scarpello & Campbell, 1983 ; Wanous et al., 1997). Il est donc convenable d'utiliser un seul item général, par exemple pour des questions de place, de coût, afin de mesurer le changement, cependant en aucun cas il ne remplacera une échelle avec plusieurs items et validée (Wanous et al., 1997).

En revanche, relativement à d'autres construits psychologiques moins accessibles, il est extrêmement déconseillé dans la pratique d'utiliser un seul item général. Wanous et al. (1997) évoque la même chose que dans la recherche académique, ceci est vu comme une « erreur fatale », à cause d'une fidélité trop faible.

Dans leur étude, Sackett et Larson (1990), quant à eux, énoncent que si le construit psychologique mesuré est claire et accessible pour la personne questionnée, donc un item unique peut être suffisant

Malgré que la satisfaction au travail ait été mesurée depuis 1955 et dans d'abondantes études par un item unique de satisfaction au travail générale avec « the Faces Scale » de Kunin, et qu'en 1983, Scarpello & Campbell ont mis en évidence que l'utilisation d'un simple item était une meilleure mesure que la somme d'items mesurant des facettes spécifiques comme dans l'échelle MSQ, cela n'a pas rendu plus légitime l'utilisation de cet outil.

Après 1997, de nombreuses études reviennent sur la question de l'utilisation de mesure unique pour le concept de satisfaction au travail en général (Wanous et al., 1997 ; Nagy, 2002 ; Dolbier et al., 2005). Voilà les points principaux qui découlent en faveur et contre l'utilisation d'un unique item général de satisfaction au travail.

Points en faveur d'un item général de satisfaction au travail

Dans l'étude réalisée par Scarpello et Campbell (1983) et courtement présentée ci-dessus, la faible corrélation entre un item unique de satisfaction au travail général et la somme des facettes de satisfaction au travail n'est pas un problème de fidélité de la mesure unique, mais un problème des échelles à facettes à mesurer la satisfaction au travail globale (certaines facettes manquent). Wanous et al. (1997) ont réalisés une méta-analyse sur 17 études, les mesures uniques de satisfaction au travail générale ont été fractionnées en deux groupes : 15 corrélations adoptant l'échelle des faces de Kunin (1955) et 13 corrélations adoptant d'autres types de mesures uniques. Les échelles utilisées dans cette méta-analyse ont été décomposées en trois catégories : 8 corrélations adoptant la somme d'items sur la satisfaction au travail générale, 9 corrélations adoptant la somme de facettes relatif à uniquement le travail lui-même et 11 corrélations adoptant la somme de facettes de la satisfaction au travail.

Dans cet article de nombreux arguments sont mis en avant en faveur de l'adoption d'une mesure unique. Un des arguments est que pour la validité convergente entre un item unique et une échelle, ils parviennent à avoir une corrélation moyenne corrigée de 0.67. Cette corrélation est plus importante quand'il s'agit d'une échelle avec approche globale. Un autre argument concerne les méta-analyses : *« les différences entre les mesures d'un seul élément n'ont eu aucun effet sur les résultats de la méta-analyse. Cependant, les différences dans la manière dont les échelles ont été mesurées ont eu une incidence sur les résultats. »* (p.250), c'est pourquoi ils considèrent qu'il est judicieux de conclure que les mesures uniques sont plus robustes que les échelles de satisfaction globale au travail.

En 2002, Nagy a continué la recherche de Wanous et al. (1997) en confrontant un unique item mesurant une facette de la satisfaction au travail à une échelle mesurant la même facette. A cet effet, sur la base d'un échantillon de 207 employés à plein temps, il a comparé les 5 sous-échelles du JDI à 5 items uniques mesurant les mêmes facettes et il en ressort que chaque item unique est corrélé significativement avec la sous-échelle du JDI correspondant à la facette testée (corrélation entre 0.60 et 0.72).

Dolbier et al. (2005) ont quant à eux décidé d'étudier les propriétés psychométriques de l'utilisation d'un item unique de satisfaction globale au travail. A cet effet, ils ont invité 1500 employés du Département Texan des Ressources Humaines à remplir un questionnaire comportant des questions sur la satisfaction au travail, leur travail, leur personnalité et sur leur santé (échantillon final : 745 retours).

Parmi les points traités est l'évaluation de la validité d'un item unique. A cet effet, ils ont testé tout d'abord la validité concourante en mesurant la corrélation entre l'item unique et une échelle de satisfaction au travail englobant 15 items mesurant différentes facettes et obtiennent une corrélation de 0.82. Ensuite, pour tester la validité convergente, ils ont calculé la corrélation entre les mesures de satisfaction au travail et trois indicateurs dont on espérait qu'ils corrèlent significativement et positivement : le soutien du superviseur, le soutien des collègues et l'affectivité positive. Comme espéré, ces variables corrèlent significativement positivement avec la satisfaction au travail, qu'elle soit mesurée par un item unique ou par plusieurs items. Toutefois, la corrélation avec le soutien du superviseur et le soutien de

collègues est moins élevée quand la satisfaction au travail est mesurée avec un item unique qu'avec plusieurs items (soutien du superviseur : $r = 0.51$ vs $r = 0.64$ et soutien des collègues : $r = 0.46$ vs $r = 0.56$). Suite à ces résultats, il est compliqué de prononcer si la mesure globale est meilleure ou non que la mesure unique.

Dolbier et al. (2005), de surcroît de vérifier la fiabilité et la validité, se sont aussi attachés à connaître si la relation avec d'autres variables telles que la santé et l'intention de quitter étaient semblable en fonction que la satisfaction au travail ait été mesurée par un item unique ou par une échelle. Les relations obtenues vont dans la même allée, sans grande différence.

De façon générale, dans l'étude de Dolbier et al. (2005), l'utilisation d'une mesure unique ou d'une mesure globale paraît équivalente. Cependant il est nécessaire de soulever un point primordial, énoncé par les auteurs dans les limitations de leur étude. Dans la mise en place de l'expérience, l'item unique de satisfaction au travail se manifeste après les 15 questions composant l'échelle globale. Ceci aurait pu accroître artificiellement les corrélations trouvées dans l'étude, et également, l'analyse de la validité (Iglesias, 2011).

Dès lors, bon nombre d'études ont dévoilé l'importance de poser les questions générales avant les questions spécifiques, et ce pour éviter que les questions précises sur la satisfaction au travail n'influencent la vision globale, ce qui aurait comme effet d'augmenter artificiellement la corrélation entre la question générale et l'échelle. Cela s'explique par le fait qu'en répondant à une question spécifique, ceci a pour conséquence de rendre l'information pertinente inhérente à cette dimension plus accessible, et donc de donner à cette information une plus grande possibilité d'être utilisée pour répondre à la question générale (Schwarz & Starck, 1991 ; Schwarz & Hippler, 1995 ; Schwarz, 1999).

En définitive, dans cette partie, nous avons vu que la corrélation entre une mesure unique et une mesure globale de satisfaction au travail était importante, or à la suite de l'article de Wanous et al. (1997), la variation des réponses entre le type d'échelle n'est pas une variation commune entre les types d'échelle, de ce fait il est légitime de se demander si elles sont interchangeables

Points en défaveur d'un item général de satisfaction au travail

Une raison nous donne lieu de mettre en claire la non utilisation d'un item unique est qu'il est impossible d'estimer la consistance de la fiabilité interne d'une unique mesure. Wanous et al (1997) ne remettent pas en question l'utilisation des échelles. Le concept serait plutôt de dire que l'utilisation d'une mesure unique est admissible dans le cas où la question de l'étude le légitime ou pour des raisons de contraintes qui n'admettent pas d'utiliser une échelle (coût, place, etc.). De ce fait, la question n'est pas de s'interroger si un unique item est équivalent à une échelle, mais s'il est acceptable d'utiliser un unique item.

Selon Spector (1997), il existe deux raisons essentielles pour ne pas utiliser des mesures uniques. D'une part, c'est que l'utilisation de plusieurs mesures est plus fidèle que l'utilisation d'une unique mesure. D'autant plus, qu'une erreur dans le questionnaire aura d'autant moins d'impact sur la mesure globale qu'il comporte d'items. D'autre part c'est que si nous désirons

évaluer entièrement une facette, une seule question n'est pas assez pour couvrir toute la facette (p.20).

Suite à la dernière logique évoquée par Spector, nous apercevons que deux discussions s'entrecroisent : l'utilisation d'une mesure unique versus une échelle et l'utilisation de mesure par facettes ou globale. Nous pouvons nous poser la question si le débat ne devrait pas plutôt avoir lieu autour de l'utilisation d'une unique mesure de satisfaction globale au travail et une échelle de satisfaction au travail (globale et par facettes) et continuer avec les conclusions de Wanous et al. (1997).

3. Quelques échelles

Comme indiqué préalablement, il existe un nombre considérable d'échelles mesurant la satisfaction au travail. Dans cette partie, nous aborderons brièvement quelque échelles fréquemment évoquées dans la littérature.

3.1. Mesures globales

Hoppock L'échelle de satisfaction globale au travail de Hoppock (1935) est la première échelle de satisfaction globale au travail annoncée. Elle est composée de quatre questions mesurées sur une échelle de Likert en 7 points. Les questions (ci-dessous) sont par la suite ajoutées pour réaliser une mesure globale.

- « Choisissez l'une des affirmations suivantes qui indique le mieux votre métier. Cochez cette affirmation » de (1) « Je le déteste » à (7) « Je l'aime »;

- « Cochez l'une des options suivantes pour montrer combien de temps tu te sens satisfait de ton travail » de (1) « tout le temps » à (7) « jamais »;

- « Cochez l'une des options suivantes qui dit le mieux ce que vous pensez de changer de travail » dans (1) « Je quitterais ce travail immédiatement si je pouvais avoir autre chose à faire » (7) « Je n'échangerais pas mon travail pour tout autre »;

- « Cochez l'une des options suivantes pour montrer comment vous pensez vous comparer avec d'autres personnes » dans (1) « Personne n'aime son travail mieux que le mien » à (7) « Personne ne déteste son travail plus que je déteste le mien ». Hoppock (1935) révèle un coefficient de fidélité de Spearman-Brown de 0.93.

Brayfield and Rothe L'échelle de satisfaction globale au travail de Brayfield et Rothe (1951) est constituée de 18 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points allant de (1) « d'accord » à (5) « désaccord ». Elle est adaptée à une large variété de situations de travail. La moitié des questions ont un score inverse et elles sont tenues à être inversées avant que les questions ne soient ajoutées pour élaborer une mesure globale. Ci-dessous un extrait de quelques questions :

- « *Mon travail est comme un passe-temps pour moi* »
- « *Mon travail est généralement assez intéressant pour ne pas m'ennuyer* »
- « *Il semblerait que mes amis s'intéressent davantage à leur travail* »
- « *Je considère mon travail plutôt déplaisant* »
- « *Chaque journée de travail semble ne jamais finir* »

Dans la validation de leur échelle, Brayfield et Rothe restituent un coefficient de fidélité de Spearman-Brown de 0.87 et une corrélation à l'échelle de Hoppock de 0.92.

Bullock : L'échelle de satisfaction globale au travail de Bullock (1952) est composée de 10 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points. La moitié des questions ont un score inverse et nécessitent d'être inversées avant que les questions ne soient ajoutées pour élaborer une mesure globale. Ci-dessous une partie des questions :

- « *Cochez la case devant la déclaration qui dit le mieux votre travail* » de (5) « *Le travail est excellent, très supérieur à la moyenne* » à (1) « *Le travail est très médiocre, très inférieur à la moyenne* »
- « *Cochez la déclaration qui décrit le mieux vos sentiments vis-à-vis de votre travail* » de (5) « *Je suis très satisfait et heureux pour ce travail* » à (1) « *Je suis très insatisfait et malheureux pour ce travail* »
- « *Cochez l'une des affirmations suivantes pour montrer combien de temps vous êtes satisfait de votre travail* » de (5) « *La plupart du temps* » à (1) « *Rarement* »
- « *Supposons que vous avez un très bon ami qui cherche un emploi dans votre secteur d'activité et que vous connaissiez un poste vacant dans cette organisation et que votre ami est bien qualifié pour pouvoir y intégrer* ». *Souhaitez-vous de (5) "Recommander cet emploi comme bon à postuler?"* À (1) *"Essayez de dissuader votre ami de postuler en racontant les mauvaises choses du travail?"*.

JIG : L'échelle JIG (Job In General Scale (Ironson et al., 1989)) est constituée de 18 items, où chacun de ces items est un adjectif ou une courte phrase relatif au travail en général. Trois réponses sont envisageable pour chaque item : “oui” (si nous sommes d'accord), “ ? ” (si nous ne sommes pas sûr) et “non” (si nous ne sommes pas d'accord)

Cette échelle a été déployée pour étudier les effets des caractéristiques du travail sur les gens. Elle est constituée de 6 dimensions : la nature du travail, les tâches du travail, la personnalité, les états psychologiques (cognitions et émotions par rapport aux tâches au travail) et les réactions envers le travail. Les items portent uniquement sur la satisfaction à l'égard du travail en général. Elle est prise en compte comme étant un très bon prédicteur, pouvant être adoptée pour réaliser des comparaisons entre différents emplois et également entre différentes

entreprises. En revanche, elle n'admet pas de fournir des informations sur des aspects spécifiques du travail (Iglesias, 2011).

Ironson et al. (1989) ont affirmé que leur échelle avait une solide fidélité et ce dans différents échantillons (coefficient de consistance interne allant de 0.91 à 0.95). De surcroit, elle est considérablement corrélée à d'autres mesures globales de satisfaction au travail (p. ex. : corrélation entre JDI et JIG : $r = 0.78$).

MOAQ : L'échelle MOAQ (Michigan Organizational Assessment Questionnaire satisfaction subscale (Cammann et al., 1979)) comporte trois items : « *Dans l'ensemble je suis satisfait de mon travail* », « *En général, je n'aime pas mon travail* » et « *En général, j'aime travailler ici* ». Chaque item est mesuré sur une échelle de Likert en 7 points allant de (1) « fortement en désaccord » à (7) « fortement en accord ». La consistance interne de cette échelle est de 0.77. Les questions sont additionnées pour former une mesure globale.

3.2. Mesure par facettes

JSS : L'échelle JSS (Job Satisfaction Survey (Spector, 1985)) est constituée de 36 items formant 9 facettes : le revenu, les opportunités de promotions, la supervision (supervision immédiate), les avantages (monétaires et non monétaires), les récompenses subsidiaires (appréciation, reconnaissance et récompenses pour le bon travail), les collègues, la nature du travail et la communication (communication à l'intérieur de l'organisation). Chaque facette est mesurée au moyen de 4 items sur une échelle de Likert en 6 points allant de (1) « fortement en désaccord » à (6) « fortement en accord ».

Cette échelle a premièrement été élaborée pour les organisations de service humain, cependant elle est adaptée à toutes les organisations.

Pendant la validation de son échelle, Spector (1985) restitue une fiabilité interne (alpha) des sous échelles entre 0.60 et 0.82 et pour l'échelle globale 0.90. Les corrélations entre les sous-échelles vont de 0.11 à 0.59, pour une corrélation médiane de 0.35. La fidélité test-retest à 18 mois s'étale de 0.37 à 0.74 pour les sous-échelles et est de 0.71 pour l'échelle globale. De surcroit, les sous-échelles du JSS sont solidement corrélées aux sous-échelles correspondantes du JDI (corrélations entre 0.61 et 0.80).

JDI : L'échelle JDI (Job Descriptive Index (Smith et al., 1969)) est éventuellement l'échelle à facettes la plus répandue et la plus précieusement développée et validée (Spector, 1997). Elle admet 5 facettes : le travail, le revenu, la promotion, la supervision et les collègues. Chaque facette est mesurée sur 9 ou 18 items, pour une somme de 72 items. Pareillement pour le JIG, chacun de ces items est un adjectif ou une courte phrase représentant le travail en général. Trois réponses sont envisageables pour chaque item : « oui », « incertain » et « non »

Différents chercheurs ont poursuivi à travailler sur cette échelle pour l'améliorer, et elle a été réétudiée par Balzer et al. (1990) qui ont actualisé quelques items et en ont remplacé d'autres. Le JDI aurait une très haute fiabilité et validité (Balzer et al., 1990 ; Smith et al., 1969), ce qui ne paraît pas en accord avec la recherche de Van Saane et al., 2003. En 2002, une méta-analyse sur l'évaluation de cet indicateur a été conduite par Kinicki et al. (2002). Ils ont

repéré que le JDI avait une consistance interne (alpha allant en moyenne de 0.80 à 0.85) et une fidélité de test-retest (fidélité moyenne allant de 0.56 à 0.67) acceptables, qu'il était bien relié à la satisfaction au travail comme espéré (corrélation moyenne corrigée de 0.47) et affirmait une validité convergente et divergente.

Une critique pouvant être apportée à cette échelle qui est relative au champ recouvert par les 5 facettes. A cet effet, certains items sélectionnés ne s'exécutent pas à tous les groupes d'employés (Buffum & Konick, 1982 ; Cook et al., 1981).

Il est nettement précisé qu'il ne faut surtout pas faire la somme des facettes, malgré que bon nombre de chercheurs le fassent.

MSQ : L'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire (D. J. Weiss et al., 1967)) englobe 20 facettes. Il y'a la version courte (20 items soit 1 item par facette) et la version longue (100 items, soit 5 items par facette). Chaque item constitue une courte phrase relatif à un aspect spécifique du travail sur une échelle de Likert en 5 points allant de (1) très insatisfait à (5) très satisfait.

Cette échelle a fréquemment été la cible de critiques, à cause du nombre important de facettes comprises, et qui constituent une certaine redondance (Spector, 1997). L'emploi de la version courte du MSQ est très répandue. Il existe deux manières de l'utiliser : à savoir en assemblant les 20 items en un score total, ou bien en calculant deux scores. Les deux scores qui peuvent être calculés sont un score de satisfaction intrinsèque (« *la satisfaction intrinsèque se réfère à la nature des tâches elles-mêmes et ce que les gens pensent du travail qu'ils font* » (Spector, 1997, p.15)) et un score de satisfaction extrinsèque (« *la satisfaction extrinsèque concerne des aspects du travail qui ont peu à voir avec les tâches mêmes et comment les gens ressentent le travail qu'ils font* » (Spector, 1997, p.15)). Rappelons que les mesures sont des facettes, cependant les différents scores se veulent globaux.

De nombreuses études ont constaté une corrélation solide entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque, résultats allant dans le sens d'un problème des items à discriminer les deux dimensions (p. ex. : $r = 0.83$ (Schmitt et al., 1978) ; $r = 0.63$ (Wexley et al., 1980)). Le JDI, le MSQ et l'échelle de satisfaction globale au travail de Hoppock (1935) sont les trois échelles les plus souvent utilisées pour mesurer la satisfaction au travail (J. C. Thomas & Hersen, 2003)

JDS : Le questionnaire JDS (Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1975)) a été élaboré pour étudier les effets des caractéristiques du travail sur les gens. Il comprend des sous-échelles mesurant la nature de la satisfaction au travail et des tâches au travail, la motivation, la personnalité, les états psychologiques (cognitions et sentiments à propos de son travail) et les réactions au travail. Une des réactions est la satisfaction au travail. Il comporte 5 items mesurant la satisfaction globale au travail, se repérant dans deux sections distinctes du questionnaire (satisfaction générale et réactions au travail). Les trois premières questions étaient déjà employées par Hackman et Lawler (1971), ces dernières ont été indiquées comme une version courte de satisfaction au travail par Hackman et Oldham (1975). Chaque item est mesuré sur une échelle de Likert en 7 points allant de « fortement en désaccord » à

« fortement en accord ». Le score de satisfaction globale au travail est obtenu en produisant la moyenne sur les 5 items. La consistance interne est de 0.76.

Le JDS comprend aussi des mesures de satisfaction au travail englobant 5 facettes : développement (composée de 4 items et une consistance interne de 0.84), revenu (composée de 2 items), sécurité (composée de 2 items), social (pairs et collègues, composée de 3 items et une consistance interne de 0.56) et supervision (composée de 3 items et une consistance interne de 0.79) (Iglesias, 2011).

section 3. Les déterminants de la satisfaction au travail

Jusqu'à présent, plusieurs approches ont été développées pour déterminer la satisfaction au travail des employés et de nombreuses études ont été menées sur les facteurs qui affectent la satisfaction des employés dans la littérature. Par conséquent, des informations de base importantes sont obtenues sur les facteurs associés et déterminants de la satisfaction au travail.

Certains chercheurs ont examiné les déterminants de la satisfaction au travail. Locke (1976) a défini les dimensions fondamentales de la satisfaction au travail comme étant le travail lui-même, le paiement, la promotion, les conditions de travail, les avantages du travail, les collègues de travail, les valeurs personnelles, les relations de travail. En 1962, Vroom a souligné que la satisfaction au travail comportait sept aspects: la rémunération, le superviseur, les collègues, l'environnement de travail, le contenu du travail, la promotion et l'organisation elle-même. Dans une étude récente, Sirin (2009) énonce les facteurs qui influent sur la satisfaction au travail de la manière suivante: sentiment de succès, relations avec la direction et les employés, sécurité du travail, responsabilité, reconnaissance, salaire élevé, opportunité de promotion, clarté des rôles, participation aux décisions, liberté, travail bien coordonné, manque de continuité, délocalisation, performance, satisfaction de la vie, et stress au travail perçu (Çınar & Karcioğlu, 2012). Toutes ces études montrent que la satisfaction des employés revêt de nombreux aspects et est influencée par divers facteurs (Zaim et al., 2012).

Selon d'autres études dans la littérature, les facteurs influant sur la satisfaction au travail peuvent être classés comme suit: salaire, avantages, nature du travail, pression, évolution de carrière, éducation et formation, nature du travail, style de management, sécurité, sécurité du travail, appréciation, formation, charge de travail, rémunération, possibilités de promotion, soutien organisationnel de carrière, récompenses, réunion, environnement de travail général, environnement de département, conditions matérielles, équité, variété de tâches, conflit intergroupe, soutien organisationnel perçu, engagement organisationnel, délégation de pouvoir, communication, intégration organisationnelle, ambiguïté des rôles, communication avec la direction, style de gestion, communication entre collègues et autres groupes, travail en équipe et coopération, développement personnel, contenu du travail, variété des tâches, responsabilité, horaires de travail, timing, reconnaissance des supérieurs, caractéristiques du poste, clarté des tâches, conflit de rôles, opportunité d'avancement, sécurité au travail,

contenu du travail, bonnes relations avec les collègues, technologie, ambiance au travail, charge de travail, sentiment d'accomplissement, performance, possibilités d'avancement, épuisement au travail, roulement, absentéisme, systèmes d'évaluation de la performance, rémunération, image de marque et culture d'entreprise. (Mihajlovic et al., 2014, & Sypniewska, 2013, et Van Saane et al., 2003). Certains facteurs déterminants sont expliqués en détail dans les parties suivantes. Les facteurs sont divisés en deux groupes principaux comme les facteurs déterminants de la satisfaction au travail: facteurs environnementaux et facteurs personnels selon l'étude de Spector (1997).

Les facteurs environnementaux comprennent les conditions de travail, les opportunités de développement personnel, les récompenses, la supervision, les collègues et la communication. Les facteurs personnels comprennent les variables démographiques, qui sont le sexe, le niveau d'éducation et l'ancienneté.

1. **Facteurs environnementaux**

1.1. **Les conditions de travail**

Les conditions de travail sont constituées par les conditions physiques et sociales du travail. Les gens veulent travailler dans un environnement confortable et sûr, dans un environnement propre, moderne et suffisamment équipé (Sun, 2002) et dans de bonnes conditions telles que la température, l'éclairage et le bruit (Green, 2000). Par exemple, les personnes peuvent être dérangées lorsqu'elles sont distraites par des bruits inattendus tels que des téléphones, des conversations ou des rassemblements (Bridger et Brusher, 2011) et que l'absence de température ou d'éclairage provoque des tensions (MacMillan, 2012).

Toutes les organisations ont des conditions de travail qui expliquent les règles requises et les règles de travail à appliquer et à suivre par les employés de cette organisation. Plus précisément, les conditions de travail incluent les politiques, procédures, règles et les tracasseries administratives perçues au sein d'une organisation (Spector, 1997). Des procédures de travail existent pour faciliter un environnement de travail que les employés peuvent comprendre et suivre (Andorka, 2003). Dans la plupart des organisations, les employés sont chargés d'identifier les moyens de gérer leur charge de travail conformément aux procédures opérationnelles de l'entreprise (Aplander & Lee, 1995). Dans une étude sur la satisfaction au travail des infirmières, Chen, Lin, Wang et Hou (2009) ont mis en évidence une relation positive entre une satisfaction élevée et des conditions de travail clarifiant les règles, procédures, attentes et responsabilités des employés dans l'environnement de travail. Des procédures de travail inefficaces peuvent aider à expliquer pourquoi les employés sont insatisfaits des stratégies, objectifs et responsabilités liés au travail au sein de l'organisation (Rosenfeld, Richman et May, 2004). Une étude de Sierpe (1999) a utilisé JSS pour mesurer la satisfaction des bibliothécaires au travail. Les résultats ont montré que les bibliothécaires

étaient insatisfaits des procédures de travail et de la manière dont la communication était transmise à travers l'environnement de travail.

1.2. L'amélioration personnelle

Les travailleurs veulent améliorer leurs compétences, leurs aptitudes, leurs connaissances et surtout apprendre de nouvelles choses qui favorisent leur épanouissement personnel. Parallèlement, s'ils sont satisfaits des opportunités d'auto-amélioration, leur niveau de satisfaction globale au travail augmente. Par conséquent, la formation professionnelle joue un rôle clé dans les opportunités de développement personnel et aide les employés à être plus précis dans leur travail. Par conséquent, leur satisfaction au travail augmente. De plus, les programmes de développement des employés améliorent le niveau de satisfaction des travailleurs en leur donnant plus de confiance en eux-mêmes, en leur permettant de contrôler leur carrière et en augmentant les sentiments positifs à l'égard de leur travail (Jin & Lee, 2014).

1.3. Récompenses

Selon Kalleberg (1977), la récompense est liée au désir de l'employé et elle le motive. Il montre ce que veut un employé après avoir exécuté une tâche donnée. Selon Gerald et Dorothee (2004), les récompenses sont très fortement corrélées à la satisfaction au travail (Javed et al., 2012). De plus, selon la littérature, les récompenses sont divisées en deux catégories: des récompenses extrinsèques et des récompenses intrinsèques. Les récompenses extrinsèques sont constituées d'argent, de promotions et d'avantages. Les récompenses intrinsèques comprennent le sens de la réalisation, le succès d'une équipe, l'appréciation des supérieurs grâce à une bonne performance et un sentiment de reconnaissance. La satisfaction au travail augmente avec tous ces sentiments et revient (Başar, 2011).

Les récompenses conditionnelles font référence aux formes de rémunération non salariales qui reconnaissent, apprécient et récompensent les employés pour leur bon travail. L'obtention de récompenses conditionnelles devrait augmenter ou renforcer certains comportements souhaités (Viken et McFall, 1994). Toutefois, pour que les récompenses aient une incidence positive sur la satisfaction au travail, elles doivent être directement liées à une forme de performance souhaitée (Rebore, 2001). Spector (1997) a défini la satisfaction à l'égard des récompenses éventuelles comme « *la satisfaction à l'égard des récompenses (pas nécessairement monétaires) données pour une bonne performance* » (p. 8).

Dans de nombreuses études, il a été démontré que certains types de rétroaction étaient liés à la performance (Hinkin et Schriesheim, 2004; Kluger et DeNisi, 1996; Ryan, Mims & Koestner, 1983). Il existe deux situations pour lesquelles des récompenses conditionnelles appropriées ont été jugées efficaces. Premièrement, quand ils fournissent des informations qui clarifient les attentes concernant le comportement souhaité par la suite. Deuxièmement, quand ils affectent des pensées ou des sentiments, tels que l'orgueil, la motivation ou la culpabilité.

L'absence de récompenses conditionnelles liées aux performances pourrait donc être source de confusion et d'insatisfaction (Kluger et DeNisi, 1996). Selon Deci, Koestner & Ryan (1999), Il a généralement été constaté que les commentaires positifs sur les performances amélioreraient la motivation intrinsèque. Une étude menée par Vansteenkiste et Deci (2003) a montré qu'il était essentiel de faire un retour positif sur les performances parmi les récompenses conditionnelles pour maintenir la motivation intrinsèque dans un environnement concurrentiel. *«Les employés peuvent interpréter les commentaires comme un signal indiquant que les supérieurs s'attendent à ce qu'ils continuent à performer à un niveau élevé. Dans un tel cas, les subordonnés considéreront le renforcement positif comme une pression pour rester au sommet de leurs capacités »* (Bass & Stodgill, 1990, p. 369). De la même manière, Bass et Stodgill (1990) ont suggéré que les réactions négatives peuvent être interprétées comme utiles, voire comme une récompense conditionnelle, plutôt que comme une punition conditionnelle. Ensemble, ces résultats suggèrent qu'un retour d'information positif sur la performance peut être un facteur de motivation extrêmement positif.

L'utilisation du renforcement pour façonner le comportement d'un individu a commencé dans les années 1920 avec le conditionnement opérant classique proposé par B. F. Skinner (1969). Il a constaté qu'un stimulus produisait un comportement spécifique. Il était convaincu que le comportement pouvait être modifié en utilisant simplement des types de renforcement positifs et négatifs. Cela a eu à son tour une conséquence et cette conséquence affecterait le comportement futur jusqu'à ce que le comportement souhaité soit obtenu. Le tableau 4 montre deux renforçateurs qui ont renforcé les comportements et deux qui les ont affaiblis. Le renforcement doit être utilisé de manière appropriée pour obtenir l'effet souhaité.

Tableau 4: Renforts de conditionnement opérant de B.F. Skinner

Renfort	Raisonnement	Exemple
Renforcement positif	Les comportements récompensés se répètent	Faire l'éloge d'un travail bien fait
Renforcement négatif	Le comportement sera répété pour éviter un résultat indésirable	Faire le travail à temps pour éviter blâme
Punition	Un comportement puni ne sera pas répété	Critiquer le travail de mauvaise qualité
Extinction	Refuser une récompense affaiblira une réponse	Ne pas répondre aux tentatives d'humour dans les réunions du personnel

Source: B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (New York: Appleton-Century-Crofts, 1969)

Lorsque les superviseurs offrent des avantages et des récompenses aux employés, ils ont un effet sur les efforts et les performances. Les résultats d'une étude menée par Hinkin et Schriesheim (2004) avec des employés de deux organisations hôtelières différentes suggèrent que la rétroaction, appelée renforcement des contingents, améliore la performance, même lorsque celle-ci comporte des commentaires négatifs ou correctifs.

En outre, l'étude a également révélé que l'omission de tout commentaire sur les bonnes performances de la part du superviseur avait un rapport négatif direct avec l'efficacité des travailleurs et un rapport négatif direct avec la satisfaction. Des résultats similaires ont été obtenus à partir d'une étude en laboratoire réalisée par Eisenberger, Rhoades et Cameron (1999), qui visait à examiner la relation entre récompenses liées aux performances, autonomie perçue et motivation intrinsèque. Récompenses liées aux performances sont définies comme des récompenses données pour avoir bien exécuté une activité, correspondant à un standard d'excellence ou dépassé un critère spécifique (Ryan, Mims et Koestner, 1983). Eisenberger, Rhoades & Cameron (1999) ont révélé que la récompenses liées aux performances renforçait l'autonomie perçue, à la fois le plaisir déclaré et la persistance du libre choix. Ces résultats ont été interprétés comme démontrant que les récompenses liées aux performances ont un impact positif important sur l'autonomie perçue, et que l'autonomie perçue est en fait la variable médiatrice essentielle pour promouvoir la motivation intrinsèque et, partant, pour améliorer les performances au travail.

1.4. Supervision

Le soutien des superviseurs et la reconnaissance des employés ont eu une incidence positive sur la satisfaction des employés (Yang et al., 2011). Puisque les superviseurs sont représentatifs de l'institution, s'ils apportent leur soutien et leur aide, les employés perçoivent l'organisation de la même manière (Emhan et al., 2014). La communication entre les superviseurs et les subordonnés détermine l'attitude des employés à l'égard de leur travail. En outre, le style de gestion des superviseurs est important et peut être différent. Par exemple, dans un type, les superviseurs implémentent des tâches telles que le contrôle des performances des employés et la communication avec les subordonnés. Dans un autre type, ils permettent à leurs subordonnés de participer aux décisions liées à leur travail (Yeltan, 2007). De plus, le manque de communication entre les employés et les superviseurs affecte négativement la satisfaction des employés.

Les facteurs de satisfaction au travail sont liés au travail et les facteurs d'insatisfaction au travail sont liés au milieu de travail (Herzberg, 1959). Les études de Bullock (1956), Herzberg et al. (1959), et Morris (1979) ont constaté que l'insatisfaction au travail était associée à la supervision. Cependant, Bowen (1980), Bowen et Radhakrishna (1990) et Seegmiller (1977) ont constaté que la supervision était liée à la satisfaction au travail. Cano (1990) n'a trouvé aucune relation significative entre supervision et satisfaction au travail. Les dirigeants d'organisation qui troublent les travailleurs par leurs pratiques se sont révélés moins efficaces et moins performants. *«Que l'employé donne ou non ses services sans réserve à l'organisation*

et produise tout son potentiel dépend en grande partie de la façon dont les travailleurs se sentent à propos du travail, des collègues et des superviseurs» (Ostroff, 1992. p. 964). Lorsque les employés étaient dirigés par un dirigeant du laissez-faire, qui présentait une tâche et des comportements relationnels faibles, la satisfaction des employés était faible (Goodson, Mcgee et Cashman, 1989).

1.5. Collègue

Les employés qui entretiennent de meilleures relations avec leurs collègues sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail (Yang et al., 2011). Selon Locke, les employés préfèrent travailler avec des personnes amicales, solidaires et coopératives (Başar, 2011). Puisque les gens passent la majorité de leur temps avec des collègues, si leurs collègues les rendent heureux, cela a un impact positif sur leur satisfaction au travail (Emhan et al., 2014).

Les êtres humains sont des créatures grégaires et doivent, par nature, interagir les uns avec les autres pour rester en bonne santé (McAdams, 1988). Le soutien collégial crée un sentiment de confiance en soi quant au fait de travailler avec des collègues et de demander de l'aide, des informations et des conseils aux autres (Daughtry, 1989).

Des théoriciens tels que Maslow (1954) ont examiné l'importance des relations interpersonnelles entre les êtres humains en matière de santé et de survie. Le soutien social est une ressource importante au travail et aide les employés à interpréter et à comprendre leur réalité sociale. En approfondissant leur compréhension du soutien au travail, les superviseurs reconnaissent le fait que leurs employés ont des convictions générales quant à la mesure dans laquelle leurs supérieurs, leurs collègues et les organisations apportent leur soutien et que ces convictions peuvent grandement affecter les résultats liés au travail (Ng & Sorensen, 2008).

Spector (1997) a défini les collègues de travail comme un associé, un collègue ou un employé avec qui on travaille; les collègues incluent les pairs et les superviseurs. Les relations avec les collègues et les superviseurs sont importantes pour maintenir la satisfaction au travail (DeVaney et Chen, 2003; Ducharme et Martin, 2000). Le niveau de satisfaction au travail d'un employé peut être fonction des caractéristiques personnelles et des caractéristiques des groupes auxquels il appartient (Hodson, 1997). Ducharme et Martin (2000) ont affirmé que les tentatives visant à accroître l'intégration des travailleurs sur un plan purement social (par exemple, via des pique-niques, des fêtes et d'autres activités sociales parrainés par l'entreprise) jouent un rôle essentiel et contribuent de manière significative à la satisfaction globale des employés à plein temps.

Ces tentatives peuvent être encore plus bénéfiques lorsqu'elles sont combinées à des efforts visant à constituer des équipes de travail efficaces qui améliorent les capacités et les opportunités des collègues de travail pour fournir une assistance, des conseils et des informations sur le tas. Hill (1987) a suggéré que le désir de contact social trouve son origine dans une ou plusieurs des quatre récompenses sociales auxquelles le contact social peut être associé:

1. Effet positif de la stimulation associé à la proximité interpersonnelle et à la communion;
2. Attention ou éloge;
3. Réduction de l'affect négatif (en particulier du stress) par le biais de contacts sociaux
4. Comparaison sociale ou recherche du soutien d'autres personnes occupant des postes ou des organisations similaires (p. 1011)

Le contexte social du travail est susceptible d'avoir un impact significatif sur l'attitude et le comportement du travailleur. Des collègues difficiles, un patron déraisonnable, ou des conditions de travail médiocres chez les collègues et les superviseurs peuvent diminuer la satisfaction au travail et réduire la productivité. Plusieurs études ont adopté une approche sociale de la satisfaction au travail, examinant l'influence des collègues de travail sur la satisfaction au travail. En ce qui concerne les collègues de travail, des études ont montré que ceux-ci se soutiennent mutuellement (Self, Holt et Schaninger, 2005).

Le soutien social des collègues de travail est un facteur prometteur qui peut avoir une contribution majeure aux relations existant entre le travail, les relations entre collègues de travail et le bien-être (Ducharme & Martin, 2000). Hurlbert (1991) a constaté que la satisfaction au travail était la plus élevée chez les employés dont les cercles sociaux hors du travail sont composés principalement de collègues. Une étude menée par Susskind, Kacmar et Borchgrevink (2007) avec des fournisseurs de services a suggéré que les employés bénéficiant du soutien de leurs collègues et de leurs supérieurs dans l'exercice de leurs fonctions étaient susceptibles de montrer un engagement plus fort envers le processus de service.

Les conclusions d'une étude menée par Paoline, Lambert et Hogan (2006) auprès d'agents de correction confirment l'argument selon lequel un environnement coopératif dans lequel les employés des services correctionnels travaillent ensemble plutôt que de se faire concurrence, aboutissent à des résultats positifs.

Inversement, les collègues de travail peuvent constituer une source de conflits interpersonnels pour un employé sur son lieu de travail, ce qui implique des actes de comportements antisociaux très divers (Bruk-Lee et Spector, 2006). Les conflits entre collègues étaient associés à une plus faible satisfaction au travail, tandis que la solidarité des travailleurs était associée à une plus grande satisfaction au travail et à de bonnes relations entre les travailleurs et les dirigeants (Hodson, 1997). Par conséquent, il a été démontré que les traitements injustes reçus de collègues de travail préoccupaient considérablement les employés (Donovan, Drasgow et Munson, 1998). Un employé peut développer des réactions de stress en raison de son appartenance à un groupe de travail moins cohésif, de son soutien social insuffisant de la part de ses collègues ou de l'exposition à des actes hostiles de ses collègues (Bruk-Lee & Spector, 2006; Etzion, 1984)

1.6. Communication

La communication en milieu de travail est essentielle pour les organisations en termes de satisfaction au travail. Selon Ozturk, Hancer et al. (2014), il existe deux dimensions différentes de la communication interne dans les organisations. L'une d'elles est la communication managériale, telle que la présentation orale et le retour d'informations, l'autre est l'interaction informelle, telle que la communication entre eux au-delà des canaux officiels. Une interaction et une communication efficaces permettent d'améliorer la satisfaction au travail; au contraire, le manque de communication provoque le mécontentement.

La communication fournit aux employés des informations qui clarifient les tâches. Généralement, lorsque les employés entretiennent des relations de communication plus positives, ils obtiennent également des résultats plus positifs, tels que la satisfaction au travail. Des tentatives ont été faites pour étudier la communication institutionnelle et expliquer la motivation des habitudes de communication d'un employé avec ses collègues et ses superviseurs (Anderson & Martin, 1995). Selon Rosenfeld, Richman et May (2004), «*Les membres des structures institutionnelles complexes d'aujourd'hui doivent faire face à des défis de plus en plus difficiles pour s'attaquer au rôle de la communication*» (p.30). Orpen (1997) a fait valoir que les employés qui étaient profondément impliqués dans leur travail et dont le travail était la clé de leur estime de soi étaient plus susceptibles d'être affectés par la qualité de la communication au travail que ceux dont les emplois étaient sans rapport avec ce qu'ils ressentent pour eux-mêmes. Il a été démontré à plusieurs reprises que les styles de communication de supervision étaient liés à la satisfaction des subordonnés. Baker (1992) a déclaré «*une communication forte et faible en rapport avec la tâche, socialisation informelle, les conseils et l'organisation des conseils peuvent souffrir de la désintégration liée au travail*» (p. 11). En effet, l'étude des problèmes de communication dans les relations interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés est l'un des sujets les plus fréquemment étudiés (Allen, Gotcher et Seibert, 1993; Jablin et Krone, 1994). Une des raisons est que les employés ont besoin de communiquer avec leurs supérieurs et leurs collègues pour comprendre leurs environnements et leurs rôles (Jablin et Krone, 1994). Pour que les dirigeants incitent les gens de suivre leur vision, ils doivent communiquer efficacement en faisant appel aux intérêts des suiveurs (Salacuse, 2007). Lorsque les leaders communiquent efficacement leur vision, ils gagnent la confiance de leurs suiveurs, ce qui favorise la satisfaction de la communication entre le leader et ses suiveurs (Pavitt, 1999). Les communicateurs compétents doivent utiliser des ressources communicatives telles que le langage, les gestes et la voix (Stohl, 1984). Pour que les superviseurs soient perçus comme des communicateurs compétents, ils doivent partager et réagir en temps opportun aux informations, écouter attentivement à d'autres points de vue, communiquer clairement et succinctement à tous les niveaux de l'organisation et utiliser différents canaux de communication (Shaw, 2005).

Dans une étude menée par Bartlett (2001), cinq comportements de communication ont été testés pour déterminer leur relation avec la satisfaction au travail des subordonnés. Les

résultats ont montré que quatre des cinq comportements (offres d'aide, offres de coopération, fréquence des contacts et confiance) étaient liés de manière substantielle à la satisfaction au travail des subordonnés. Plus précisément, l'étude définit les offres d'assistance comme aidant une personne dans une tâche ou un problème relevant de l'organisation. Distincte d'aide, la coopération a été définie comme «un comportement prosocial pratiqué dans l'intérêt commun du donneur et du bénéficiaire» (Bartlett, 2001, p. 11). Par conséquent, la coopération est essentielle au succès de l'organisation. L'impact de la fréquence des contacts entre supérieurs et subordonnés sur le niveau de satisfaction au travail des subordonnés est mal connu. Cependant, on sait que le contact entre le supérieur et le subordonné est important et que l'isolement réduit la satisfaction du subordonné. Plus important encore, la qualité de la communication a été jugée plus importante que la quantité lors de la détermination du degré de satisfaction à l'égard de la relation. Selon Smith (1973), la communication en face à face est et sera probablement toujours la source d'information privilégiée de tous les employés.

En outre, les responsables d'organisation efficaces comprennent l'importance de transmettre les messages de l'organisation de manière informelle. L'usage approprié d'objets tels que des affiches, des images murales, des objets placés sur son bureau et d'autres artefacts rappelle constamment aux employés leur organisation et ses valeurs (Kouzes & Posner, 2002). Les histoires sont aussi des formes de communication importantes. À travers des histoires, les gens transmettent des leçons d'une génération à l'autre, parlent de la culture et amènent de grandes leçons morales qui identifient et s'alignent sur des valeurs et des comportements acceptables (Schein, 2004). Sur le lieu de travail, les histoires fonctionnent comme un type de carte mentale aidant les personnes à comprendre ce qui est important, comme leur objectif et leurs valeurs, et à clarifier la manière dont les choses se déroulent dans un groupe ou une organisation particulière (Kouzes & Posner, 2002). La relation positive entre la communication organisationnelle et la satisfaction au travail a été bien documentée. Les études démontrent que lorsque les besoins des personnes sont satisfaits par une communication satisfaisante, ils établissent plus que probablement des relations, y restent et éprouvent de la satisfaction (Rubin, 1993). Les recherches dans le domaine de la communication vocale suggèrent que, lorsque les gens écoutent des histoires, ils deviennent des penseurs actifs afin de déchiffrer le sens de l'histoire et d'en donner un sens (Jameson, 2001). D'autres recherches montrent que les histoires influencent grandement la prise de décision de l'individu (Kouzes & Posner, 2002). Une étude de Smith (2000) a montré une relation étroite entre la communication principale et la satisfaction au travail. Cela était particulièrement vrai dans les domaines de la rétroaction, des récompenses et du soutien. Les résultats d'une autre étude de Madlock (2008) ont mis en évidence une relation étroite entre le style de leadership et la satisfaction des employés en matière de travail et de communication.

D'autre part, une communication contre-productive contribue à créer un sentiment d'insatisfaction envers les supérieurs, les emplois et les organisations (Jablin et Krone, 1994). Selon Korte et Wynne (1996), une détérioration des relations au sein de l'organisation résultant d'une communication interpersonnelle réduite entre les travailleurs et les superviseurs a une influence négative sur la satisfaction au travail et conduit parfois les employés à quitter leur emploi.

2. Facteurs personnels

2.1. Le genre

Dans la littérature, de nombreuses études examinent les relations entre le genre et la satisfaction au travail. Il y a différents résultats sur ce problème. Certaines proposent que les femmes soient plus satisfaites que les hommes; certains suggèrent l'inverse. Du fait que les hommes et les femmes ont des rôles sociaux différents, leurs attentes par rapport à leur emploi peuvent également être différentes. Par exemple, les femmes accordent plus d'importance aux conditions de travail et aux relations sociales, tandis que les hommes sont plus satisfaits de certains facteurs tels que les possibilités de rémunération et de promotion. Cela peut résulter de la différence entre les niveaux d'espérance de vie de chaque sexe, où l'espérance de vie des femmes est relativement inférieure à celle des hommes, ce qui permet aux femmes de se satisfaire davantage (Spector, 1997).

Les études qui ont examiné les différences entre les genres en tant que déterminants de la satisfaction au travail ont été incohérentes. Il n'y a pas de conclusions simples sur les différences entre hommes et femmes et leur niveau de satisfaction au travail. Certaines études examinées par Herzberg et al. (1957) ont indiqué que les hommes étaient plus satisfaits de leur travail, tandis que d'autres études de Holmes (2007) ont indiqué que les femmes étaient plus satisfaites. Une des études les plus souvent citées sur les différences de satisfaction au travail selon le genre est un rapport de Quinn Staines et McCullough (1974). Un examen de cinq enquêtes nationales, a révélé que les hommes étaient plus satisfaits dans trois enquêtes, et les femmes plus satisfaits dans deux enquêtes. Dans l'ensemble, ils ont laissé entendre qu'il n'y avait pas de différence globale en matière de satisfaction au travail en fonction du sexe. Une étude réalisée par Abu-Bader (2005) n'a pas permis de détecter des différences de satisfaction au travail fondées sur le sexe.

En revanche, les conclusions ci-dessus étaient incompatibles avec les affirmations de McNeely (1984), Greenberg et Baron (1993) et Mi'ari (1996) qui ont déclaré que les employées avaient tendance à être moins satisfaites que leurs homologues masculins. Une étude de Chiu (1998) analysant les conclusions de 326 avocats a montré que la satisfaction au travail des femmes était nettement inférieure. En particulier, cela était dû principalement à leur manque d'influence et à leurs possibilités de promotion. En outre, la recherche au sein des professions a montré que les femmes étaient plus satisfaites que leurs homologues masculins égaux. McDuff (2001) a étudié le clergé; Dhawan (2000) a étudié des scientifiques; Hull (1999) a étudié les avocats; Beck, Lazer et Schmidgall (2006) ont étudié les responsables du marketing; et Bashaw (1999) ont étudié les médecins. Plusieurs explications ont été proposées pour la grande satisfaction des femmes. L'explication la plus souvent citée est que les attentes des femmes sont inférieures à celles des hommes. Deuxièmement, les femmes peuvent être socialisées pour ne pas exprimer le mécontentement aussi souvent que les hommes (Hodson, 1989; Hagan & Kay, 1995). Une troisième explication était que les femmes et les hommes peuvent valoriser différentes caractéristiques professionnelles.

En général, les femmes accordent moins de valeur à la rémunération. Clark (1997) a montré que les femmes étaient nettement moins susceptibles d'identifier les gains comme l'aspect le plus important d'un emploi. De plus, les travailleurs qui considéraient les gains comme l'aspect le plus important avaient une satisfaction globale plus faible au travail. Donohue et Heywood (2004) ont rapporté que les revenus plus élevés ajoutaient plus à la satisfaction au travail des hommes que des femmes. McNeely (1984) a constaté une différence significative entre la satisfaction des hommes et des femmes au travail, les femmes étant intrinsèquement plus satisfaites que les hommes. En général, les femmes attachent plus d'importance aux aspects sociaux, et les hommes, aux salaires, à l'avancement et à d'autres caractéristiques extrinsèques (Murray & Atkinson, 1981). Enfin, Konrad, Corrigan, Lieb et Ritchie (2000) ont réalisé une méta-analyse de 31 études dans le domaine du comportement organisationnel. La préférence par rapport au sexe des attributs de travail. Ils ont conclu que les hommes estimaient que les gains et la responsabilité étaient plus importants que les femmes. D'un autre côté, les femmes considéraient de bonnes collègues, un bon superviseur, l'importance de la tâche et la flexibilité de l'horaire est plus importante que les hommes (Cui-Callahan, 2012)

Quinn et Staines (1979) ont constaté que les femmes avaient tendance à accorder plus d'importance que les hommes aux relations interpersonnelles au travail et aux facteurs de confort tels que les heures et le temps de trajet domicile-travail, qui rendent leur travail plus compatible avec la responsabilité du ménage. Les femmes accordaient également une plus grande valeur à la satisfaction au travail, basée sur la flexibilité du travail pour tenir compte des problèmes familiaux (Bender, Donohue et Heywood, 2005). La flexibilité était un élément crucial de l'ensemble des caractéristiques de l'emploi qui intéressaient les femmes et qui jouait un rôle important dans l'explication du lien entre satisfaction au travail et ségrégation des sexes (Lombard, 2001). Les femmes préféraient assumer des carrières permettant une certaine flexibilité (Bender, Donohue et Heywood, 2005), ce qui expliquait, du moins en partie, leur restriction à certaines professions entraînant généralement une baisse de leurs revenus (Hundley, 2001). L'augmentation des heures de travail habituelles était souvent associée à une moins grande satisfaction des femmes, mais pas des hommes

2.2. Niveau d'éducation

La relation entre le niveau d'études et la satisfaction au travail reste floue. Certaines études ont montré que plus le niveau d'éducation était élevé, plus les employés étaient susceptibles d'être satisfaits de leur travail (Glenn & Weaver, 1982), tandis que d'autres études indiquaient que les travailleurs les plus scolarisés avaient un niveau de satisfaction au travail moins élevé (Vollmer et Kinney, 1955). De plus, d'autres études n'ont démontré aucune relation entre les deux. Steel (1991) et Dortch (1995) ont tous deux constaté que les employés plus scolarisés étaient plus satisfaits de leur travail que ceux moins scolarisés.

En revanche, d'autres études sur le lien entre l'éducation et la satisfaction au travail ont donné des résultats négatifs. Klien et Maher (1966) ont indiqué que les gestionnaires formés au collège étaient moins satisfaits du salaire et finalement de la satisfaction au travail que les

gestionnaires non formés au collège. Metle (2001) a présenté des résultats similaires dans le cadre d'une étude portant sur le lien entre l'éducation et la satisfaction au travail chez les femmes employées dans le secteur de la banque privée au Koweït. Les résultats de l'étude ont montré une relation légèrement inverse entre le niveau d'éducation et le sentiment de satisfaction à l'égard du travail lui-même. La satisfaction a diminué à mesure que les niveaux d'éducation augmentaient. Il a été constaté que les niveaux d'éducation supérieurs avaient tendance à augmenter les attentes des travailleurs, en particulier en ce qui concerne la promotion et les responsabilités supplémentaires, et donc à réduire les niveaux de satisfaction au travail. Encore d'autres études n'ont mis en évidence aucune relation et des modèles incohérents entre l'éducation et la satisfaction au travail (Gordon et Arvey, 1975; King, Murray et Atkinson, 1982). Une méta-analyse a été réalisée par Brush, Moch et Podyan (1986), portant sur 21 études indépendantes et plus de 10 000 employés. Parmi les vingt et une études, onze impliquaient des fabricants et dix des entreprises de services. Sur les dix organisations de services, sept étaient des organisations gouvernementales, deux des services publics et un hôpital. Les corrélations décrivant la relation entre la formation et la satisfaction au travail varient considérablement d'une étude à l'autre. Ils ont conclu qu'aucun type de corrélation significative avec la satisfaction au travail n'avait été observé pour les niveaux d'éducation. Les résultats de la série d'études suggèrent de poursuivre les recherches pour expliquer les associations entre les variables démographiques (c.-à-d. Sexe, état matrimonial, salaire et niveau d'instruction) et la satisfaction au travail, qui n'ont pas été incluses ni mesurées (Brush et al., 1986).

2.3. Ancienneté

L'ancienneté est définie comme le temps depuis lequel les employés travaillent dans la même organisation (Cui-Callahan, 2012). Il existe différents points de vue sur la relation entre l'ancienneté et la satisfaction au travail. Certaines études indiquent que, tout comme l'âge, l'ancienneté devrait également contribuer à accroître la satisfaction au travail en raison de la familiarité avec le contenu et l'environnement de travail. D'autre part, certains d'entre eux suggèrent qu'il existe une corrélation négative entre la satisfaction au travail et l'ancienneté, comme le montre l'étude de De Santis et Durst (Green, 2000). De sa part, Rhodes (1983) a signalé qu'une relation linéaire positive entre l'âge et la satisfaction globale, jusqu'à l'âge de 60 ans, avait été constatée dans huit études différentes portant sur 22 échantillons. Dans de nombreuses professions, l'ancienneté (ancienneté dans une profession) est un facteur déterminant de récompenses qu'un employé reçoit (Gordon & Johnson, 1982; Freeman, 1980), quel que soit leur âge. Néanmoins, à de très rares exceptions près, la relation entre ancienneté et satisfaction au travail n'a guère fait l'objet d'un examen empirique (Ronen, 1978).

Herzberg, Mausner, Peterson et Capwell (1957) ont passé en revue les premières études sur la relation ancienneté-satisfaction au travail, suggérant qu'elle se caractérisait par une fonction en forme de U. Selon ce point de vue, les travailleurs débutants commencent avec une

satisfaction au travail élevée, qui diminue après une ou deux années de service, reste faible pendant plusieurs années et augmente à mesure que l'ancienneté des employés augmente (Herzberg et al., 1957). Des recherches ultérieures ont mis en doute l'existence d'une courbe en forme de U liant l'ancienneté à la satisfaction professionnelle: des relations négatives ou inexistantes ont été rapportées dans plusieurs études (Gordon & Johnson, 1982; Ronen, 1978).

Chapitre 4

chapitre 4. Modèle conceptuel, hypothèses de recherche et méthodologie de l'étude empirique

section 1. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

1. Cadre théorique

Ainsi que nous l'avons inscrit en introduction générale, notre positionnement épistémologique s'appuie sur un paradigme positiviste. Selon nous, la réalité existe en elle-même et le réel est déterminé. Nous appréhendons le réel de manière indépendante et objective. Nous validons le fait que les événements sont unis par des relations de causes à effets et que notre recherche consiste à comprendre un phénomène causal afin de prédire et de prévenir quelle(s) cause(s) pourrait(ent) occasionner tel(s) effet(s). À l'épreuve des faits, si une situation arrivait dans une entreprise, notre démarche de recherche pourrait agir à deux niveaux RH. Le premier niveau consisterait à donner des facteurs explicatifs de cette situation en nous appuyant sur la rigueur du modèle étudié. Le second niveau nous engagerait à prévenir les représentants de l'entreprise dès lors qu'ils redoutent de se retrouver devant une configuration non maîtrisable (départ volontaire, baisse de l'implication au travail par exemple).

A partir des questions de recherche, une discussion de la théorie est pertinente et nécessaire (Cooper & Schindler, 2003). La théorie fournit la justification des questions et hypothèses de recherche, elle explique la façon dont les gens pensent et relie également les opinions à la recherche (Newstrom & Davis, 2002). La théorie relie les variables et fournit des hypothèses vérifiables pour gagner la solidification par la recherche. La théorie est pratique et fournit une direction et une compréhension pour la prise de décision (Newstrom & Davis). La section suivante est une discussion sur les théories relatives au départ volontaire (turnover) des employés, et ses antécédents. Ramlall (2004) a résumé certaines théories relatives à la rétention, et au turnover. Ramlall a analysé la hiérarchie des besoins de Maslow, la théorie des besoins de McClelland, la théorie de l'équité, la théorie de l'espérance, la théorie originale de Vroom et les théories de Porter et de Lawler. Les recherches de Ramlall traitent plusieurs théories, mais la théorie de l'équité et la théorie de l'espérance permettent d'analyser le maintien des effectifs, et le départ volontaire du personnel (Ramlall). Ce qui suit est une discussion de la théorie de l'espérance et la théorie de l'équité. Ces deux théories lient les variables de la recherche sur les comportements des employés et justifient des recherches ultérieures (Ramlall). Dès lors, les théories sélectionnées fournissent un fondement théorique pour mener des recherches sur les départs volontaires des employés (turnover)

1.1. La théorie de l'espérance

La théorie de l'espérance a évolué en tant que paradigme de base pour l'étude des attitudes et des comportements humains au travail et dans des contextes organisationnels (Lawler et Suttle, 1973). Elle examine l'équilibre entre les récompenses et la reconnaissance du travail des employés (Winterton, 2004). Winterton a suggéré que les revues de management précédentes démontrent un intérêt pour le comportement de départ volontaire de l'employé. La théorie de l'espérance se concentre sur les lacunes en matière de satisfaction au travail et sur les opportunités alternatives pouvant amener les employés à quitter leur entreprise. Les départements des ressources humaines devraient jouer un rôle actif dans le processus du départ volontaire des employés par le recrutement et la formation (Winterton).

1.2. La théorie de l'équité

La théorie de l'équité illustre le comportement des employés par rapport aux attentes d'un traitement équitable vis-à-vis à la performance au travail (Ramlall, 2004). Les individus sont concernés par les récompenses individuelles et collectives. Les employés comparent parfois les récompenses des autres à leurs récompenses individuelles. Le défi réside dans la capacité de l'organisation à créer des systèmes de récompense justes et équitables pour tous les employés. Ramlall a suggéré que les employés s'attendent à un échange égal entre ce qu'ils reçoivent et ce qu'ils offrent à une organisation basée sur la théorie de l'équité. Les employés disent souvent aux employeurs pourquoi ils vont partir une fois qu'ils ont pris la décision de partir (Sheehan, 1995). Une perception d'iniquité ou de répartition injuste des récompenses dans les organisations peut potentiellement entraîner une augmentation du roulement du personnel. La théorie de l'équité est relative aux individus qui peuvent avoir un sentiment d'inégalité et; par conséquent, la productivité diminue lorsque le turnover de l'entreprise se produit (Sheehan).

Une satisfaction accrue réduit la probabilité de départ des employés. La connaissance des attentes en matière d'emploi influence l'intention des employés de rester dans une organisation ou de la quitter. La connaissance des attentes de l'organisation influence également la satisfaction des employés (Newstrom & Davis, 2002). Comme les niveaux de satisfaction influencent le désir de quitter ou de rester dans une organisation (Freeborn, 2001; Winterton, 2004), l'administration peut potentiellement mesurer les niveaux de satisfaction des employés pour déterminer si les employés sont satisfaits de l'organisation (Shaw et al 1998). La théorie de l'équité offre aux organisations la possibilité d'étudier le comportement des employés et, éventuellement, d'éviter une diminution de la satisfaction (Ramlall, 2004).

2. Hypothèses de recherche

La revue de littérature en gestion des ressources humaines a permis de repérer les trois variables incontournables des modèles de turnover : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter. Ces trois variables sont donc considérées comme centrales. Notre objectif principal est d'appréhender l'influence que peut avoir la perception de l'environnement du travail dans ces trois variables.

Nous présentons en premier lieu les hypothèses concernant nos trois variables centrales. Par la suite, nous présenterons les hypothèses relatives aux variables de l'environnement de travail

2.1. Impact de l'implication organisationnelle sur l'intention de départ

Meyer et al. (2002) affirment que l'implication organisationnelle est négativement corrélée à l'intention de départ. Nous désirons ici tester le lien direct entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ de l'entreprise. La baisse d'implication organisationnelle accroît l'intention de départ de l'entreprise et l'influence de manière importante (G. Poilpot-Rocaboy, 2015), plusieurs résultats empiriques ont évoqués que l'implication organisationnelle est négativement liée à l'intention du départ (Lambert et Hogan, 2009). Cependant des études sur l'implication organisationnelle (Hackett, Bycio, and Handsdoff, 1994; Shore and Wayne, 1993) ont fourni des preuves solides que les dimensions affectives et normatives sont liés négativement aux résultats organisationnels, or que l'implication calculée est positivement liée aux résultats organisationnels tels que l'intention de départ. De surcroît, pas mal de preuves ont été accumulées affirmant les relations différentielles que chacune des dimensions affective, normative et calculée ont avec ses antécédents et résultats (Allen & Meyer, 1990, Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989; Shore & Barksdale, 1991).

Nous pouvons donc émettre l'hypothèse qui sera déclinée avec les trois formes de l'implication organisationnelle identifiées : affective, calculée, et normative :

- H1a : l'implication affective a un effet négatif sur l'intention de quitter.
- H1b : l'implication normative a un effet négatif sur l'intention de quitter.
- H1c : l'implication calculée a un effet positif sur l'intention de quitter.

2.2. Impact de la Satisfaction au travail sur l'intention de départ et l'implication organisationnelle

2.2.1. Impact de la Satisfaction au travail sur l'intention de départ

Conformément à James March et Herbert Simon (1958): « *plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement* ». Certaines études empiriques abordant les liens entre satisfaction au travail et l'intention de

départ volontaire de l'entreprise approuve la proposition des auteurs, et mettent en avant un lien direct et négatif (Price, 1977). Nous énonçons alors l'hypothèse que :

- H2 : la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de départ.

2.2.2. Impact de la Satisfaction au travail sur l'implication organisationnelle

Différents facteurs influencent l'implication organisationnelle des employés, à savoir la satisfaction au travail, où plusieurs études ont été faites pour traiter cette relation. Ces études (Gaertner, 1999 ; Eby et al., 1999 ; Tett & Meyer, 1993 ; Trimble, 2006) indiquent que la satisfaction au travail joue un rôle prépondérant dans le développement de l'implication organisationnelle. Cependant, pas mal de travaux ont prouvé que la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de départ (Byrd et al., 2000; Dennis, 1998; Jurik & Winn, 1987; Liou, 1998; Mitchell et al., 2000; Robinson et al., 1997; Wright, 1993). A partir de là nous pouvons formuler l'hypothèse suivante:

- H3: la satisfaction au travail a un effet positif sur l'implication organisationnelle.

2.3. Impact des Alternatives externes d'emploi sur l'intention de départ

Selon Kiebusch et al (2003), Les Alternatives externe d'emploi sont fortement associées à l'intention de départ des employés. De son côté, Lambert (2009) précise que les travailleurs qui pensaient pouvoir facilement trouver un emploi rémunérateur similaire étaient plus susceptibles d'exprimer une intention de départ. Les opportunités d'emploi sont importantes car la capacité à trouver un nouvel emploi affecte les intentions de départ des employés (Kiebusch et al., 2003; Trever, 2001). De ce fait, nous pouvons énoncer que:

- H4 : les alternatives externes d'emploi ont un effet positif sur l'intention de départ

2.4. Impact des variables de l'environnement de travail sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

La principale prémisse avancée par Lambert (2001) était que les variables de l'environnement de travail n'auraient pas d'effets directs sur l'intention de départ une fois la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle ont été introduites dans l'analyse. Cependant, les facteurs de l'environnement de travail sont censés être importants dans la formation de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

Quelques études ont trouvé que certaines variables liées à l'environnement de travail avaient un lien direct avec l'intention de départ (Jurik & Winn, 1987; Mitchell et al., 2000; Slate &

Vogel, 1997); mais ces études ne comprenaient pas la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle dans l'analyse. Les trois études qui comprenaient des mesures de satisfaction au travail et d'implication organisationnel dans l'analyse (Camp, 1994, Lambert, 2006, Lambert, 2009) ont révélé que les variables de l'environnement de travail n'avaient aucun effet direct sur l'intention de départ. Bien que n'ayant pas d'effet direct, les variables de l'environnement de travail devraient avoir un effet indirect sur l'intention de départ par le biais de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Lambert, 2009).

Tout bien considéré, les variables de l'environnement de travail à savoir, l'ambiguïté de rôle, le Conflit de rôle, la Charge au travail, le Soutien social par les collègues, le Soutien social du supérieur, la Qualité de leadership, la Possibilité de développement, l'Implication à la prise de décision, et l'Équité organisationnelle, sont des antécédents importants de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. (Brief, Munro, & Aldag, 1976; Cullen, et al., 1985; Dennis, 1998; Griffin, 2001; Grossi & Berg, 1991; Hepburn, 1987; Hepburn & Albonetti, 1980; Hepburn & Knepper, 1993; Jurik & Halemba, 1984; Jurik & Winn, 1987; Lambert, 2003, 2004; Lambert, Barton, Hogan, & Clarke, 2002; Lambert, Hogan & Barton, 2002a, 2002b, 2003; Lambert, Reynolds, Paoline, & Watkins, 2004; Lindquist & Whitehead, 1986; Lombardo, 1981; Moon & Maxwell, 2004; Stohr, Lovrich, Monke, & Zupan, 1994; Van Voorhis, Cullen, Link, & Wolfe, 1991; Whitehead & Lindquist, 1986; Wright, et al, 1997).

Notre modèle propose spécifiquement que les trois sources du stress au travail à savoir, l'ambiguïté de rôle, le Conflit de rôle, et la Charge au travail influencent négativement la satisfaction au travail et l'implication au travail. Or que, le soutien social par les collègues, le soutien social du supérieur, la qualité de leadership, la Possibilité de développement, l'implication à la prise de décisions, et l'équité organisationnelle influencent positivement les deux attitudes au travail (satisfaction au travail et implication organisationnelle) (DeCotiis & Summers, 1987; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Glisson & Durick, 1988; Kalleberg & Reve, 1992; Kim et al., 1996; Ko, Price, & Mueller, 1997; Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990; Mottaz, 1988; Mueller & Price, 1990; Morrison et al. (1997), Mueller et al., 1994; Price & Mueller, 1986a; Wallace, 1995a)

A partir de là nous pouvant poser les hypothèses suivantes :

2.4.1. Impact de l'ambiguïté de rôle sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

L'ambiguïté du rôle se produit lorsqu'un employé est confus au sujet de ses responsabilités professionnelles (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Une telle confusion mène à une plus faible satisfaction au travail et implication organisationnelle (Low et al., 2001, Netemeyer, Brashear-Alejandro et Boles, 2004). Sur la base de la discussion ci-dessus, il est supposé que :

- H5a : l'ambiguïté de rôle a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail
- H5b : l'ambiguïté de rôle a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle

2.4.2. Impact du Conflit de rôle sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Un conflit de rôles se produit lorsque l'employé perçoit que certaines exigences du travail sont incompatibles, il en résulte une plus grande anxiété, des tensions et, finalement, une faible satisfaction au travail et donc une faible implication organisationnelle (Dubinsky et Mattson 1979, Rizzo, House et Lirtzman 1970). De ce fait :

- H6a: le conflit de rôle a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail
- H6b: le conflit de rôle a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle

2.4.3. Impact de la Charge au travail sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

L'étude de Singh (1998) sur les rapports des vendeurs souligne qu'une relation négative et significative existe entre la charge au travail et l'implication organisationnelle, Jones et al (2007) préconisent à leur tour que la charge au travail est liée négativement à la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. A cet effet, nous formulons les hypothèses suivantes :

- H 7a: la charge au travail a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail
- H 7b: la charge au travail a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle

2.4.4. Impact du Soutien social par les collègues la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Le soutien social se développe en fonction du degré de considération que les individus reçoivent de leurs collègues. Curriivan (1999) affirme que le soutien social par les collègues influence positivement la satisfaction au travail et l'implication au travail.

- H. 8a : Le soutien social par les collègues a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail
- H. 8b: Le soutien social par les collègues a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle

2.4.5. Impact du Soutien social du supérieur sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Le soutien social se développe en fonction du degré de considération que les individus reçoivent de leurs supérieurs. Currivan (1999) préconise que le soutien social du supérieur influence positivement la satisfaction au travail et l'implication au travail.

- H. 9a: Le soutien social du supérieur a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail
- H. 9b: Le soutien social du supérieur a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle

2.4.6. Impact de la Qualité de leadership sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

De nombreux antécédents de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel ont été suggérées dans les études antérieures (Chen et Francesco, 2000; et Zajac, 1990; Williams et Hazer, 1986). Le leadership (Williams et Hazer, 1986) est démontré avoir un impact significatif et positif sur la satisfaction professionnelle et l'implication organisationnelle (Lok et Crawford, 1999, 2001). De cela nous pouvons énoncer que :

- H 10a: la qualité du leadership a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail
- H 10b: la qualité du leadership a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle

2.4.7. Impact de la Possibilité de développement sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

On rapporte que Smith (1995) aurait trouvé une forte relation positive entre les possibilités de développement individuel en milieu de travail, implication organisationnelle et la satisfaction au travail. De cela on a formulé les hypothèses suivante :

- H 11a: la Possibilité de développement a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail
- H 11b: la Possibilité de développement a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle

2.4.8. Impact de l'Implication à la prise de décision sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Les recherches dans la littérature affirment que l'implication à la prise de décision augmente la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Kappelman and Prybutok (1995), Pearson and Duffy, 1999). Nous annonçons donc que :

- H 12a: l'implication à la prise de décision a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail
- H 12b: l'implication à la prise de décision a un effet significatif et positif sur la l'implication organisationnelle

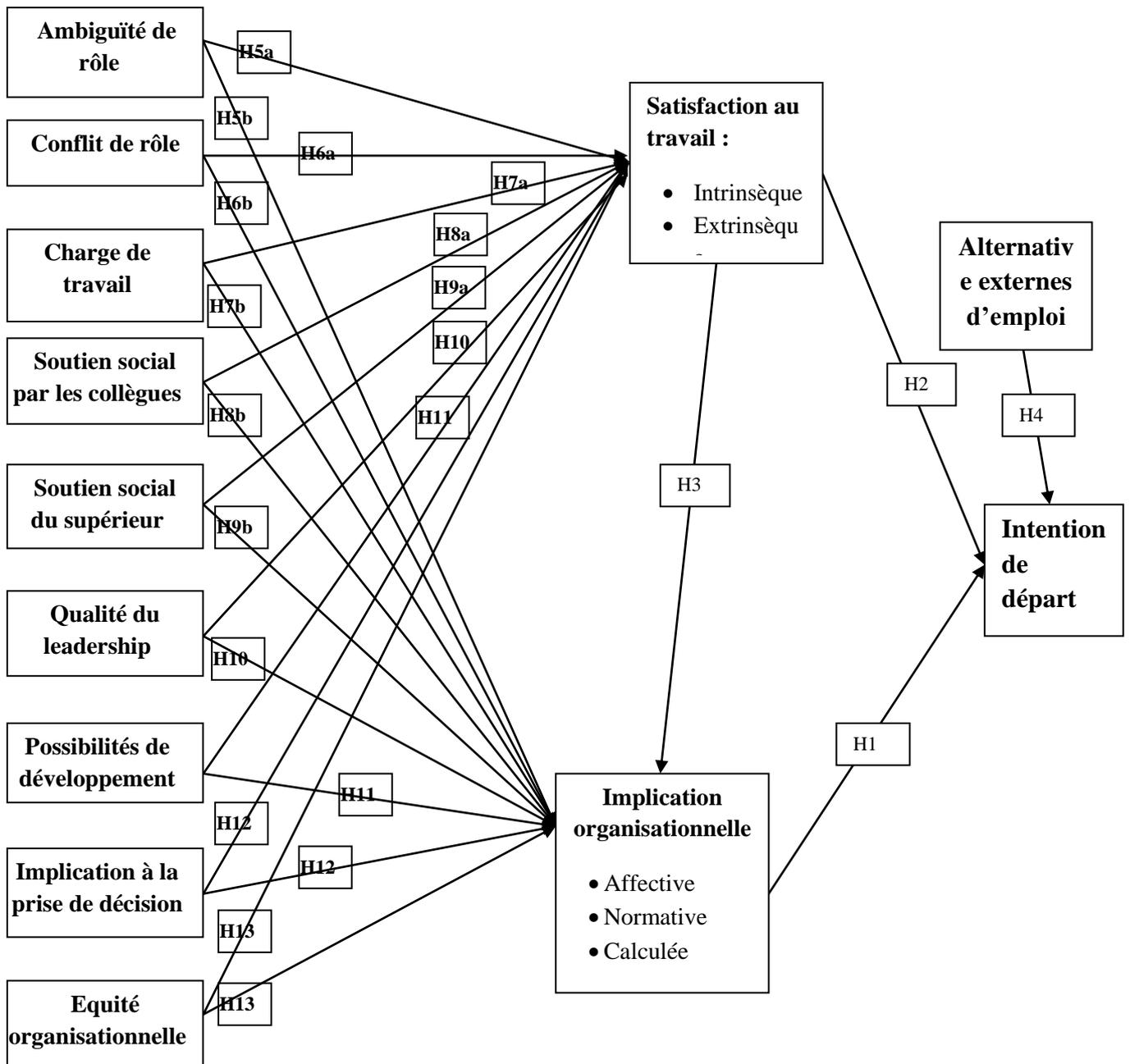
2.4.9. Impact de l'Équité organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Les perceptions de l'équité ont été jugées influencer positivement la satisfaction au travail (Oldham, Kulik, Ambrose, Step ina, and Brand 1986), Iverson et Roy (1994) préconisent que les perceptions de l'équité organisationnelle mènent à une implication organisationnelle accru. A partir de là nous avons posé les hypothèses suivantes :

- H 13a: l'équité organisationnelle a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail
- H 13b: l'équité organisationnelle a un effet significatif et positif sur la l'implication organisationnelle

L'ensemble de ses hypothèses sont représentées dans la figure 20 :

Figure 20 : proposition de modèle relatif aux antécédents de l'intention de départ et la relation entre eux

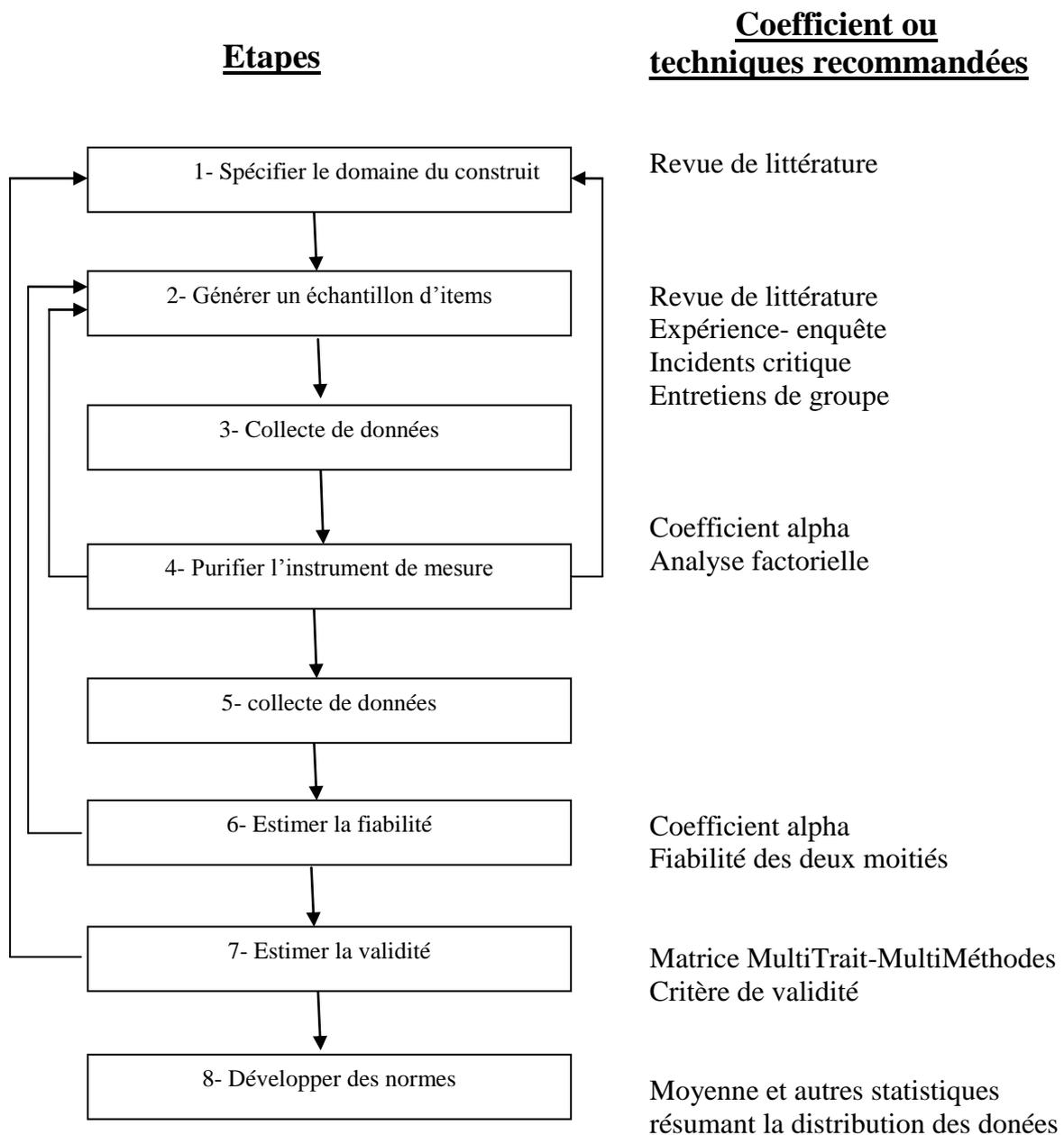


section 2. **Méthodologie de l'étude empirique**

1. **Le choix de la méthodologie pour le recueil de données**

Pour ce faire nous avons suivi la démarche de développement d'échelles de questionnaire proposée par Churchill (1979). Cette démarche qui peut être résumée dans la figure 21 ci-dessous, permet de réduire les biais que pourraient engendrer un effet d'instrumentation et vérifier la validité interne d'une recherche (Roussel et Wacheux , 2005).

Figure 21 : Démarche méthodologique pour développer les échelles de mesure



Sources : Churchill (1979) dans Roussel et Wacheux (2005)

1.1. La spécification du domaine des construits

Comme préconisé par Churchill (1979) La spécification du domaine des construits s'est faite sur la base de la revue littéraire. Elle nous a permis de cerner chaque construit, ses dimensions mais aussi les différents moyens permettant de le mesurer. A partir de la revue littéraire nous avons décidé de la définition et des dimensions à associer à chaque construit (voir 1.3).

1.2. La génération d'un échantillon d'items

Il s'agit dans cette étape de définir les items qui permettront de mesurer chaque construit du modèle théorique (conceptuel). Selon Roussel et Wacheux (2005 p.250) deux approches sont possibles : l'approche déductive et l'approche inductive. L'approche déductive est utilisée lorsque les travaux théoriques procurent assez de connaissance sur le phénomène étudié, dans le cas contraire c'est l'approche inductive qu'il faut adopter (Roussel et Wacheux, 2005 p.250). Pour notre cas nous avons adopté la première approche, car tous les construits du modèle ont fait l'objet de beaucoup de recherches et plusieurs items permettant leur mesure ont été proposés et testés à plusieurs reprises. Nous avons donc recensé pour chaque construit les différents items proposés par les chercheurs, et après comparaison nous en avons sélectionné quelques uns en y apportant des adaptations au contexte de la recherche.

Lors de la rédaction de ses items nous avons tenté de respecter les recommandations suivantes de Roussel et Wacheux (2005)

- La rédaction des items doit être simple et la plus courte possible.
- Générer le maximum d'items touchant aux différentes facettes du concept. Pour cette règle nous avons aussi considéré le fait que trop d'items peut aussi résulter en un questionnaire lourd et trop long, pouvant engendrer un taux important de non réponse ou de réponses incomplètes.
- Chaque item doit exprimer une seule idée ou avoir un seul sens.

Quant au mode de réponse, nous avons le choix entre des échelles de type « Likert » à 5 ou 7 échelons ou modalité de réponses ou des échelles sémantiques pouvant comporter 4 à 9 échelons. Pour le nombre d'échelons il n'y a pas de nombre idéal, et ça peut varier entre 5 et 9. Selon Roussel et Wacheux (2005) en augmentant le nombre d'échelon la variance des réponses augmente conduisant à un plus grand rapprochement des qualités des échelles d'intervalles, c'est-à-dire celle permettant de représenter des variables métriques. Seulement, cela peut conduire à solliciter plus les capacités cognitives, d'endurance et de concentration des répondants, et par conséquent augmenter le nombre de non-réponse, tout comme l'effet de Halo. Pour ces chercheurs, des échelles à 5 points seraient plus indiquées lorsque les questionnaires sont trop longs (environ 60 items) et 7 à 9 points dans le cas contraire.

Suivant les recommandations de Roussel et Wacheux (2005 p.250) nous avons opté pour des échelles de type « Likert » à 5 échelons allant de « Pas du tout d'accord » à «

« tout à fait d'accord » et cela pour toutes les questions exceptés les questions relatives aux construits la « Satisfaction au travail », nous avons utilisé une échelle à 5 échelons allant de « Très insatisfait » à « très satisfait ». et pour les questions relative aux « Alternatives externes d'emploi », nous avons utilisés une échelle à 5 échelons allant de « Facile » à « très difficile ».

Quant au nombre d'items, selon Roussel et Wacheux (2005 p.252) il faut considérer ce qui suit :

- La longueur du questionnaire : naturellement, plus le nombre d'items est important plus cela conduira à un questionnaire trop long qui serait difficile à administrer et qui serait exposé au risque de biais (effet de halo, polarisation des réponses, taux de non-réponses élevé...). la limite qu'il ne faut pas dépasser et de 100 items.
- Chaque construit peut contenir plusieurs dimensions, il est donc nécessaire d'inclure le nombre d'items permettant de cerner ses dimensions.
- La complexité de certaines dimensions, peut nécessiter plusieurs items afin d'être bien représentées.

Comme nous pouvons le constater nous avons utilisé 66 items pour mesurer les différents construits de notre modèle théorique. Ce qui nous a amenés à obtenir un questionnaire assez long quand même. En revanche ces items nous ont permis de mesurer les construits de notre modèle par rapport à leur principales dimensions.

1.2.1. Test du questionnaire :

avant d'en arriver là, le questionnaire dans sa première version a été testé suivant les recommandations de (Zaychowsky 1985) auprès d'un échantillon constitué de connaisseurs ou experts dans le domaine (Enseignants de L'ESC d'Alger) mais aussi de quelques employés. Ce test nous a permis de vérifier que les questions et les modes de réponse étaient compréhensibles et que le temps nécessaire pour répondre au questionnaire était assez raisonnable. Tout cela afin de maximiser le taux de réponse. Pal mal de corrections ont été apportées au fond et à la forme suite à ces tests.

Il faut noter que les premières consultations par rapport à ce questionnaire et le travail de manière générale, se sont faites avec des chercheurs. Ceci nous a amenés à concevoir la première version du questionnaire en **Français** puis à la traduire vers l'**Arabe**.

Les traductions ont été vérifiées avec des enseignants de la langue Arabe au lycée ayant l'habitude de travailler avec les deux langues et cela afin de nous assurer que celle-ci ne risquait pas d'entraîner des différences d'interprétation en fonction de la langue. Notons que les interrogés avaient le choix entre les deux langues (Français et arabe), ils pouvaient choisir la langue au niveau du message envoyé ou les liens des deux langues ont été communiqués. Les deux versions du questionnaire étaient accompagnées par une introduction qui a servi à expliquer l'objectif de la recherche et mettre en évidence l'aspect scientifique et confidentielle du questionnaire.

Les mesures (items) adoptées pour chaque construit du modèle sont les suivantes : (voir aussi le questionnaire en deux langues dans sa version finale à l'**annexe 1**)

1.3. Les échelles de mesure

1.3.1. Echelle de l'intention de départ

Pour mesurer l'intention de départ, nous avons opté pour 6 items inspirés en partie de l'échelle utilisée par Rosin & Korabik (1991) et nous l'avons enrichi par quelques items de l'échelle utilisée par Rodolphe Colle (2006)

Tableau 5 : Les items de l'échelle de mesure de l'intention de départ

	(échelle de Likert en 5 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)
1	Lorsque je me vois dans mon métier actuel, j'aimerais quitter ce travail si c'était possible
2	J'ai déjà pensé à quitter mon travail
3	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche
4	Je recherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation
5	Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise
6	C'est dans une autre entreprise que je me vois faire mon métier actuel

1.3.2. Echelle de l'implication organisationnelle

Afin de mesurer l'implication organisationnelle, nous avons retenu l'échelle de mesure d'Allen et Meyer (1996) à 18 items, qui évalue les trois composantes de l'implication organisationnelle : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. Ces items sont les suivants :

Tableau 6 : Les items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle

	(échelle de Likert en 5 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)
1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise
2	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
3	Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise
4	Je me sens attaché affectivement à cette entreprise
5	Je me sens membre à part entière de cette entreprise
6	Cette entreprise a une grande signification pour moi
7	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir
8	Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais
9	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement
10	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise
11	Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs
12	Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles
13	Je ressens une obligation de rester chez mon employeur actuel
14	Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage
15	Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords *
16	Cette entreprise mérite ma loyauté
17	Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent
18	Je dois beaucoup à cette entreprise

1.3.3. Echelle de la satisfaction au travail

Pour mesurer la satisfaction au travail, nous avons retenu 10 items de l'échelle de mesure du Minnesota satisfaction questionnaire (1967) qui évalue les deux dimensions de la satisfaction au travail : la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque.

Tableau 7 : Les items de l'échelle de mesure de la satisfaction au travail

	(échelle de Likert en 5 points, de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord»)
	Dans mon emploi actuel, je suis satisfait :
1	Des conditions de travail
2	De mon importance aux yeux des autres
3	De la stabilité de mon emploi
4	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
5	De la manière dont les règles internes de l'entreprise sont mises en application
6	Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail
7	Des possibilités d'essayer mes propres méthodes pour réaliser le travail
8	De la manière dont mes collègues s'entendent entre eux
9	Des compliments que je reçois pour la réalisation d'un bon travail
10	Du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail

1.3.4. Echelle de mesure des Alternatives externes d'emplois

Pour mesurer les Alternatives externes d'emplois, nous avons retenu 2 items de l'échelle de mesure de Mueller, Boyer, Price, et Iverson (1994)

Tableau 8 : Les items de l'échelle de mesure des Alternatives externes d'emplois

	(échelle de Likert en 5 points, de « Facile » à « très difficile »)
1	Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>aussi bien</u> que celui que vous avez maintenant ?
2	Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>mieux</u> que celui que vous avez maintenant ?

1.3.5. Echelle de mesure des variables de l'environnement de travail

1.3.5.1. *Echelle de mesure de l'Ambiguïté de rôle*

L'Ambiguïté de rôle, à été mesurées à partir d'items tirés de trois sources (Cullen et al.,1985; Rizzo et al., 1970; Triplett et al., 1996), en utilisant une échelle de réponse de type Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord»

Tableau 9 Les items de l'échelle de mesure de l'ambiguïté de rôle

	• Ambiguïté de rôle
1	Je sais clairement ce que sont mes responsabilités au travail.
2	Les règles que je dois suivre dans mon travail sont claires.
3	Je ne comprends pas toujours ce qui est attendu de moi au travail

1.3.5.2. *Echelle de mesure du Conflit de rôle*

La variable conflit de rôle ç été mesuré de trois items à partir de (Cullen et al.,1985; Rizzo et al., 1970), en utilisant une échelle de réponse de type Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord»

Tableau 10 : Les items de l'échelle de mesure du conflit de role

	• Conflit de rôle
1	Je reçois souvent des demandes contradictoires dans mon travail
2	Je fais souvent des choses qui devraient être réalisées d'une manière différente
3	Je fais souvent des choses qui semblent être inutiles

1.3.5.3. Echelle de mesure de la Charge au travail

La charge au travail à été mesurée à travers deux items tirés de la deuxième version du Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Pejtersen et al 2010), et un item de l'échelle utilisé par (Iambert 2008) en utilisant une échelle de réponse de type Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

Tableau 11 : Les items de l'échelle de mesure de la charge au travail

• Charge de travail	
7	La charge de mon travail est répartie de façon déraisonnable, de sorte que souvent le travail s'accumule.
8	Je n'ai pas le temps de faire tout mon travail
9	Je suis responsable d'un nombre inabordable de tâches dans mon travail

1.3.5.4. Echelle de mesure de Soutien social par les collègues

La variable soutien social par les collègues à été mesurée à travers trois items tirés de la deuxième version du Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Pejtersen et al 2010), en utilisant une échelle de réponse de type Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

Tableau 12 : Les items de l'échelle de mesure du soutien social par les collègues

• Soutien social par les collègues	
1	J'obtiens souvent de l'aide et du soutien de la part de mes collègues
2	Mes collègues sont souvent disposés à écouter mes problèmes au travail
3	Mes collègues communiquent souvent avec moi sur la façon dont je dois accomplir mon travail

1.3.5.5. Echelle de mesure du Soutien social du supérieur

La variable soutien social par le supérieur à été mesurée à travers trois items tirés de la deuxième version du Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Pejtersen et al 2010), en utilisant une échelle de réponse de type Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

Tableau 13 : Les items de l'échelle de mesure du Soutien social du supérieur

	• Soutien social du supérieur
1	Mon supérieur est souvent prêt à écouter mes problèmes au travail
2	J'obtiens souvent de l'aide et du soutien de mon supérieur
3	Mon supérieur me parle souvent sur la façon dont je dois accomplir mon travail

1.3.5.6. Echelle de mesure de la Qualité du leadership

Pour mesurer la variable qualité du leadership nous nous sommes inspirés de la deuxième version du Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Pejtersen et al 2010), en utilisant une échelle de réponse de type Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord»

Tableau 14 : Les items de l'échelle de mesure de la qualité du leadership

	• Qualité du leadership
1	Mon supérieur veille à ce que l'employé ait de bonnes opportunités de développement
2	Mon supérieur est bon dans la planification du travail
3	Mon supérieur est bon dans la résolution des conflits

1.3.5.7. Echelle de mesure de la Possibilités de développement

La mesure de la variable possibilité de développement s'est faite à travers trois items tirés de la deuxième version du Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Pejtersen et al 2010), en utilisant une échelle de réponse de type Likert à 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord»

Tableau 15 : Les items de l'échelle de mesure de la possibilité de développement

	• Possibilités de développement
1	J'ai la possibilité d'apprendre de nouvelles choses à travers mon travail
2	Je peux utiliser mes compétences/expertise dans mon travail
3	Mon travail me donne la possibilité de développer mes compétences

1.3.5.8. *Echelle de mesure de la Routinisation*

Pour la mesure de la Routinisation, nous nous sommes référés aux mesures utilisées par (Currivain, 1999), nous avons arrêté une liste de deux items.

Tableau 16 : Les items de l'échelle de mesure de la Routinisation

• Routinisation	
1	Les fonctions dans mon travail sont répétitives
2	J'ai l'opportunité de faire différentes taches dans mon travail

1.3.5.9. *Echelle de mesure de l'implication à la prise de décision*

En s'inspirant des mesures utilisées par Curry et al. (1986) nous avons établis une liste de trois questions (items) afin de mesurer de l'implication à la prise de décision.

Tableau 17 : Les items de l'échelle de mesure de l'implication à la prise de décision

• Implication à la prise de décision	
1	En cas de problème, la direction consulte fréquemment les employés sur les solutions possibles.
2	La direction met systématiquement en pratique les suggestions des employés.
3	La direction demande souvent aux employés leurs suggestions sur la façon d'effectuer des tâches liées à l'emploi

1.3.5.10. *Echelle de mesure de l'Équité organisationnelle*

A partir des travaux de Wright et Saylor (1992), Mueller et al. (1994), nous avons établi une liste de 4 questions (items) pour mesurer l'équité organisationnelle

Tableau 18 : Les items de l'échelle de mesure de l'équité organisationnelle

• L'équité organisationnelle	
1	Il y a une opportunité équitable d'être promu dans mon travail.
2	Les normes utilisées pour évaluer mon rendement dans mon travail sont équitables.
3	Je suis assez récompensé dans mon travail compte tenu de mon niveau d'études
4	Je suis assez récompensé dans mon travail compte tenu de mes compétences professionnelles.

1.4. La collecte des données :

1.4.1. L'échantillonnage

Lorsque nous avons effectué la revue littéraire nous avons pu confirmer le constat fait par Roussel et Wacheux (2005), relative au décalage entre les recommandations et les pratiques concernant les méthodes d'échantillonnage utilisées. en effet, il est observé qu'une grande partie des recherches empiriques mêmes celles publiées dans les revues scientifiques n'utilisaient pas les méthodes d'échantillonnage recommandées dans la plupart des ouvrages spécialisés, telles que les méthodes aléatoires ou de quotas, mais plutôt des échantillons de convenance Roussel et Wacheux (2005). Ceci réduit naturellement la représentativité des échantillons même s'ils sont de taille importante.

Pour notre cas nous n'avons pas échappé à cette règle, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage par **convenance** et l'échantillon a été composé d'employés des entreprises en Algérie.

1.4.2. Le mode d'administration

La deuxième des décisions à prendre concernait le mode d'administration parmi les alternatives suivantes : le face à face, l'enquête par voie postale, l'enquête par téléphone et l'enquête par internet. La longueur relative du questionnaire et les considérations de coût et de temps nous ont poussés à exclure le face-à-face. les enquêtes par voie postale et par téléphone ont été exclues car elle comporte un risque élevé de non-réponse. Nous avons donc **l'enquête par internet**.

Nous développons à présent le choix de la méthode d'enquête par Internet.

1.4.2.1. Le choix d'une méthode d'enquête par Internet

L'enquête par internet est très répandue de nos jours. Le chercheur a la possibilité de créer un questionnaire en ligne et de le faire remplir par ses répondants, le destinataire du message peut répondre dans le corps du message (et il n'aura donc pas besoin d'ouvrir le mail) si le nombre d'items est particulièrement limité ou bien en cliquant sur le lien proposé dans le corps du message, ce lien renvoie au questionnaire en ligne. Nous avons opté pour la deuxième méthode qui nous paraît présenter un grand nombre d'avantages. L'envoi du message à été fait via le réseau social « **Linkedin** » et ce pour son aspect professionnel. Les résultats sont actualisés en temps réel et les données sont exportées au format Excel.

1.4.3. La taille de l'échantillon :

Pour notre étude nous avons administré via le réseau social « LinkedIn » 2500 questionnaire en deux langues (Français - Arabe), nous avons eu 532 retours ce qui nous fait un taux de réponse de 21,28 %.

1.4.3.1. Partage de l'échantillon :

Afin d'avoir des résultats plus crédibles, il est conseillé de ne pas employer le même échantillon dans les deux analyses exploratoire et confirmatoire, mais d'utiliser deux échantillons différents (Henson et Roberts (2006). Le chercheur peut constituer deux échantillons indépendants soit en faisant deux phases de collectes de données soit en réalisant une seule collecte et en divisant par la suite l'échantillon total obtenu en deux sous-échantillons. La deuxième option s'est avérée plus pratique à appliquer dans notre cas. De plus, le partage de l'échantillon (diviser en deux sections) permet d'éviter la perte d'informations lorsque l'on fait l'analyse exploratoire et confirmatoire sur le même jeu de données (Choi et al., 2009). De ce fait, nous avons donc procédé à une seule phase de collecte, ensuite nous avons scindé aléatoirement l'échantillon global en deux sous-échantillons. L'un a servi pour l'analyse exploratoire et l'autre pour l'analyse confirmatoire.

Afin de déterminer la taille de l'échantillon nécessaire pour chaque phase, nous avons dû prendre en considération certains critères. De là, pour pouvoir réaliser une analyse factorielle, l'échantillon doit se comporter d'au moins 50 observations et il est préférable d'en avoir au moins 100 (Carricano, 2011). Selon Chéron et Zins (1983) « *Même s'ils permettent d'améliorer la fidélité des instruments: le nombre d'énoncés ne doit pas excéder le nombre de répondants dans le ratio de 1 pour 10* ». Usuellement, il est recommandé d'avoir un échantillon allant de 5 à 10 fois plus de répondants qu'il n'y a d'items soumis à l'analyse factorielle. (Roussel et al., 2002). Cependant, suivant les recommandations Barclay et al. (1995) et Igalens et Roussel (1998) le nombre d'observations nécessaires (questionnaires valides) pour effectuer une Modélisation en Equation Structurelle –MES– (méthode choisie pour l'analyse des données de cette recherche) doit être 10 fois supérieur au nombre formatif d'indicateurs utilisés pour mesurer le construit le plus complexe, ou 10 fois supérieur au nombre des relations structurelles reliées au construit central ou le plus complexe.

Dans notre cas, l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle qui comportait le plus grand nombre d'items à savoir, 18 items au total (avant épuration). Afin de respecter les préconisations précédentes, il faut entre 90 et 180 répondants pour réaliser l'analyse exploratoire ainsi que 200 observations et plus, pour la phase confirmatoire. A cet effet, nous avons retiré les premier 144 réponses pour la phase exploratoire et le reste (388 observations) a été consacré à l'analyse confirmatoire et le test des hypothèses. Nous pouvons considérer ainsi que la taille des deux échantillons obtenu est suffisante pour effectuer l'études exploratoire et confirmatoire.

1.4.4. La purification des échelles de mesure :

Selon les recommandations de Churchill (1979) cette étape a pour objectif de vérifier la fiabilité de échelle et la validité des construits (voir analyse factorielle confirmatoire)

2. Description de la procédure et des méthodes d'analyse des données

2.1. Les étapes de l'analyse des données :

L'analyse de données s'est faite à l'aide de logiciel « SPSS 20 » pour l'analyse factorielle exploratoire et « AMOS 20 » pour l'analyse factorielle confirmatoire, et ce, en suivant les étapes suivante :

Etape 1 : préparation des données : avant de commencer toute analyse il fallait vérifier la qualité des données et apporter les corrections nécessaires, lors de cette étape nous avons :

- Effectuer un contrôle puis un traitement des valeurs manquantes.
- Analyser la normalité des données.

Etape 2 : analyse descriptive : l'objectif de cette deuxième étape étant

- l'analyser des caractéristiques de l'échantillon.
- une analyse descriptive (analyse des fréquences) des réponses par rapport aux items ayant servi à la mesure des différents construits du modèle conceptuel.

Etape 3 : Analyse factorielle exploratoire : une Analyse en composantes principales a été effectuée afin d'extraire les facteurs sous-jacents aux différents construits inclus dans notre modèle conceptuel.

Etape 4 : analyse factorielle confirmatoire : cette étape a pour objectif :

- d'analyser la qualité d'ajustement du modèle de mesure,
- analyser la validité et la fiabilité des construits
- apporter les modifications éventuelles au modèle de mesure

Etape 5 : test des hypothèses par :

- la Modélisation par les équations structurelles sur variables latentes :

2.2. Généralités sur la modélisation en équation structurelle (MES) :

Modélisation par équation structurelle (MES) est un terme général qui est utilisé pour décrire un grand nombre de modèles statistiques utilisés pour évaluer la validité des théories avec des données empiriques (Lei et Wu, 2007). Ces modèles permettent d'estimer un ensemble d'équations de régression simultanément (Janssens et al. 2008), en d'autres termes elle permet donc de traiter statistiquement des relations de causalité hypothétiques multiples (Roussel et al. 2005). La MES est comparable aux méthodes quantitatives courantes, telles que la corrélation, la régression multiple, et l'analyse de la variance (ANOVA), elle présente cependant un certain nombre d'avantages. Dans ce sens Weston et Gore Jr (2006), parlent de la capacité de la MES à estimer et tester les

relations entre les construits et contrairement aux autres méthodes, la MES permet de représenter un construit par de multiples mesures et les erreurs liées à celles-ci sont modélisés aussi. Aussi l'interprétation de la signification des résultats de la MES consiste à évaluer attentivement de nombreux résultats. En effet lors de la MES, les chercheurs doivent évaluer les statistiques de tests multiples et une foule d'indices d'ajustement pour déterminer si le modèle représente avec précision les relations entre les construits et les variables. Aussi la MES permet d'inclure plusieurs variables dépendantes et indépendantes dans un seul modèle et une variable peut être dépendante et indépendante en même temps.

Il faut noter que lorsqu'on utilise les méthodes « de pistes causales- path analysis » et la « modélisation en équations structurelles » on ne parle plus de variables dépendantes et indépendantes, mais plutôt de variables endogènes et exogènes.

2.2.1. Terminologie liée à la MES :

Voici la signification des expressions les plus associées à la MES :

- **Variable exogène** : est une variable expliquée par des facteurs se trouvant en dehors du modèle et explique des variables faisant partie du modèle (Lleras 2005),
- **variable endogène** : est quant à elle une variable dont la variation est expliquée par une ou plusieurs variables faisant partie du modèle (Lleras 2005),
- **Type d'association - indirect** : lorsqu'il y a 2 ou plusieurs relations directionnelles en série. Exp : la Variable 1 influence la Variable 2 qui à son tour influence la Variable 3. La variable 1 influence donc indirectement la variable 3
- **Type d'association – totale** : représente la somme de tous les effets qu'ils soient directs ou indirects.
- « **Path diagrams³** » ou diagramme des pistes ou des chemins, figure représentant les relations entre les différents construits du modèle.
- **Modèle structurel** : Ensemble d'une ou de plusieurs relations de dépendance reliant les construits du modèle théorique ou conceptuel.
- **Estimation des paramètres structurels** : dans la MES c'est l'équivalent d'un coefficient de régression qui mesure la relation linéaire entre un construit prédicteur (indépendant) et le construit résultat (dépendant).

2.2.2. Les étapes de la MES :

En général en utilisant la MES l'analyse se fait en 4 étapes (Lei et Wu 2007):

- La spécification du modèle,
- l'identification du modèle,
- l'estimation du modèle,
- l'évaluation du modèle et la modification (éventuelle) du modèle

³ Ayant constaté qu'il n'existait pas une traduction unique nous avons décidé d'utiliser ce concept ou expression dans sa version anglaise

Etape 1 : La spécification du modèle : que nous retrouvons dans le chapitre 4 de ce travail, consiste à définir à partir de la revue littéraire les relations linéaires (causes et effets) entre les variables ainsi que leur mesure (Roussel et al. 2005; Lei et Wu 2007)

Etape 2 : L'identification du modèle théorique : « elle signifie qu'il est possible de trouver une solution unique ce qui implique la possibilité d'établir une estimation unique de chacun des paramètres » (Roussel et al. 2005). La plupart des chercheurs considèrent l'identification non pas comme une étape de la MES mais comme une condition qu'il faut considérer avant l'analyse des données (Weston et Gore Jr.. 2006). Un modèle est dit sur-identifié s'il contient plus de paramètres à estimer que le nombre des variances et covariances, juste identifié quand il contient le même nombre de paramètres que le nombre de variances et covariances, et sous-identifié si le nombre des variances et covariances est inférieur au nombre de paramètres Lei et Wu (2007). L'idéal serait d'avoir un modèle sur-identifié. Un modèle juste identifié est accepté mais ne présente aucun intérêt théorique (Roussel et al. 2005).

Pour vérifier dans quel cas nous sommes il faut calculer le nombre de degrés de liberté dans le modèle en soustrayant le nombre de paramètres à estimer du nombre d'éléments connus (corrélations) dans la matrice de corrélation. Plutôt que de compter les corrélations dans une matrice de corrélation, les chercheurs peuvent utiliser la formule suivante (Weston et Gore Jr.. 2006): $((\text{Nombre de variable observées} * (\text{nombre de variables observées} + 1))/2)$. Si le degré de confiance est supérieur à 0 le modèle est sur-identifié, s'il est égale à 0 il est juste-identifié si il est inférieur à 0 il est sous-identifié.

Etape 3 : L'estimation du modèle : l'une des décisions clés du modèle se rapporte à la méthode statistique utilisée pour estimer les paramètres du modèle (Chin et al. 2008). Une variété de méthodes peuvent être utilisées telles que « maximum likelihood » (ML), « generalized least squares –GLS », « weighted least squares » (WLS), « ordinary least squares » (OLS) ou, « Asymtotic Distribution Free » (ADF)...etc.

Le choix de l'une de ses méthodes repose sur un certain nombre de considérations telles que la taille de l'échantillon, la distribution des données (Chin et al. 2008). Par exemple la méthode ML nécessite que les données soient normalement distribuées, dans le cas contraire il est possible d'utiliser la méthode GLS ou l'une des méthodes ADF ou WLS dans le cas où la distribution est impossible à déterminer (Roussel et al. 2005). Cependant dans les deux derniers cas l'échantillon doit être de taille imposante, plus de mille observations (Chin et al. 2008, Roussel et al. 2005). De plus les résultats de ses méthodes sont mitigés notamment lorsque les modèles sont complexes.

Pour notre modèle, nous avons opté pour la méthode ML (maximum de vraisemblance) car elle donne de meilleurs résultats même quand la condition de multi-normalité des données n'est pas satisfaite (Chou et Bentler, 1985, Olsson et al. 2000 dans Roussel et al. 2005). Ces mêmes chercheurs signalent par contre que cette méthode a tendance à minorer

artificiellement indices d'ajustement lorsque la taille de l'échantillon dépasse 400 observations.

Etape 4 : l'interprétation des résultats : à partir des propositions faites par Roussel et al. (2005), Hair et al. (2010) et Anderson et Gerbing (1984) nous avons suivi les étapes suivantes lors de l'interprétation des résultats :

Analyse factorielle confirmatoire sur le modèle de mesure permettant :

- D'analyse de la qualité d'ajustement du modèle de mesure
- D'analyse de la validité et de la fiabilité des construits
- D'opérer les éventuels changements si la qualité du modèle est jugée mauvaise

Test des hypothèses grâce par une analyse du modèle structurelle et modifications éventuelles en fonction des résultats. Lors de cette phase il est procédé à :

- Une analyse de la qualité d'ajustement du modèle structurel
- Analyse des coefficients structurels (coefficients de régression) qui sont considérés comme significatif s'ils sont différents de zéro. (Roussel et al. 2005).
- Une analyse des résultats du test t de Student, le niveau de signification de ce test dépendant de la taille de l'échantillon, lorsque celui-ci est inférieur à 200 il est recommandé de choisir un seuil de 1%, au-delà de 200 observations un seuil de 5% est suffisant, dans ce cas la valeur de t doit être supérieure à 1.96 (Roussel et al. 2005 p. 309).

Chapitre 5

chapitre 5. La validation des instruments de mesure des construits

section 1. Analyse préliminaire et description de l'échantillon

Selon Roussel et al. (2002) et Kline (2005), avant de procéder à la validation des instruments de mesure, une attention particulière doit être portée à certains points tels que l'absence des valeurs manquantes et des valeurs extrêmes et la normalité de la distribution des données. Pour cela, nous tentons maintenant de présenter la démarche suivie pour préparer les données brutes en vérifiant leur adéquation aux analyses multi-variées. Il s'agit de détecter et de traiter les valeurs manquantes et extrême ainsi que d'analyser la normalité de nos données avant d'entamer l'analyse. Cette procédure est mise en œuvre à l'aide du logiciel SPSS 20.

1. Étude préliminaire à l'analyse des données

1.1. Le traitement des données extrêmes ou aberrantes

Dans l'étude de l'adéquation des données à l'analyse multivariée, il est essentiel de contrôler l'existence de valeurs extrêmes ou aberrantes que pourrait comporter le fichier de données. La recherche de données extrêmes ou aberrantes ne peut être effectuée que sur des variables quantitatives. Nos données ne devraient pas faire apparaître de valeurs aberrantes⁴. En effet, d'une part, l'erreur de saisie est écartée puisque le questionnaire a été placé sur un lien en ligne et que la saisie des données est ainsi automatisée. D'autre part, les modalités de réponses étaient bornées de 1 à 5 et il était impossible de proposer une réponse autre. Les valeurs extrêmes sont des valeurs éloignées de la médiane de plus de 1,5 fois l'intervalle interquartile. Elles peuvent correspondre à des erreurs de saisie ou révéler la présence dans l'échantillon d'individus très différents des autres. Ces valeurs extrêmes peuvent influencer sensiblement certaines statistiques telles que la moyenne, ou biaiser des relations entre variables du fait de leur poids élevé. Il est donc nécessaire de s'interroger sur la décision de conserver ou de supprimer les observations présentant des valeurs extrêmes.

Les valeurs extrêmes peuvent être détectées en calculant la distance de Mahalanobis entre les individus correspondants et le centre de gravité. Tukey (1977) propose deux représentations graphiques de la détermination de valeurs aberrantes et extrêmes :

- La technique des « boîtes à moustaches », qui représente les valeurs centrales dans un rectangle, les valeurs extrêmes sur les « moustaches » de chaque côté de ce rectangle et les valeurs aberrantes à l'extérieur de ces moustaches.

⁴ Un exemple de valeur aberrante pourrait être une réponse « 8 » sur une échelle allant de 1 à 7.

- *f* La technique des « graphiques tige et feuille », qui indique par une représentation arborescente la répartition des valeurs et inscrit le nombre de répondants ayant des valeurs extrêmes ou aberrantes.

Dans notre cas, et pour notre collecte de données, nous avons privilégié la pertinence des réponses par rapport aux énoncés et celles-ci nous semblent tout à fait cohérentes. Aussi nous avons décidé de ne pas éliminer les réponses atypiques et de les conserver telles quelles.

1.2. Le traitement des données manquantes

Compte tenu du moyen choisi pour faire passer le questionnaire, la présence des données manquantes s'impose. Comme les analyses statistiques ne peuvent être effectuées sur des énoncés comportant des valeurs manquantes, il est indispensable de vérifier au préalable leur présence ou non et de les traiter avant de procéder aux analyses.

Nous n'avons pas rencontré de valeurs manquantes lors de l'analyse des données de notre échantillon composé à partir de 532 questionnaires. Cela s'explique compte tenu du mode d'administration du questionnaire (via internet), où vous avez la possibilité d'obliger le répondant à renseigner toutes les questions pour qu'il puisse valider et envoyer le questionnaire. A cet effet, notre base de données ne contient désormais aucune valeur manquante.

1.3. Analyse de la normalité des données

L'hypothèse la plus fondamentale dans l'analyse multivariée est la normalité (Hair et al. 2010). Pour vérifier la normalité de la distribution, nous avons utilisé les tests de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk. Les résultats de ces deux tests nous ont montré que les données n'étaient pas normalement distribuées puis la valeur P était inférieure à 0,05 (p-value significative), ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse de la normalité de distribution. De ce fait, et conformément aux préconisations de Hair et al. (2016), nous tentons de regarder si les données suivent une distribution proche de la normalité (l'hypothèse de la quasi-normalité) en mobilisant deux autres indicateurs, à savoir le coefficient de symétrie (Skewness) et le coefficient d'aplatissement (Kurtosis). L'appréciation de ces indicateurs nous révèle que les valeurs sont inférieures à 1,5 en valeur absolue et atteste ainsi d'une quasi-normalité univariée satisfaisante des données pour toutes les variables. Le tableau des valeurs de Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk ainsi que de Skewness et de Kurtosis pour chaque variable figure en annexe 2.

2. Analyse descriptive de l'échantillon global

2.1. Description de l'échantillon

- **Genre** : Le tableau ci-dessous, montre que notre échantillon est constitué d'une part d'hommes assez importante qui est de (64%), et de (36 %) de femmes.

Tableau 19: Répartition de l'échantillon selon le genre

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Homme	342	64,3
	Femme	190	35,7
	Total	532	100,0

- **Age** : nous assistons à une surreprésentation des répondants âgés de 20 à 30 ans (40%) et de 31 ans à 40 ans (41%) , ce qui représente plus 80% de notre échantillon suivi de la catégorie des 41 à 50 ans (15,4%), puis des 51 à 60 (2,8%) et enfin des plus de 60 ans avec (0,08 %).

Tableau 20 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

		Effectifs	Pourcentage
Valide	20 ans - 30 ans	214	40,2
	31 ans - 40 ans	217	40,8
	41 ans - 50 ans	82	15,4
	51 ans - 60 ans	15	2,8
	plus de 60 ans	4	,8
	Total	532	100,0

- **Niveau d'étude** : (85%) de notre échantillon est de niveau BAC+4 et plus, presque les deux trières (64%) sont de niveau BAC+4 et BAC+5, (20,7%) de l'échantillon sont de niveau entre BAC+6, BAC+8 et BAC+9, le reste soit les sans BAC, BAC, BAC+1, BAC+2, et BAC+3 représente (20,7%).

Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Sans BAC	17	3,2
	BAC	11	2,1
	BAC+1	3	,6
	BAC+2	13	2,4
	BAC +3	37	7,0
	BAC+4	116	21,8
	BAC +5	225	42,3
	BAC+6	52	9,8
	BAC+7	24	4,5
	BAC+8	34	6,4
	Total	532	100,0

- **Nature de l'entreprise :** trois quarts de notre échantillon (73,3%) sont des employés dans des entreprises privées, le reste (26,7%) sont dans des entreprises publiques.

Tableau 22: Répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Publique	142	26,7
	Privé	390	73,3
	Total	532	100,0

- **Taille de l'entreprise :** presque la moitié de notre échantillon (46,4%) sont employés dans des entreprises de taille de plus de 250 employés, (23,3%) sont dans des entreprises de 50 à 250 employés, le reste (30,3%) sont dans des entreprises de 1 à 9 employés, et de 10 à 49 employés.

Tableau 23: Répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage
Valide	De 1 à 9 employés	62	11,7
	De 10 à 49 Employés	99	18,6
	De 50 à 250	124	23,3
	Plus de 250 Employés	247	46,4
	Total	532	100,0

- **Ancienneté dans l'entreprise :** pratiquement la moitié de notre échantillon (48,7%) à une ancienneté allant de 1 à 5 ans dans son entreprise, (18,6%) ont une ancienneté moins d'un an, (18,6%) ont une ancienneté de 6 à 10 ans, (7,5%) ont une ancienneté allant de 11 à 15 ans, le reste (6%) ont une expérience de 16 à plus de 20 ans.

Tableau 24: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Moins d'un an	99	18,6
	De 1 à 5 ans	259	48,7
	De 6 à 10 ans	99	18,6
	De 11 à 15 ans	40	7,5
	De 16 à 20 ANS	16	3,0
	Plus de 20 ans	16	3,0
	Total	529	99,4
Manquante	Système manquant	3	,6
Total		532	100,0

- **Revenu :** un tiers de notre échantillon (29,9%) ont un salaire qui varie entre 110 000 DA et plus, (21,8%) ont un salaire qui varie entre De 36 000 DA à 50 000 DA, (25%) ont un salaire qui varie entre 51 000 DA à 80 000 DA, (4,9%) ont un salaire allant De 96 000 DA à 110 000 DA le reste (11,4%) ont en moins de 35 000 DA.

Tableau 25: Répartition de l'échantillon selon le revenu

		Effectifs	Pourcentage
Valide	Moins de 20000 DA	14	2,6
	De 20 000 DA à 35 000 DA	47	8,8
	De 36 000 DA à 50 000 DA	116	21,8
	De 51 000 DA à 65 000 DA	70	13,2
	De 66 000 DA à 80 000 DA	63	11,8
	De 81 000 DA à 95 000 DA	36	6,8
	De 96 000 DA à 110 000 DA	26	4,9
	Plus de 110 000 DA	159	29,9
	Total	531	99,8
Manquante	Système manquant	1	,2
Total		532	100,0

2.2. Analyse bivariée de l'échantillon global

- La relation entre **le genre** et **l'intention de départ**

Examinons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

On note que plus **la moyenne** se rapproche du 1 (tout à fait d'accord) représente que les employés ayant une forte intention de quitter, cependant en se rapprochant du 5 (pas du tout d'accord) les employés ne comptent pas quitter leurs entreprise.

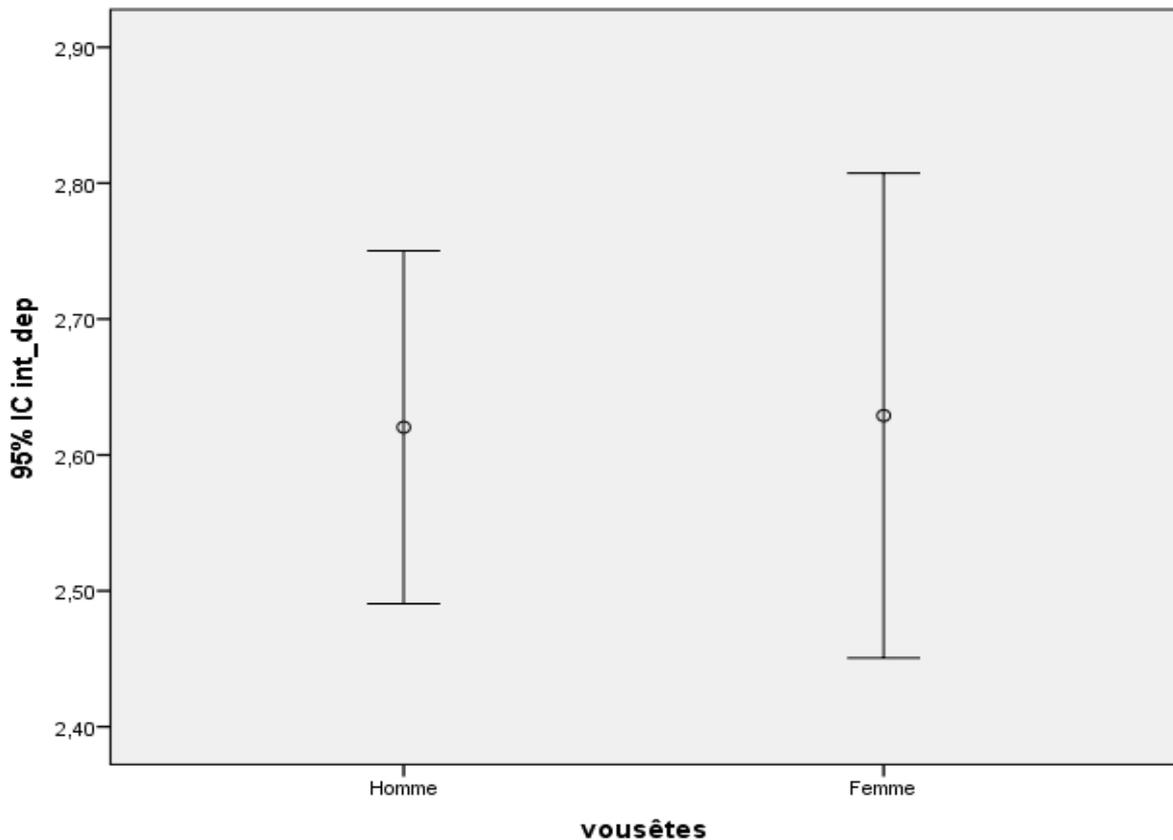
Tableau 26: La relation entre le genre et l'intention de départ

Vous êtes	Moyenne	Sig ANOVA
Homme	2,6204	0,939
Femme	2,6289	
Total	2,6234	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il n'existe pas une différence significative de l'intention de départ selon le genre.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon le genre, nous regardons le graphique de barres d'erreurs.

Figure 22: Graphique de barres d'erreur de la relation entre le genre et l'intention de départ



Les intervalles se chevauchent quasiment, ceci veut dire que les deux des groupes possèdent des valeurs de « moyennes » compatibles. On peut donc dire qu'il est probable que l'intention de départ chez les deux genres soit la même.

- La relation entre l'âge et l'intention de départ

Examinons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

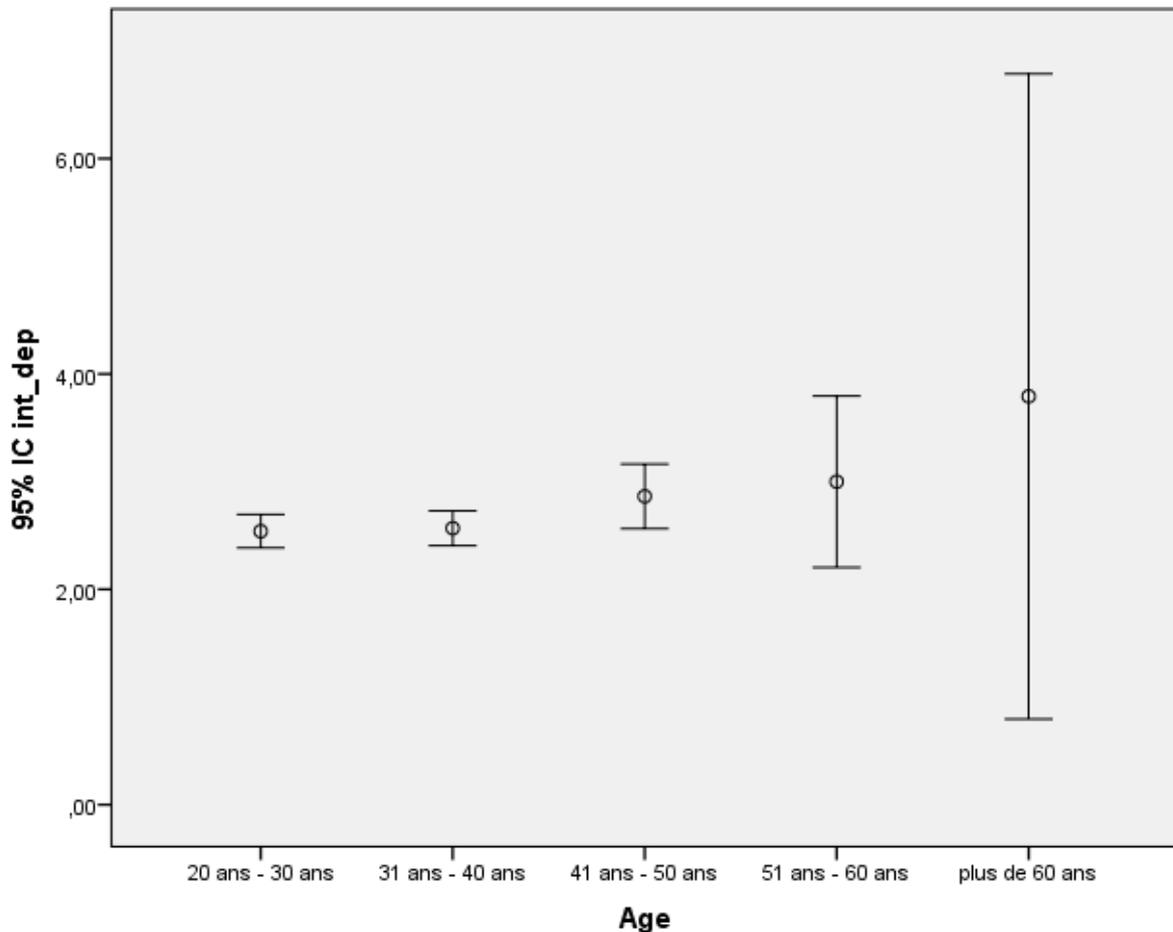
Tableau 27: La relation entre l'age et l'intention de départ

Age	Moyenne	Sig ANOVA
20 ans - 30 ans	2,5397	0,047
31 ans - 40 ans	2,5676	
41 ans - 50 ans	2,8638	
51 ans - 60 ans	3,0000	
plus de 60 ans	3,7917	
Total	2,6234	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il existe une différence significative de l'intention de départ selon les catégories d'âge.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon les catégories d'âge, nous regardons le graphique de barres d'erreur

Figure 23: graphique de barres d'erreur de La relation entre l'age et l'intention de départ



L'intervalle le plus restreint dans le graphe est celui des employés âgés entre 20 à 30 ans et entre 31 à 40 ans en raison du grand nombre de sujets qui composent ces deux groupes (80% de notre échantillon), et l'intervalle le plus large est celui des employés âgés de plus de 60ans en raison du nombre limité de sujets qui composent ce groupe (0,08% de notre échantillon).

On constate que plusieurs groupes se différencient, la moyenne de l'intention de départ des employés âgés entre 20 à 30 ans se différencie significativement de la moyenne de l'intention de départ des employés âgés de plus de 60 ans.

On peut donc dire qu'il est peu probable que l'intention de départ dans chaque catégorie d'âge soit la même.

- La relation entre **la situation familiale** et l'intention de départ

Observons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

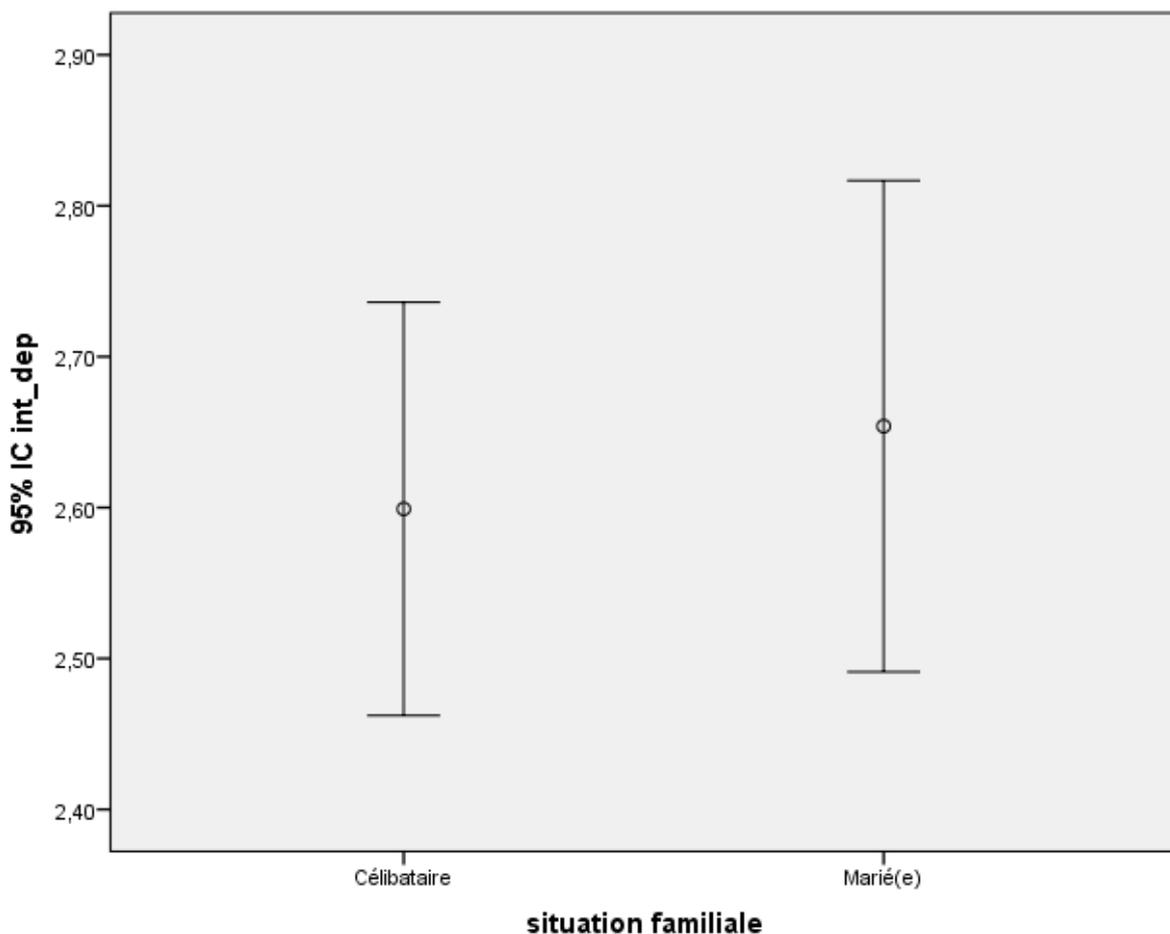
Tableau 28: La relation entre la situation familiale et l'intention de départ

situation familiale	Moyenne	Sig ANOVA
Célibataire	2,5991	0,609
Marié(e)	2,6540	
Total	2,6234	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il n'existe pas une différence significative de l'intention de départ selon la situation familiale.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon la situation familiale, nous regardons le graphique de barres d'erreur

Figure 24: Graphique de barres d'erreur de la relation entre la situation familiale et l'intention de départ



Les intervalles se chevauchent, cela veut dire que les deux groupes possèdent des valeurs de « moyennes » compatibles. On peut donc dire qu'il est probable que l'intention de départ selon la situation familiale soit la même.

- La relation entre l'**ancienneté** dans l'entreprise et l'**intention de départ**

Observons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

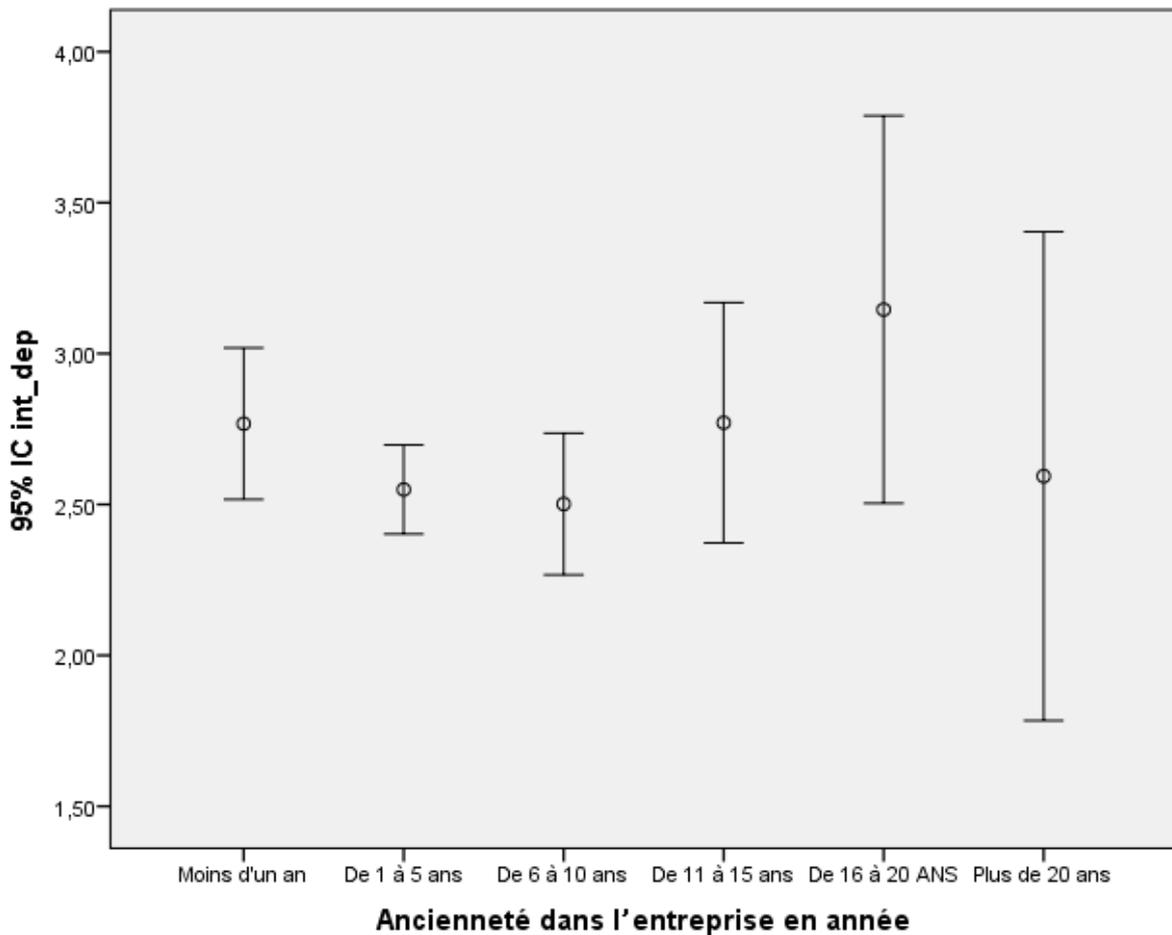
Tableau 29: La relation entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'intention de départ

Ancienneté dans l'entreprise en année	Moyenne	sig ANOVA
Moins d'un an	2,7677	0,238
De 1 à 5 ans	2,5495	
De 6 à 10 ans	2,5017	
De 11 à 15 ans	2,7708	
De 16 à 20 ANS	3,1458	
Plus de 20 ans	2,5938	
Total	2,6175	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il n'existe pas une différence significative de l'intention de départ selon l'ancienneté dans l'entreprise.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon l'ancienneté, nous regardons le graphique de barres d'erreur.

Figure 25: Graphique de barres d'erreur de la relation entre l'ancienneté dans l'entreprise et l'intention de départ



L'intervalle le plus restreint dans le graphe est celui des employés avec une ancienneté allant de 1 à 5ans en raison du grand nombre de sujets qui composent ce groupe (50% de notre échantillon), et l'intervalle le plus large est celui des employés avec une ancienneté de plus de 20ans en raison du nombre limité de sujets qui composent ce groupe (3% de notre échantillon). On constate que plusieurs groupes se différencient, la moyenne de l'intention de départ des employés ayant une ancienneté de 1 à 5ans se différencie de la moyenne de l'intention de départ des employés avec une ancienneté de plus de 20ans.

On peut donc dire qu'il est peu probable que l'intention de départ selon l'ancienneté soit la même, bien que cette différence ne soit pas significative.

- La relation entre **la taille de l'entreprise** et **l'intention de départ**

Regardons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

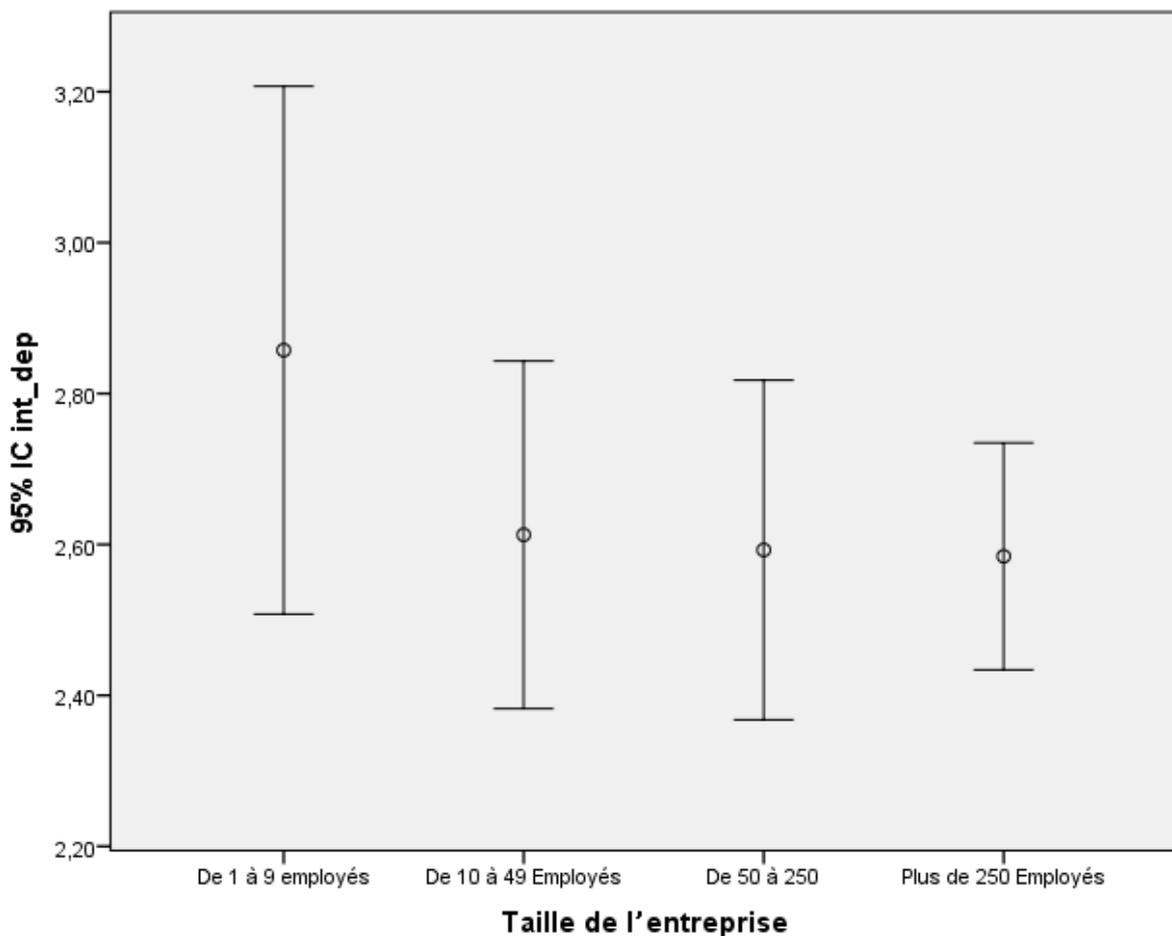
Tableau 30: La relation entre la taille de l'entreprise et l'intention de départ

Taille de l'entreprise	Moyenne	Sig ANOVA
De 1 à 9 employés	2,8575	0,461
De 10 à 49 Employés	2,6128	
De 50 à 250	2,5927	
Plus de 250 Employés	2,5843	
Total	2,6234	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il n'existe pas une différence significative de l'intention de départ selon la taille de l'entreprise.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon la taille de l'entreprise, nous regardons le graphique de barres d'erreur

Figure 26: Graphique de barres d'erreur de la relation entre la taille de l'entreprise et l'intention de départ



On constate que les intervalles se chevauchent, ceci veut dire que les groupes possèdent des valeurs de « moyennes » compatibles. On peut donc dire qu'il est probable que l'intention de départ selon la taille de l'entreprise soit la même.

- La relation entre **la nature de l'entreprise** et l'intention de départ

Observons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

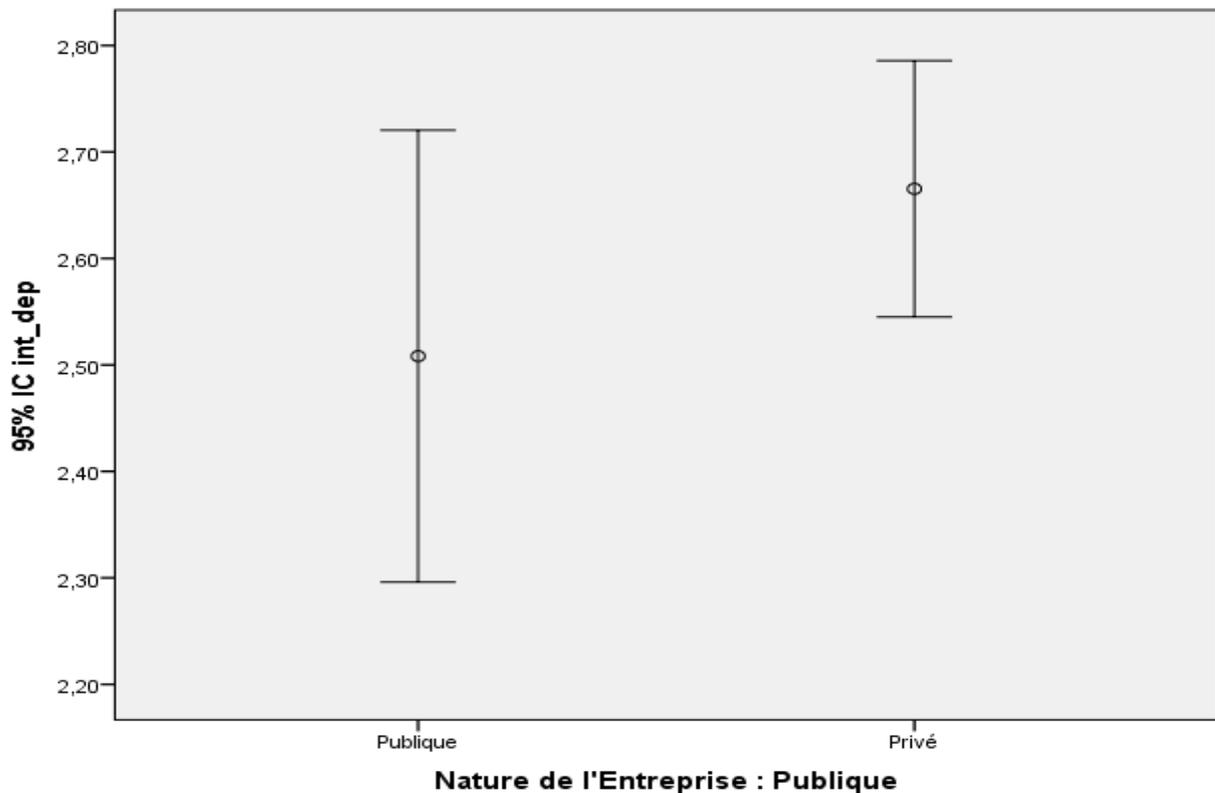
Tableau 31: La relation entre la nature de l'entreprise et l'intention de départ

Nature de l'Entreprise	Moyenne	Sig ANOVA
Publique	2,5082	0,192
Privé	2,6654	
Total	2,6234	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il n'existe pas une différence significative de l'intention de départ selon la nature de l'entreprise.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon la nature de l'entreprise, nous regardons le graphique de barres d'erreur.

Figure 27: Graphique de barres d'erreur de la relation entre la nature de l'entreprise et l'intention de départ



On constate que les deux groupes se différencient, la moyenne de l'intention de départ des employés des entreprises publiques se différencie de la moyenne de l'intention de départ des employés dans les entreprises privées. On peut donc dire qu'il est peu probable que l'intention de départ selon la nature de l'entreprise soit la même, bien que cette différence ne soit significative.

- La relation entre le **niveau d'études** et l'intention de départ

Regardons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

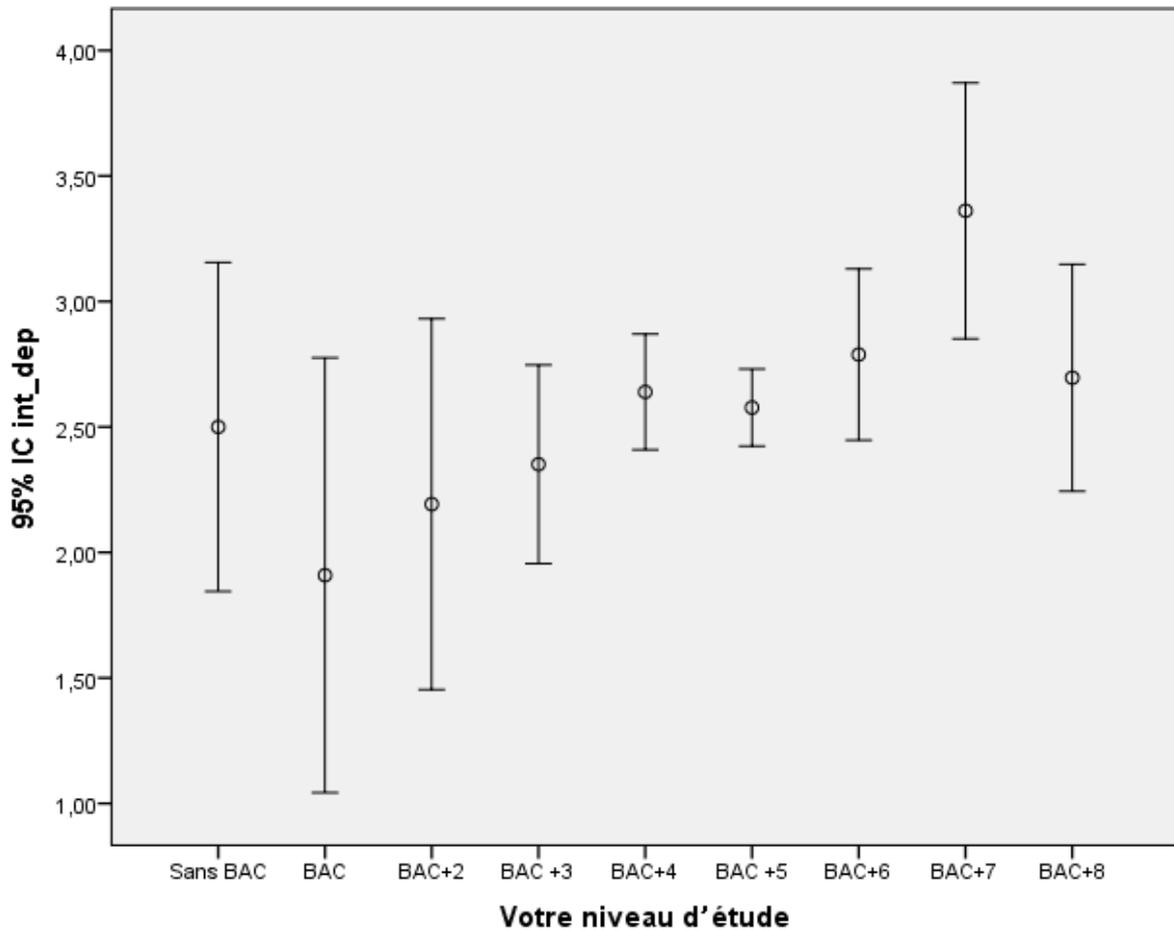
Tableau 32: La relation entre le niveau d'études et l'intention de départ

Votre niveau d'étude	Moyenne	Sig ANOVA
Sans BAC	2,5000	0,025
BAC	1,9091	
BAC+2	2,1923	
BAC +3	2,3514	
BAC+4	2,6394	
BAC +5	2,5770	
BAC+6	2,7885	
BAC+7	3,3611	
BAC+8	2,6961	
Total	2,6131	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il existe une différence significative de l'intention de départ selon le niveau d'étude.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon le niveau d'étude, nous regardons le graphique de barres d'erreur

Figure 28: Graphique de barres d'erreur de la relation entre le niveau d'études et l'intention de départ



On constate que les groupes se différencient. La moyenne de l'intention de départ des employés avec un niveau d'étude BAC se différencie significativement de la moyenne de l'intention de départ des employés avec un niveau d'étude BAC+7. Egalement, plusieurs des intervalles dans le graphe ne se chevauchent pas, comme ça, leurs valeurs possibles dans l'intervalle de confiance ne sont pas partagées.

On peut donc dire qu'il est peu probable que l'intention de départ selon le niveau d'étude soit la même. Autrement dit, peut-on croire qu'un nombre d'années élevé de scolarité rime avec moins d'intention de départ.

- La relation entre le **type du contrat** et l'intention de départ

Examinons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

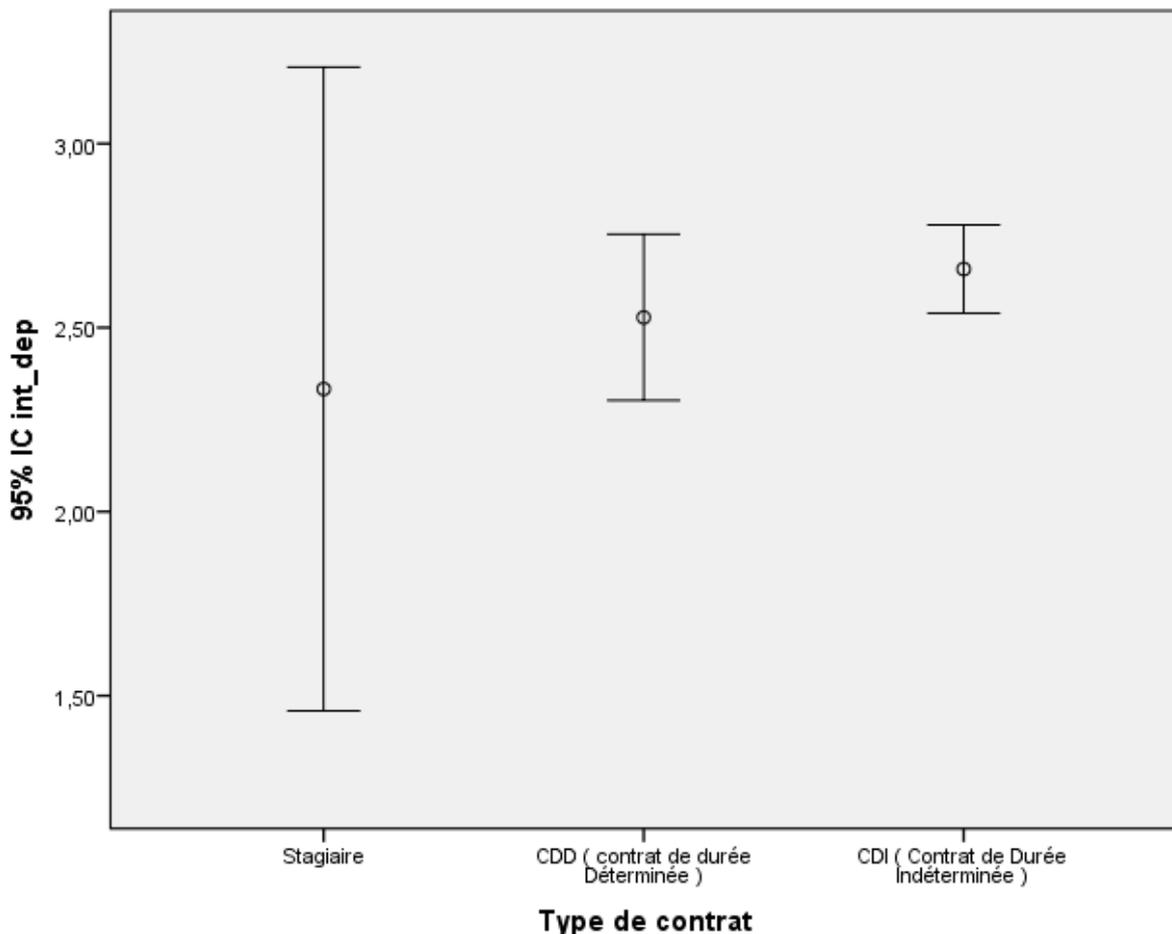
Tableau 33: La relation entre le type du contrat et l'intention de départ

Type de contrat	Moyenne	Sig ANOVA
Stagiaire	2,3333	0,444
CDD (contrat de durée Déterminée)	2,5278	
CDI (Contrat de Durée Indéterminée)	2,6592	
Total	2,6234	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il n'existe pas une différence significative de l'intention de départ selon les catégories de revenu.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon le type de contrat, nous regardons le graphique de barres d'erreur.

Figure 29: Graphique de barres d'erreur de la relation entre le type du contrat et l'intention de départ



On constate que les intervalles se chevauchent, toutefois, la moyenne de l'intention de départ des employés stagiaires se différencie de la moyenne l'intention de départ des employés en CDI. On peut donc dire qu'il est peu probable que l'intention de départ selon le type de contrat soit la même, bien que cette différence ne soit pas significative.

- La relation entre **le Revenu** et l'intention de départ

Observons les moyennes pour chaque groupe et les résultats de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives qui apparaissent dans le tableau produit par SPSS :

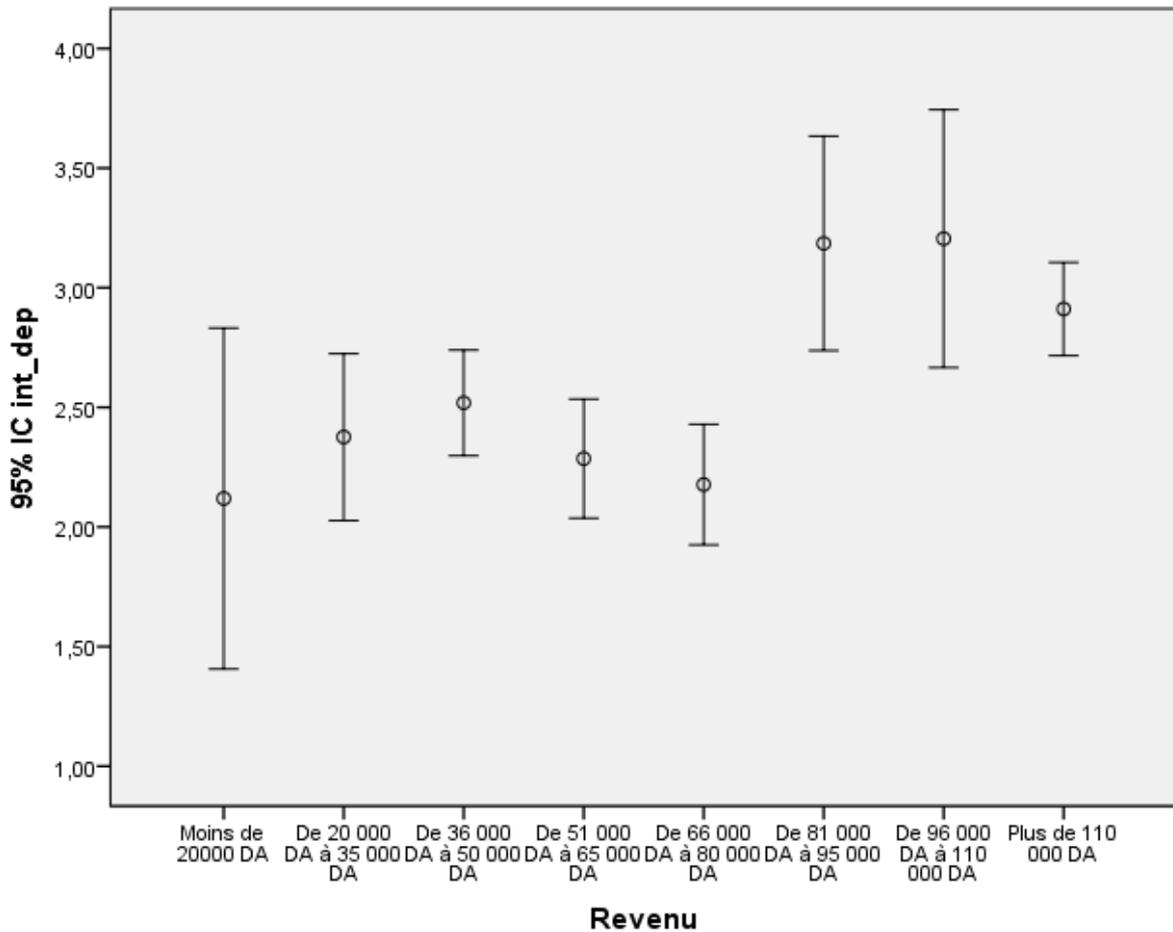
Tableau 34: La relation entre le Revenu et l'intention de départ

Revenu	Moyenne	Sig ANOVA
Moins de 20000 DA	2,1190	0,000
De 20 000 DA à 35 000 DA	2,3759	
De 36 000 DA à 50 000 DA	2,5187	
De 51 000 DA à 65 000 DA	2,2857	
De 66 000 DA à 80 000 DA	2,1772	
De 81 000 DA à 95 000 DA	3,1852	
De 96 000 DA à 110 000 DA	3,2051	
Plus de 110 000 DA	2,9109	
Total	2,6205	

À partir des résultats du test ANOVA, nous constatons qu'il existe une différence significative de l'intention de départ selon les catégories de revenu.

Pour examiner la distribution des valeurs de l'intention de départ selon les catégories de revenu, nous regardons le graphique de barres d'erreur.

Figure 30: Graphique de barres d'erreur de la relation entre le Revenu et l'intention de départ



L'intervalle le plus restreint dans le graphe est celui des employés avec un revenu de plus de 110 000 DA en raison du grand nombre de sujets qui composent ce groupe (30% de notre échantillon), et l'intervalle le plus large est celui des employés avec un revenu de moins de 20 000DA en raison du nombre limité de sujets qui composent ce groupe (2,6% de notre échantillon). On constate que plusieurs groupes se différencient, la moyenne de l'intention de départ des employés avec un revenu de moins de 20 000 se différencie significativement de l'intention de départ des employés avec un revenu de plus de 110 000 DA. Egalement, plusieurs des intervalles dans le graphe ne se chevauchent pas, comme ça, leurs valeurs possibles dans l'intervalle de confiance ne sont pas partagées.

On peut donc dire qu'il est peu probable que l'intention de départ dans chaque catégorie de revenu soit la même

A partir de nos observations des moyennes et des résultats des tests de l'ANOVA à l'aide des statistiques descriptives, nous constatons qu'il existe des similitudes et des différences concernant le niveau de l'intention de départ selon les différents groupes et catégories sociodémographique, cependant la différence de ces niveaux s'est révélées significative selon les catégories d'âge, de niveau d'étude et selon le revenu. Il n'en demeure pas moins qu'il existe des différences relatives au niveau de l'intention de départ selon d'autres catégories, à savoir, selon l'ancienneté dans l'entreprise, le type de contrat, et selon la nature de l'entreprise (publique privée) mais sans que ces différences ne soient significatives.

Dans cette section, nous avons abordé l'étude préliminaire à l'analyse des données afin de vérifier l'adéquation de nos données à l'analyse multivariée, nous avons décrit l'échantillon global obtenu et réalisé une analyse bivarié analysant les différences de l'intention de départ selon les différentes catégories sociodémographiques.

À l'issue de la collecte de données, 532 questionnaires ont été récoltés. Nous avons détaillé les caractéristiques principales de cet échantillon global avant de procéder à l'étape de préparation de nos données à l'analyse statistique. La normalité des données a été vérifiée puisque les valeurs du coefficient de symétrie (Skewness) et du coefficient d'aplatissement (Kurtosis) sont inférieures à 1,5 en valeur absolue. Par la suite, l'échantillon global (N = 532) est répartie en deux sous-échantillons, et cette fragmentation de l'échantillon s'est faite parallèlement à l'étape de collecte de données, la première collecte (N1 = 144) est destinée pour l'analyse factorielle exploratoire, et nous avons continué la deuxième collecte (N2 = 388) pour la validation des échelles et le test des hypothèses de la recherche effectué dans le chapitre suivant. Une fois la préparation des données effectuée, nous pouvons passer à l'étape de validation des échelles de mesure.

section 2. l'Analyse factorielle exploratoire -analyse en composante principale (ACP):

1. analyse descriptive de l'échantillon de l'étude exploratoire

- **Genre** : Le tableau ci-dessous, montre que l'échantillon est constitué à presque part égale d'hommes (68%) et de femmes (76 %).

Tableau 35: répartition de l'échantillon selon le genre

		vousêtes	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Homme	68	47,2
	Femme	76	52,8
	Total	144	100,0

- **Age** : nous assistons à une surreprésentation des répondants âgés de 20 à 30 ans (61%) suivi des 31 à 40 ans (30,6%) puis des 41 à 50 ans (8,4%) et enfin des plus de 60 ans avec (0,07 %).
-

Tableau 36: répartition de l'échantillon selon l'age

		Age	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	20 ans - 30 ans	88	61,1
	31 ans - 40 ans	44	30,6
	41 ans - 50 ans	11	7,6
	51 ans - 60 ans	1	,7
	Total	144	100,0

- **Niveau d'étude** : plus de la moitié de l'échantillon (52,8%) sont de niveau BAC+5, (19,4%) de l'échantillon sont de niveau entre BAC+6 et BAC+8, (38,4%) sont de niveau entre BAC et BAC+3, enfin (2,1%) n'ont pas de BAC.

Tableau 37: répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Votre niveau d'étude		
	Effectifs	Pourcentage
Sans BAC	3	2,1
BAC	1	,7
BAC+1	1	,7
BAC+2	4	2,8
BAC +3	8	5,6
Valide BAC+4	23	16,0
BAC +5	76	52,8
BAC+6	11	7,6
BAC+7	6	4,2
BAC+8	11	7,6
Total	144	100,0

- **Nature de l'entreprise :** trois quarts de l'échantillon (72,9%) sont des employés dans des entreprises privées, le reste (27,1%) sont dans des entreprises publiques

Tableau 38: répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise

Nature de l'Entreprise : Publique		
	Effectifs	Pourcentage
Publique	39	27,1
Valide Privé	105	72,9
Total	144	100,0

- **Taille de l'entreprise :** la moitié de notre échantillon (50%) sont employés dans des entreprises de taille de plus de 250 employés, (17,4%) sont dans des entreprises de 50 à 250 employés, le reste (32,6%) sont dans des entreprises de 1 à 49 employés.

Tableau 39: répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise		
	Effectifs	Pourcentage
De 1 à 9 employés	15	10,4
De 10 à 49 Employés	32	22,2
Valide De 50 à 250	25	17,4
Plus de 250 Employés	72	50,0
Total	144	100,0

- **Ancienneté dans l'entreprise :** plus de la moitié de notre échantillon (55,6%) à une ancienneté allant de 1 à 5 ans dans son entreprise, (23,6%) ont une ancienneté moins

d'un an,, (17,4%) ont une ancienneté de 6 à 10 ans, le reste (3,5%) ont une expérience de 11 à 20 ans.

Tableau 40: répartition de léchantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise en année			
	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Moins d'un an	34	23,6
	De 1 à 5 ans	80	55,6
	De 6 à 10 ans	25	17,4
	De 11 à 15 ans	4	2,8
	De 16 à 20 ANS	1	,7
Total	144	100,0	

- **Revenue :** (29,2%) de notre échantillon ont un salaire qui varie entre 36 000 DA et 50 000 DA, (38,2%) ont un salaire qui varie entre 51 000 DA et 110 000 DA, (15,3%) ont un salaire qui dépasse les 110 000DA, le reste (17,4%) ont en moins de 35 000 DA.

Tableau 41: répartition de léchantillon selon le revenu

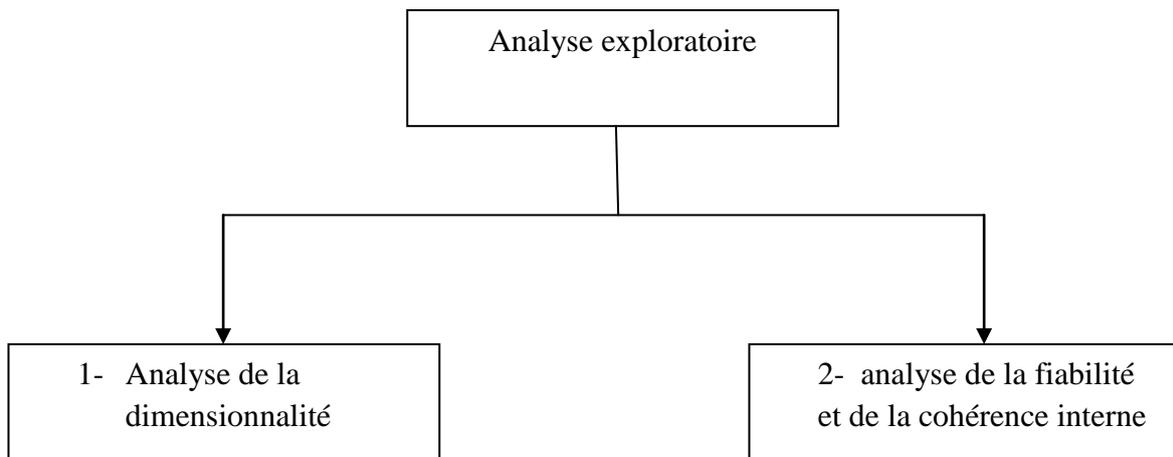
Revenu			
	Effectifs	Pourcentage	
Valide	Moins de 20000 DA	8	5,6
	De 20 000 DA à 35 000 DA	17	11,8
	De 36 000 DA à 50 000 DA	42	29,2
	De 51 000 DA à 65 000 DA	21	14,6
	De 66 000 DA à 80 000 DA	16	11,1
	De 81 000 DA à 95 000 DA	13	9,0
	De 96 000 DA à 110 000 DA	5	3,5
	Plus de 110 000 DA	22	15,3
Total	144	100,0	

Les caractéristiques de notre échantillon ayant été développées, l'étape 3 du paradigme de

Churchill est à présent terminé. Nous pouvons présenter dans les deux parties suivantes la question de l'épuration des échelles de mesure, correspondant à l'étape 4 du paradigme de Churchill.

2. La méthodologie de l'étude exploratoire

Figure 31: Etapes de l'analyse exploratoire



2.1. Etude de la dimensionnalité

Nous allons d'abord présenter notre choix de la méthode et ses objectifs (1), ensuite les conditions d'application de cette méthode (2). Et à la fin, nous développons le choix du nombre d'axes ou facteurs que qu'on doit retenir (3).

2.1.1. Objectif et choix de la méthode

- L'objectif majeur de l'étude de la dimensionnalité des construits a pour mission principale « *la structuration des variables ; c'est-à-dire la réduction des colonnes de la matrice des données* » (Evrard et al., 2003, p.375). L'analyse factorielle est donc une méthode descriptive admettant de réduire à un petit nombre de facteurs un tableau de données
- Un deuxième objectif de l'analyse factorielle exploratoire est de prendre part à la purification l'instrument de mesure tel que défini dans le paradigme de Churchill. Il s'agit de « *condenser les échelles du questionnaire d'enquête en éliminant des items. Cette procédure, dite d'épuration, vise finalement à réduire l'erreur aléatoire quand on mesure une variable du modèle d'analyse* » (Igalens et Roussel, 1998, p.121). En

vue de déterminer la structure factorielle des échelles, nous aurons recours à des analyses en composantes principales (ACP). En effet, cette méthode permet d'extraire les dimensions sous-jacentes au construit, en gardant les principaux facteurs correspondants aux différentes facettes du construit étudié (Roussel, 1996). Avant de réaliser les analyses factorielles, il est indispensable de s'interroger sur les conditions d'application de cette méthode et de confirmer qu'elles sont remplies dans le cas d'espèce.

2.1.2. Conditions d'application

En premier lieu, le nombre de réponses exploitables doit être comparé au nombre d'items introduits dans une même ACP. Igalens et Roussel (1998, p.120) jugent en effet que « *l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon* » et qu'il est essentiel d'obtenir « *un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP* ».

Suite à ce qui a été dit dans le paragraphe précédent, nous apercevons que cette condition est respectée. Du fait que, dans notre questionnaire, c'est l'échelle de l'implication organisationnelle qui implique le plus grand nombre d'items à entrer dans une même ACP, à savoir 18 items. A cet effet, notre échantillon doit donc être composé au minimum de 90 répondants (18 x 5). Pendant que, dans le cadre de notre étude exploratoire, nous avons collecté 532 réponses valides, ce qui dépasse largement les recommandations formulées par Igalens et Roussel (1998).

De surcroît, l'ACP oblige que les variables soient mesurées sur des échelles de proportion ou d'intervalle. Igalens et Roussel (1998) préconise que les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines sont souvent amenés à considérer que les données mesurées au niveau ordinal sur des échelles de Likert comprenant suffisamment d'intervalles remplissent les propriétés d'une échelle d'intervalle.

A la fin, pour pouvoir appliquer une ACP, les données doivent être factorisables, c'est à-dire qu'elles doivent former des groupes de variables solidement corrélées entre elles, tandis que les variables appartenant à des groupes différents sont faiblement corrélées entre elles (Evrard et al., 2003). Deux tests formels permettent de vérifier cette condition :

- **Le test de sphéricité de Bartlett** : il vérifie que les corrélations entre les variables ne sont pas nulles. Dans le cas contraire, cela rendrait toute factorisation impossible. Cependant, ce test est très sensible à la taille de l'échantillon : il s'annonce presque constamment significatif sur de grands échantillons. Il est donc judicieux de le compléter par le test KMO.
- **L'indice de KMO** tient son nom de ses inventeurs : Kaiser, Meyer et Olkin. Il teste si les corrélations entre les énoncés sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes. Pour juger l'indice de KMO, Kaiser(1974) considère qu'un

KMO supérieur à 0,5 est acceptable, un KMO compris entre 0,8 et 0,9 est méritoire, et un KMO supérieur à 0,9 est « merveilleux ».

2.2. Choix du nombre d'axes à retenir

Plusieurs règles sont utilisées pour juger de la dimensionnalité des échelles de mesure et le nombre d'axes factoriels à retenir :

- **f Le critère des valeurs propres (ou critère de Kaiser)** : cette règle consiste à retenir autant d'axes que de valeurs propres supérieures à 1 lorsque la factorisation porte sur la matrice des corrélations. Lorsque c'est la matrice des covariances qui est factorisée, la règle impose de ne retenir que les axes dont la valeur propre est supérieure à la moyenne des valeurs propres (autrement dit, on ne retient que les axes dont le pourcentage de variance expliquée est supérieur à $100/k$, k étant le nombre de variables).
- **Le critère de la restitution minimum** : il consiste à fixer un seuil minimum de variance à expliquer. Dans le domaine du marketing, Védrine (1991) préconise de retenir un seuil minimum d'information à restituer aux alentours de 75%. Dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, les concepts étant souvent difficiles à mesurer, Igalens et Roussel (1998) situent ce seuil aux alentours de 50%. La règle consiste alors à retenir autant d'axes que nécessaire pour atteindre ce seuil minimum.
- **Le critère du coude de Cattell (ou « scree test »)** : il consiste à observer la courbe des valeurs propres placées par ordre décroissant. Evrard et al. (2003, p.383) considèrent que « *la variance restituée par chaque facteur va en diminuant. La règle d'arrêt consiste à chercher quel est – dans une analyse marginale – le premier des facteurs dont l'élimination conduit à une perte d'information minimum* ». Le test du coude consiste donc à repérer sur un graphique, comprenant en abscisse le numéro des axes factoriels et en ordonnée le pourcentage de variance restituée par chaque axe, l'angle le plus aigu sur la courbe des pourcentages. Les axes situés après le changement de concavité ne sont pas retenus dans la mesure où, au-delà de ce « coude », la perte d'un axe factoriel représente une perte d'information minimale.

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons les axes en fonction du pourcentage de variance totale expliquée, également vis-à-vis de la clarté des axes obtenus. Cette clarté sera jugée au regard de la formulation des énoncés et de leur cohérence avec la théorie.

Une fois le nombre de facteurs à retenir déterminé, il est possible d'opérer des rotations pour faciliter l'interprétation. La rotation a pour but de rapprocher la matrice factorielle d'une structure plus simple de façon à ce que les variables soient corrélées avec un seul des axes. Il s'agit donc d'augmenter artificiellement les corrélations énoncé-facteur qui sont fortes et à diminuer celles qui sont faibles.

La rotation peut être orthogonale (les facteurs obtenus après rotation sont orthogonaux et donc indépendants entre eux) ou oblique (les facteurs obtenus peuvent être corrélés et liés entre eux). Le choix entre les deux méthodes dépendra de la théorie : le chercheur devra donc regarder si la théorie autorise ou non les corrélations entre les facteurs construits. Par ailleurs, deux algorithmes peuvent être utilisés : « varimax » pour la rotation orthogonale et « oblimin » pour la rotation oblique. Dans notre recherche, nous utiliserons la rotation « varimax » qui cherche à minimiser le nombre de variables fortement corrélées avec un facteur donné.

Une fois retenu le nombre d'axes factoriels, nous pouvons procéder à l'épuration de chaque échelle de mesure en supprimant les items faiblement corrélés aux axes après rotation. Cette procédure s'effectue en plusieurs itérations. La qualité de représentation d'un énoncé sur les axes retenus est indiquée par les « communalités » qui sont des coefficients de corrélation multiple entre cet énoncé et les axes factoriels. Ils indiquent « la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus » (Evrard et al., 2003, p.395).

Nous pouvons ensuite procéder à l'interprétation des facteurs. Celle-ci se fait au regard des matrices factorielles qui présentent la corrélation (« loading ») entre un énoncé et chacun des facteurs retenus. Pour appartenir à un facteur, un énoncé doit être fortement corrélé avec ce facteur et faiblement corrélé avec les autres facteurs.

Pour procéder à l'interprétation des résultats, dont l'objectif est d'épurer le questionnaire, deux critères empiriques sont souvent utilisés :

- élimination des items ayant des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution au moins égale à 0,30 sur l'un des facteurs principaux retenus ;
- élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'un des axes principaux identifiés.

Everitt et Dunn (1991, p. 54) soulignent le caractère arbitraire, subjectif de la procédure d'épuration d'une échelle par analyse factorielle. **La seconde approche**, plus sélective, est choisie afin de générer une structure factorielle la plus claire possible. Cette optique s'entend particulièrement lorsqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite (Roussel, 2005). Dans notre cas, tous les items qui présentent une faible contribution (inférieure à 0,5) sont éliminés. De plus, les items qui sont corrélés à la fois à plusieurs facteurs doivent également être examinés de près avant de les écarter (Carricano et al., 2010). À chaque fois qu'un item est supprimé de l'analyse factorielle, une nouvelle phase exploratoire de composante principale est effectuée jusqu'à ce que tous les items deviennent satisfaisants par rapport aux critères évoqués ci-dessus.

Pour extraire les facteurs sous-jacents aux multiples construits compris dans notre modèle conceptuel nous avons conduit une analyse factorielle confirmatoire plus précisément une analyse en composante principale (ACP). Étant donné, qu'on a des *a priori* théoriques et on tient à confirmer la structure factorielle documentée. On cherche alors ici à confirmer la présence de facteurs déjà connus et décrits dans la littérature.

2.3. L'étude de la fiabilité des instruments de mesure

Une échelle de mesure est considérée comme fiable si elle donne les mêmes résultats lorsqu'on l'utilise pour mesurer un phénomène plusieurs fois (Jolibert et Jourdan, 2011). Nous avons recours à l'alpha de Cronbach qui permet de « mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un même phénomène » (Evrard et al., 2003, p.631). La valeur du coefficient alpha varie entre 0 (la cohérence interne de l'échelle est faible) et 1 (excellente cohérence interne). Cependant, il n'existe pas de seuil standard pour accepter l'alpha de Cronbach. L'objet de la recherche joue son rôle dans la détermination de ce seuil d'acceptation. Certains auteurs s'accordent sur une valeur minimale de l'alpha de 0,6, voire 0,7 lors d'une recherche exploratoire ; alors que dans le cadre d'une étude confirmatoire, le coefficient doit dépasser 0,8 (Evrard et al., 2003 ; Hair et al., 2006 ; Malhotra et al., 2011)

L'alpha de Cronbach se calcule à partir du nombre d'items de l'échelle, de la variance de chaque item et de la covariance entre l'item et l'item. Également, il est possible de calculer l'alpha pour chaque facteur identifié à l'aide de l'analyse factorielle exploratoire ; et de mener par la suite une purification en calculant l'alpha dans le cas où chaque item du facteur serait supprimé. L'élimination des items, dont la suppression est susceptible d'améliorer l'alpha de Cronbach, peut alors être envisagée.

La méthodologie de l'étude exploratoire étant présentée, nous pouvons à présent développer les principaux résultats.

3. Résultats de l'analyse exploratoire

3.1. Intention de départ

3.1.1. La dimensionnalité

Les conditions pour la réalisation de l'analyse factorielle pour l'instrument de mesure de l'intention des départs volontaire sont dument remplies. L'indice KMO s'énonce à **0,883** ce qui est excellent. De plus le test de Bartlett est significatif.

Tableau 42: indice KMO et test de Bartlett de l'intention de départ

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,883
	Khi-deux approximé	651,859
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Suivant la matrice des corrélations Une ACP est réalisée sur la partie initiale des six items, sans avoir précisé le nombre de facteurs voulus. Le critère de la restitution minimum indique qu'un seul axe doit être gardé.

Tableau 43 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'intention de départ : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,375	72,918	72,918	4,375	72,918	72,918
2	,579	9,657	82,575			
3	,365	6,083	88,658			
4	,298	4,961	93,619			
5	,236	3,925	97,545			
6	,147	2,455	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

l'analyse factorielle des 6 items qui ont servis à mesurer l'intention de départ à mis en évidence l'existence d'un seul facteur.

Dans le tableau 44 Sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 44 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'intention de départ : Matrice des composantes

	Composante
	1
ID_3	,922
ID_4	,861
ID_2	,860
ID_5	,860
ID_1	,828
ID_6	,786

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.
a. 1 composantes extraites.

Or, il faut d'abord analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.1.2. La cohérence interne

Nous allons calculer l'alpha de Cronbach pour le facteur de l'intention de départ.

L'alpha du facteur s'élève à **0,924** ce qui est très bon. Le tableau 45 indique le résultat.

Tableau 45 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'intention de départ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	6

Nous constatons que l'Alpha Cronbach dépasse 0,9 ce qui est très bon, La fiabilité est ainsi vérifiée.

3.1.3. La présentation de l'axe

Suite à la confirmation de l'ACP du facteur, on va donc le présenter. Dès lors, le facteur se dévoile ainsi (tableau 46) :

Tableau 46: Inventaire des items mesurant l'intention de départ

Facteur 1 : l'intention de départ volontaire	
ID_1	Lorsque je me vois dans mon métier actuel, j'aimerais quitter ce travail si c'était possible
ID_2	J'ai déjà pensé à quitter mon travail
ID_3	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche
ID_4	Je recherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation
ID_5	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise
ID_6	C'est dans une autre entreprise que je me vois faire mon métier actuel

3.2. Implication organisationnelle

3.2.1. La dimensionnalité

Une analyse factorielle en composantes principales est réalisée sur les 18 items mesurant l'implication organisationnelle. Par ailleurs, il faut d'abord veiller à ce que les données sont factorisables. L'indice KMO est de **0,812**, ce qui est excellent. De surcroit, le test de Bartlett est **significatif**. A cet effet, les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc vérifiées.

Tableau 47: indice KMO et test de Bartlett de l'implication organisationnelle

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,812
	Khi-deux approximé	981,005
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	153
	Signification de Bartlett	,000

Suivant la matrice des corrélations une ACP est réalisée sur l'ensemble initial des 18 items et ce, en prédéfinissant le nombre de facteurs voulus et qui est de trois, puisqu'on a déjà *des a priori* théoriques et on veut confirmer cette structure factorielle documentée. De ce fait on cherche à confirmer la présence de facteurs déjà connus et décrits dans la littérature (Yergeau, E, 2014). On décide donc de garder trois axes.

Tableau 48: Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
1	5,526	30,697	30,697	5,526	30,697	30,697
2	2,706	15,032	45,729	2,706	15,032	45,729
3	1,358	7,543	53,272	1,358	7,543	53,272
4	1,242	6,898	60,170			
5	1,169	6,495	66,664			
6	,846	4,699	71,363			
7	,742	4,121	75,484			
8	,670	3,722	79,206			
9	,595	3,307	82,513			
10	,525	2,919	85,432			
11	,478	2,655	88,087			
12	,453	2,516	90,603			
13	,379	2,103	92,707			
14	,362	2,012	94,718			
15	,333	1,852	96,570			
16	,247	1,374	97,944			
17	,197	1,093	99,037			
18	,173	,963	100,000			

l'analyse factorielle des 18 items qui ont servis à mesurer l'implication organisationnelle à mis en évidence l'existence de trois facteurs

Dans le tableau 49 sont présentées les corrélations des items avec les axes, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 49: Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Matrice des composantes

	Composante		
	1	2	3
IM_6	,787	-,224	,069
IM_18	,780	,047	,022
IM_4	,770	-,309	,164
IM_3	,752	-,271	,333
IM_5	,709	-,246	,281
IM_16	,694	-,060	,006
IM_1	,682	-,138	-,263
IM_17	,615	,247	-,159
IM_2	,587	-,227	,318
IM_8	,564	,174	-,374
IM_14	,499	,301	-,308
IM_10	,038	,741	,369
IM_12	,016	,734	,300
IM_9	,312	,560	-,023
IM_13	,369	,518	-,216
IM_11	,353	,492	-,252
IM_7	,165	,450	,177
IM_15	-,118	,231	,581

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 3 composantes extraites.

Nous remarquons que les items suivants : IM_14, IM_11, IM_7 nous exposent des difficultés, cependant, pour faire face à ces difficultés et pour faciliter la lecture des poids des variables sur les facteurs. Nous avons jugés indispensable d'établir une **rotation** des facteurs pour simplifier la matrice corrélacionnelle entre les facteurs et les variables. Nous avons choisi la rotation Varimax. Les résultats après la rotation sont présentés dans le tableau 50.

Tableau 50: Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Matrice des composantes après rotation

	Composante		
	1	2	3
IM_3	.865	,038	,027
IM_4	.827	,140	-,109
IM_5	.798	,063	,012
IM_6	.773	,257	-,103
IM_2	.704	-,017	,046
IM_18	.651	,425	,077
IM_16	.611	,335	-,019
IM_1	.522	,466	-,250
IM_8	,266	.641	-,083
IM_14	,192	.629	,055
IM_11	,022	.612	,233
IM_13	,040	.611	,276
IM_17	,368	.562	,111
IM_9	,052	.474	,429
IM_10	-,090	,161	.808
IM_12	-,133	,192	.758
IM_15	,046	-,330	.543
IM_7	,047	,205	.466

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

A la lecture de ce tableau, on remarque que les items IM_7 et IM_9 posent problème, leurs corrélation avec l'axe est faible. Nous envisageons de supprimer un à un ces deux items. Nous obtenons la structure factorielle suivante

Tableau 51: Résultat de la deuxième ACP sur les items mesurant l'implication organisationnelle : Matrice des composantes après rotation

	Composante		
	1	2	3
IM_3	.864	,032	,017
IM_4	.830	,092	-,141
IM_5	.797	,056	-,004
IM_6	.768	,209	-,205
IM_2	.712	-,013	,096
IM_18	.663	,424	,000
IM_16	.615	,311	-,105
IM_1	.530	,382	-,352
IM_13	,062	.663	,174
IM_11	,035	.646	,076
IM_14	,215	.611	-,059
IM_8	,256	.590	-,347
IM_9	,040	.590	,245
IM_17	,379	.573	-,015
IM_10	-,099	,385	.723
IM_12	-,138	,392	.660
IM_15	,040	-,159	.647

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
 a. La rotation a convergé en 5 itérations.

Après la suppression de l'item **ID_7** nous avons remarqué que la structure à trois facteurs s'est stabilisée.

D'autres parts, il faut d'abord analyser la cohérence interne des trois facteurs avant leur présentation, puisque d'autres items pourraient encore être éliminés.

3.2.2. La cohérence interne

Nous allons calculer l'alpha de Cronbach pour chaque dimension de l'implication organisationnelle.

Le premier facteur annonce un alpha de **0,889**, ce qui est très bon. Le second facteur, présente un alpha de **0,723** ce qui est bon. Cependant, le troisième facteur révèle un alpha de 0,590 qui est un score faible, a cet effet, nous supprimons l'item IM_15, qui d'après l'échelle sans élément affaibli l'alpha dès lors, l'alpha atteint la valeur de **0,717** ce qui est bon. Le tableau 52 indique ces résultats.

Tableau 52 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle

Facteurs	Nombre d'items	Fiabilité	Echelle retenue
1	8	α deCronbach= 0,889	Oui
2	6	α deCronbach= 0,723	Oui
3	2	α deCronbach= 0,717	Oui

En effet, les items mesurent convenablement la même dimension, cela réduit les erreurs aléatoires vu que les répondants sont homogènes dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998).

3.2.3. La présentation des axes

L'ACP nous a confirmé les trois facteurs déjà approuvés dans la littérature. Dès lors, on va les présenter. Les facteurs se dévoilent ainsi (tableau 53) :

Tableau 53 : Inventaire des items de l'implication organisationnelle

Implication affective	
IM_1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise
IM_2	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
IM_3	Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise
IM_4	Je me sens attaché affectivement à cette entreprise
IM_5	Je me sens membre à part entière de cette entreprise
IM_6	Cette entreprise a une grande signification pour moi
IM_16	Cette entreprise mérite ma loyauté
IM_18	Je dois beaucoup à cette entreprise
Implication normative	
IM_8	Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais
IM_9	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement
IM_11	Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs
IM_13	Je ressens une obligation de rester chez mon employeur actuel
IM_14	Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage
IM_17	Je ne quitterai pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent
Implication calculée	
IM_10	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise
IM_12	Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles

3.3. La satisfaction au travail

3.3.1. La dimensionnalité

On constate que les conditions d'application de l'ACP sont remplies pour l'instrument de mesure de la satisfaction au travail. L'indice KMO est à **0,876** ce qui est bon. Le test de Bartlett est de plus **significatif**.

Tableau 54: indice KMO et test de Bartlett de la satisfaction au travail

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,876
	Khi-deux approximé	569,994
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	45
	Signification de Bartlett	,000

Suite à la matrice des corrélations une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 10 items, avec précision du nombre de facteurs souhaité et qui est de deux, puisque on est sur une étude confirmatoire et on a certains *a priori* théoriques, on souhaite confirmer une structure factorielle documentée. On cherche donc ici à confirmer l'existence de facteurs déjà approuvés et expliqués dans la littérature. Yergeau, E. (2014).

Le tableau 55 Indique quant à lui les deux axes qui doivent être retenus

Tableau 55 : ACP de l'échelle de la satisfaction au travail : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
1	4,817	48,169	48,169	4,817	48,169	48,169
2	1,009	10,093	58,262	1,009	10,093	58,262
3	,878	8,776	67,037			
4	,733	7,325	74,362			
5	,582	5,825	80,187			
6	,542	5,416	85,603			
7	,466	4,662	90,265			
8	,365	3,647	93,912			
9	,312	3,123	97,035			
10	,296	2,965	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 56 sont présentées les corrélations des items avec l'axe.

**Tableau 56: Résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction au travail :
Matrice des composantes après rotation**

	Composante	
	1	2
SA_10	.781	,020
SA_6	.705	,259
SA_7	.653	,398
SA_9	.649	,470
SA_2	.623	,301
SA_4	.591	,438
SA_1	,194	.825
SA_5	,261	.811
SA_3	,291	.667
SA_8	,204	.624

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 3 itérations.

En examinant les échelles multidimensionnelles, sont exclus les items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,50 sur l'une des composantes principales convenues. Toutefois, nous remarquons qu'il y'a quelque items qui ont une contribution assez importante sur d'autres facteurs soit : les items **SA_4** et **SA_9** mais on à quand même décidé de les garder puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite (Roussel ,2005).

3.3.2. La cohérence interne

On va vérifier la fiabilité des deux facteurs de la satisfaction au travail. Le premier facteur annonce un alpha de **0,833** ce qui est bon. Le second facteur, présente un alpha de **0,788** ce qui est acceptable. Le tableau 57 résume ces résultats.

Tableau 57 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle

Facteurs	Nombre d'items	Fiabilité	Echelle retenue
1	6	α deCronbach= 0,833	Oui
2	4	α deCronbach= 0,788	Oui

3.3.3. Présentation des axes

Les facteurs se dévoilent comme suit (tableau 58) :

Tableau 58 : Inventaire des items de l'échelle de la satisfaction au travail

FACTEUR 1 : Satisfaction intrinsèque	
Dans mon emploi actuel, je suis satisfait :	
SA_2	De mon importance aux yeux des autres
SA_4	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
SA_6	Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail
SA_7	Des possibilités d'essayer mes propres méthodes pour réaliser le travail
SA_9	Des compliments que je reçois pour la réalisation d'un bon travail
SA_10	Du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail
FACTEUR 2 : Satisfaction extrinsèque	
Dans mon emploi actuel, je suis satisfait :	
SA_1	Des conditions de travail
SA_3	De la stabilité de mon emploi
SA_5	De la manière dont les règles internes de l'entreprise sont mises en application
SA_8	De la manière dont mes collègues s'entendent entre eux

Dés lors, on aboutit aux deux dimensions mises en évidence dans la revue de la littérature.

3.4. Alternatives externes d'emplois

3.4.1. La dimensionnalité

On aperçoit que l'application de l'ACP pour l'instrument de mesure des alternatives externes d'emploi est réalisable. L'indice KMO est à **0,500** ce qui est misérable mais acceptable puisque le test de Bartlett est **significatif**.

Tableau 59: indice KMO et test de Bartlett des Alternatives externes d'emploi

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
	Khi-deux approximé	432,772
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	1
	Signification de Bartlett	,000

En fonction de la matrice des corrélations une ACP est effectuée sur les deux items mesurant les alternatives d'emplois externe et ce, sans prédéfinir le nombre de facteurs voulus. Le critère de la restitution minimum montre qu'un seul axe doit être gardé.

Tableau 60: Résultat de l'ACP sur les items mesurant les alternatives externes d'emploi : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,702	85,120	85,120	1,702	85,120	85,120
2	,298	14,880	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 61 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 61 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant les alternatives externes d'emplois : Matrice des composantes

	Composante
	1
AEE_2	,923
AEE_1	,923

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Les deux items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. D'autres parts, il faut d'abord analyser la cohérence interne du facteur des alternatives externes d'emplois avant sa présentation.

3.4.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,824**, ce qui est bon, le tableau 62 Résume le résultat

Tableau 62 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure des alternatives d'emplois externes

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	2

3.4.3. Présentation de l'axe

Nous avons confirmé le facteur par le biais d'une ACP exploratoire. Dès lors, Le facteur se dévoile comme suit (tableau 63) :

Tableau 63: inventaire des items des Alternatives externes d'emploi

Facteur 1 : Alternatives externes d'emplois	
AE_1	Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>aussi bien</u> que celui que vous avez maintenant ?
AE_2	Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>mieux</u> que celui que vous avez maintenant ?

L'environnement du travail :

3.5. L'ambiguïté de rôle

3.5.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,553** ce qui est misérable, néanmoins le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite.

Tableau 64: indice KMO et test de Bartlett de l'ambiguïté de rôle

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,553
	Khi-deux approximé	44,116
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Suite à la matrice des corrélations une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 65 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 65: Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,601	53,366	53,366	1,601	53,366	53,366
2	,879	29,312	82,678			
3	,520	17,322	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 66 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 66: Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Matrice des composantes

	Composante
	1
AR_2	<u>.833</u>
AR_1	<u>.787</u>
AR_3	<u>-.537</u>

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Examinant les échelles multidimensionnelles, nous remarquons que l'item **AR_3** nous pose problème, Après suppression de l'item, nous aurons la structure factorielle suivante (tableau 67)

Tableau 67: Résultat de la deuxième ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,470	73,485	73,485	1,470	73,485	73,485
2	,530	26,515	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 68 Sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 68: Résultat de la deuxième ACP sur les items mesurant l'ambiguïté de rôle : Matrice des composantes

	Composante
	1
AR_2	,857
AR_1	,857

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Nous pouvons constater que la structure à un facteur s'est stabilisée. Aussi, par rapport à la solution initiale, la variance expliquée cumulée a évolué de 6 points, passant de 53% à 73%, ce qui est présenté dans le tableau 67

D'autres parts, il faut d'abord analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.5.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,742**, ce qui est acceptable, le tableau 69 résume le résultat

Tableau 69: Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'ambiguïté de rôle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	2

3.5.3. Présentation de l'axe

Tableau 70: inventaire des items de l'Ambiguïté de rôle

Facteur 1 : Ambiguïté de rôle	
AR_1	Je sais clairement ce que sont mes responsabilités au travail.
AR_2	Les règles que je dois suivre dans mon travail sont claires.

3.6. Conflit de rôle

3.6.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,684** ce qui est presque bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite.

Tableau 71: indice KMO et test de Bartlett du conflit de rôle

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,684
	Khi-deux approximé	102,951
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Suite à la matrice des corrélations une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 72 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 72: Résultat de l'ACP sur les items mesurant le conflit de rôle : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,013	67,114	67,114	2,013	67,114	67,114
2	,555	18,501	85,615			
3	,432	14,385	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 73 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 73: Résultat de l'ACP sur les items mesurant le conflit de rôle : Matrice des composantes

	Composante
	1
CR_5	,847
CR_6	,821
CR_4	,789

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Nous pouvons remarquer que les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. D'autres parts, il faut d'abord analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.6.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,754**, ce qui est acceptable, le tableau 74 résume le résultat

Tableau 74: Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure du conflit de rôle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	3

3.6.3. Présentation de l'axe

Le facteur se dévoile comme suit (tableau 75) :

Tableau 75: inventaire des items mesurant le Conflit de rôle

Facteur 1 : Conflit de rôle	
CR_4	Je reçois souvent des demandes contradictoires dans mon travail
CR_5	Je fais souvent des choses qui devraient être réalisées d'une manière différente
CR_6	Je fais souvent des choses qui semblent être inutiles

3.7. Charge de travail

3.7.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,642** ce qui est presque bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite

Tableau 76: indice KMO et test de Bartlett de la charge au travail

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,642
	Khi-deux approximé	54,200
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Suite à la matrice des corrélations, une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 77 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 77: Résultat de l'ACP sur les items mesurant la charge au travail : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,744	58,130	58,130	1,744	58,130	58,130
2	,690	23,003	81,133			
3	,566	18,867	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 78 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 78: Résultat de l'ACP sur les items mesurant la charge au travail : Matrice des composantes

	Composante
	1
CT_7	,798
CT_9	,761
CT_8	,726

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Nous remarquons que les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. Toutefois, il faut d'abord analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.7.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,609**, ce qui est acceptable puisqu'on est dans une phase exploratoire Hair et al (2006), le tableau 79 résume le résultat.

Tableau 79: Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la charge au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,609	3

Nous constatons que l'Alpha Cronbach de l'échelle est inférieur à 0,7 mais qui reste acceptable étant donné le nombre limité d'items (3)

3.7.3. La présentation de l'axe

Le facteur se dévoile comme suit (tableau 80) :

Tableau 80: inventaire des items mesurant la Charge au travail

Charge de travail	
CT_7	La charge de mon travail est répartie de façon déraisonnable, de sorte que souvent le travail s'accumule.
CT_8	Je n'ai pas le temps de faire tout mon travail
CT_9	Je suis responsable d'un nombre inabordable de tâches dans mon travail

3.8. Soutien social par les collègues

3.8.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,716** ce qui est bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite

Tableau 81: indice KMO et test de Bartlett du soutien social par les collègues

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,716
	Khi-deux approximé	148,300
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Suite à la matrice des corrélations une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 82 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 82: Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social par les collègues : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,203	73,427	73,427	2,203	73,427	73,427
2	,435	14,485	87,911			
3	,363	12,089	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 83 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 83: Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social par les collègues: Matrice des composantes

	Composante
	1
SSC_10	,872
SSC_11	,856
SSC_12	,843

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Nous pouvons remarquer que les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. D'autres parts, il faut d'abord analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.8.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,818**, ce qui est bon, le tableau 84 résume le résultat.

Tableau 84: Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien social par les collègues

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	3

3.8.3. La présentation de l'axe

Le facteur se dévoile comme suit (tableau 85) :

Tableau 85 : inventaire des items mesurant le soutien social par les collègues

Soutien social par les collègues	
SSC_10	J'obtiens souvent de l'aide et du soutien de la part de mes collègues
SSC_11	Mes collègues sont souvent disposés à écouter mes problèmes au travail
SSC_12	Mes collègues communiquent souvent avec moi sur la façon dont je dois accomplir mon travail

3.9. Soutien social du supérieur

3.9.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,722** ce qui est bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite

Tableau 86 : indice KMO et test de Bartlett du soutien social du supérieur

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,722
	Khi-deux approximé	275,176
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 87 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 87 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social du supérieur: Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,489	82,961	82,961	2,489	82,961	82,961
2	,346	11,523	94,484			
3	,165	5,516	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 88 Sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 88 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant le soutien social du supérieur: Matrice des composantes

	Composante
	1
SSS_14	,937
SSS_13	,920
SSS_15	,874

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. Toutefois, il faut d'abord analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.9.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,897** ce qui est très bon, le tableau 89 résume le résultat

Tableau 89 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure du soutien social du supérieur

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	3

3.9.3. La présentation de l'axe

Dès lors, le facteur se dévoile comme suit (tableau 90) :

Tableau 90 : invetaire des items mesurants le soutien social du supérieur

Soutien social du supérieur	
SSS_13	Mon supérieur est souvent prêt à écouter mes problèmes au travail
SSS_14	J'obtiens souvent de l'aide et du soutien de mon supérieur
SSS_15	Mon supérieur me parle souvent sur la façon dont je dois accomplir mon travail

3.10. Qualité du leadership

3.10.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,722** ce qui est bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite

Tableau 91 : indice KMO et test de Bartlett de la Qualité du leadership

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,722
Khi-deux approximé	243,497
Test de sphéricité de Bartlett ddl	3
Signification de Bartlett	,000

Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 92 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

**Tableau 92 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant la qualité du leadership:
Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,440	81,331	81,331	2,440	81,331	81,331
2	,359	11,975	93,307			
3	,201	6,693	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 93 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

**Tableau 93 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant la qualité du leadership:
Matrice des composantes**

	Composante
	1
QL_17	,930
QL_16	,902
QL_18	,873

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.
a. 1 composantes extraites.

Les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. A présent, il faut analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.10.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,884** ce qui est bon, le tableau 94 résume le résultat

Tableau 94 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la qualité du leadership

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,884		3

3.10.3. La présentation de l'axe

Le facteur se dévoile comme suit (tableau 95) :

Tableau 95 : inventaire des items mesurant la qualité du leadership

La qualité du leadership	
QL_16	Mon supérieur veille à ce que l'employé ait de bonnes opportunités de développement
QL_17	Mon supérieur est bon dans la planification du travail
QL_18	Mon supérieur est bon dans la résolution des conflits

3.11. Possibilités de développement

3.11.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,723** ce qui est bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**.

Tableau 96 : indice KMO et test de Bartlett de la possibilité de développement

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,723
	Khi-deux approximé	192,459
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	3
	Signification de Bartlett	,000

Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 97 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 97 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant la possibilité de développement : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,324	77,483	77,483	2,324	77,483	77,483
2	,401	13,375	90,858			
3	,274	9,142	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 98 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 98 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant la possibilité de développement: Matrice des composantes

	Composante
	1
PDD_21	,896
PDD_19	,894
PDD_20	,851

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Nous pouvons remarquer que les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. Dès lors, on va analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.11.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,852** ce qui est bon, le tableau 99 Résume le résultat

Tableau 99 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la possibilité de développement

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	3

3.11.3. La présentation de l'axe

Nous avons confirmé le facteur. Dès lors, Le facteur se dévoile comme suit (tableau 100) :

Tableau 100 : inventaire des items mesurant la possibilité de développement

La possibilité de développement	
PDD_19	J'ai la possibilité d'apprendre de nouvelles choses à travers mon travail
PDD_20	Je peux utiliser mes compétences/expertise dans mon travail
PDD_21	Mon travail me donne la possibilité de développer mes compétences

3.12. Routinisation

3.12.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,500** ce qui est médiocre, néanmoins le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite

Tableau 101 : indice KMO et test de Bartlett de la routinisation

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,500
	Khi-deux approximé	,091
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	1
	Signification de Bartlett	,763

Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 2 items. Le tableau 102 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 102 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant la routinisation: Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,119	55,968	55,968	1,119	55,968	55,968
2	,881	44,032	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 103 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 103 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant la routinisation: Matrice des composantes

	Composante
	1
R_22	,748
R_23	-,748

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Les deux items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. Dès lors, on va analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.12.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,026**, ce qui est un score très faible, à cet effet, nous décidons de ne pas retenir ce facteur, tableau 104 résume le résultat

Tableau 104 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la routinisation

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,026		2

3.13. Implication à la prise de décision

3.13.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,735** ce qui est bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite

Tableau 105 : indice KMO et test de Bartlett de l'implication à la prise de décision

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,735
Khi-deux approximé	276,049
Test de sphéricité de Bartlett ddl	3
Signification de Bartlett	,000

Suite a la matrice des corrélations une ACP est lancée sur l'ensemble initial des 3 items. Le tableau 106 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

Tableau 106 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication à la prise de décision : Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,505	83,485	83,485	2,505	83,485	83,485
2	,318	10,584	94,069			
3	,178	5,931	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 107 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

Tableau 107 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'implication à la prise de décision: Matrice des composantes

	Composante
	1
IPDD_25	,934
IPDD_26	,922
IPDD_24	,885

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
a. 1 composantes extraites.

Nous constatons que les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. Toutefois, on va analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation

3.13.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,898** ce qui est très bon, le tableau 108 résume le résultat

Tableau 108 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'implication à la prise de décision

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	3

3.13.3. La présentation de l'axe

Après avoir confirmé le facteur. Dès lors, Le facteur se dévoile comme suit (tableau 109) :

Tableau 109 : inventaire des items mesurant l'implication à la prise de décision

Implication à la prise de décision	
IPDD_24	En cas de problème, la direction consulte fréquemment les employés sur les solutions possibles.
IPDD_25	La direction met systématiquement en pratique les suggestions des employés.
IPDD_26	La direction demande souvent aux employés leurs suggestions sur la façon d'effectuer des tâches liées à l'emploi

3.14. L'équité organisationnelle

3.14.1. La dimensionnalité

On constate que l'indice KMO est à **0,748** ce qui est bon, de plus le test de Bartlett est **significatif**. Donc on a décidé de poursuivre l'application de l'ACP puisqu'une analyse factorielle confirmatoire est envisagée à la suite

Tableau 110 : indice KMO et test de Bartlett de l'équité organisationnelle

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,748
Khi-deux approximé	467,874
Test de sphéricité de Bartlett ddl	6
Signification de Bartlett	,000

Suite a la matrice des corrélations une ACP est lancée sur l'ensemble initial des quatre items. Le tableau 111 indique quant à lui l'axe qui doit être retenu.

**Tableau 111 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'équité organisationnelle:
Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,161	79,018	79,018	3,161	79,018	79,018
2	,532	13,302	92,320			
3	,205	5,126	97,446			
4	,102	2,554	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Dans le tableau 112 sont présentées les corrélations des items avec l'axe, sans avoir à faire à une rotation.

**Tableau 112 : Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'équité organisationnelle:
Matrice des composantes**

	Composante
	1
EO_29	,910
EO_30	,905
EO_28	,892
EO_27	,847

Méthode d'extraction :
Analyse en composantes
principales.
a. 1 composantes extraites.

Les trois items sont très bien corrélés avec l'axe unique. Aucune suppression n'est donc à envisager. Dés lors, on va analyser la cohérence interne du facteur avant sa présentation.

3.14.2. La cohérence interne

L'alpha du facteur s'élève à **0,911** ce qui est très bon, le tableau 113 résume le résultat

Tableau 113 : Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'équité organisationnelle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	4

3.14.3. La présentation de l'axe

Le facteur se dévoile comme suit (tableau 114) :

Tableau 114 : inventaire des items mesurant l'équité organisationnelle

L'équité organisationnelle	
EO_27	Il y a une opportunité équitable d'être promu dans mon travail.
EO_28	Les normes utilisées pour évaluer mon rendement dans mon travail sont équitables.
EO_29	Je suis assez récompensé dans mon travail compte tenu de mon niveau d'études
EO_30	Je suis assez récompensé dans mon travail compte tenu de mes compétences professionnelles.

section 3. L'analyse factorielle confirmatoire (AFC)

1. analyse descriptive de l'échantillon de l'étude confirmatoire

- **Le genre :** Le tableau ci-dessous, montre que l'échantillon est constitué de (70,6%) d'homme et (29,4%) de femme

Tableau 115: Répartition de l'échantillon selon le genre

		vous êtes	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Homme	274	70,6
	Femme	114	29,4
	Total	388	100,0

- **l'Age :** nous assistons à une surreprésentation des répondants âgés de 20 à 40 ans (77,1%) suivi des 41 à 50 ans (18,3%) puis des 51 à 60 ans (3,6%) et enfin des plus de 60 ans avec (1 %).

Tableau 116: Répartition de l'échantillon selon l'âge

		Age	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	20 ans - 30 ans	126	32,5
	31 ans - 40 ans	173	44,6
	41 ans - 50 ans	71	18,3
	51 ans - 60 ans	14	3,6
	plus de 60 ans	4	1,0
	Total	388	100,0

- **Niveau d'étude :** plus de la moitié de l'échantillon (62,4%) sont de niveau BAC+4 et BAC+5, (21,1%) de l'échantillon sont de niveau entre BAC+6 et BAC+8, (13%) sont de niveau entre BAC et BAC+3, enfin (3,6%) n'ont pas de BAC.

Tableau 117: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

		Votre niveau d'étude	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Sans BAC	14	3,6
	BAC	10	2,6
	BAC+1	2	,5
	BAC+2	9	2,3
	BAC +3	29	7,5
	BAC+4	93	24,0
	BAC +5	149	38,4
	BAC+6	41	10,6
	BAC+7	18	4,6
	BAC+8	23	5,9
	Total	388	100,0

- **Nature de l'entreprise :** les trois quarts de notre échantillon (73,5%) sont des employés dans des entreprises privées, le reste (26,5%) sont dans des entreprises publiques

Tableau 118: Répartition de l'échantillon selon la nature de l'entreprise

		Nature de l'Entreprise : Publique	
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Publique	103	26,5
	Privé	285	73,5
	Total	388	100,0

- **Taille de l'entreprise** : presque la moitié de notre échantillon (45%) sont employés dans des entreprises de taille de plus de 250 employés, (25,5%) sont dans des entreprises de 50 à 250 employés, le reste (19,4%) sont dans des entreprises de 1 à 49 employés.

Tableau 119: Répartition de l'échantillon selon a taille de l'entreprise

Taille de l'entreprise			
	Effectifs	Pourcentage	
	De 1 à 9 employés	47	12,1
	De 10 à 49 Employés	67	17,3
Valide	De 50 à 250	99	25,5
	Plus de 250 Employés	175	45,1
	Total	388	100,0

- **Ancienneté dans l'entreprise** : presque la moitié de notre échantillon (46,9%) à une ancienneté allant de 1 à 5 ans dans son entreprise, (16,8%) ont une ancienneté moins d'un an, (19,1%) ont une ancienneté de 6 à 10 ans, (13,2%) ont une expérience de 11 à 20 ans, le reste (4,1%) ont une expérience plus de 20 ans.

Tableau 120: Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise en année			
	Effectifs	Pourcentage	
	Moins d'un an	65	16,8
	De 1 à 5 ans	182	46,9
	De 6 à 10 ans	74	19,1
Valide	De 11 à 15 ans	36	9,3
	De 16 à 20 ANS	15	3,9
	Plus de 20 ans	16	4,1
	Total	388	100,0

- **Revenue** : (35,3%) de notre échantillon ont un salaire qui dépasse 110 000 DA, (36%) ont un salaire qui varie entre 51 000 DA et 110 000 DA, (27%) ont un salaire qui varie entre 20 000DA et 50 000 DA, le reste (1,5%) ont un salaire moins de 20 000 DA.

Tableau 121: Répartition de l'échantillon selon le revenu

Revenu		
	Effectifs	Pourcentage
	6	1,5
	30	7,7
	75	19,3
	49	12,6
Valide	47	12,1
	23	5,9
	21	5,4
	137	35,3
Total	388	100,0

2. La méthodologie de l'étude confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire « *peut venir en appui d'une analyse factorielle exploratoire telle que l'ACP* » (Roussel et al., 2002, p.91) et permet donc de confirmer la structure des échelles.

Les résultats des ACP (exploratoires et confirmatoires) vont faire l'objet d'une procédure de validation en utilisant l'analyse factorielle confirmatoire par le biais des méthodes d'équations structurelles. Cette approche présente l'intérêt d'offrir une multitude d'indices de qualité globale d'ajustement. Ceux-ci permettent de déterminer avec confiance la solution qui représente le mieux les variables observées avec les données, l'ACP et la CFA sont donc différentes et complémentaires

2.1. Généralité sur l'AFC :

Comme indiqué précédemment l'AFC comprend, l'analyse de l'ajustement du modèle de mesure, l'analyse de validité et de la fiabilité des construits et d'éventuellement modifications sur le modèle de mesure.

2.1.1. L'analyse de la qualité d'ajustement des modèles :

Cette évaluation se base sur une analyse de l'ajustement du modèle aux données. Pour cela il existe un certain nombre d'indices classés en trois groupes Roussel et al. (2005) :

- Les indices absolus qui mesurent l'ajustement du modèle global Roussel et al. (2005) autrement dit directement la façon dont un modèle est ajusté aux données observées (Weston et Gore Jr., 2006)
- Les indices incrémentaux, ils permettent de comparer plusieurs modèles, le modèle testé avec le modèle nul (sans structure factorielle) ou deux modèles théoriques alternatifs. (Roussel et al. 2005)
- Les indices de parcimonie permettent d'évaluer les ajustements pour chaque paramètre estimé. (Roussel et al. 2005)

Les indices de mesure absolus permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique reproduit correctement les données collectées.

f Chi-deux et ratio X^2/ddl : le Chi-deux teste l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle s'ajuste bien aux données. L'inconvénient du Chi-deux est que la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle augmente avec la taille de l'échantillon (au-delà de 200 observations). Il est conseillé d'analyser le Chi-deux en le rapportant au nombre de degrés de liberté (ddl). Ce ratio sera jugé satisfaisant s'il est inférieur à 5. L'extrême sensibilité du Chi-deux à la taille de l'échantillon rend son utilisation délicate. D'autres indices méritent d'être calculés.

f GFI (Goodness of Fit) et AGFI(Adjusted Goodness of Fit) : ces indices mesurent la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté (AGFI) (Roussel et al., 2002). On accepte en général une valeur supérieure à 0,90 pour le GFI et à 0,80 pour l'AGFI. Mais ces indices sont sensibles à la complexité du modèle (Bollen, 1989). On remarquera que **plus le modèle est simple et plus l'échantillon petit plus il faut être strict (Hair et al, 2010)**

f RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) : cet indicateur mesure l'erreur moyenne d'approximation attachée au modèle spécifié. Un RMSEA inférieur à 0,08 est acceptable.

Le tableau 122 récapitule ses indices ainsi que les valeurs clés qui correspondent à chacun :

Tableau 122: les indices d'ajustement et leur valeur clé correspondante

Indices	Critères dévaluations
Les indices de mesures absolues	
Chi deux	-Donné à titre indicatif, -p associé >0,05
RSMEA	- < 0,08 et si possible <0,05 - ok si <0,1
GFI et AGFI	Varient entre 0 et 1. - ≥ 0,9 pour GFI - > 0,8 pour AGFI
RMR et SRMR	-Varient entre 0 et 1. - ≤0,08 bon indicateur - ≤ 0,05 excellent indicateur
Les indices incrémentaux	
NFI	> 0,9
TLI	
CFI	
Les indices de parcimonie	
Chi deux normé (χ^2/ddl)	Le plus faible jusqu'à 5
CAIC	Le plus faible possible (comparaison)

Source :Roussel et al. (2005)

Ses indices connus, la question qui se pose les quels utiliser pour mesurer la qualité d'ajustement du modèle théorique. **Hair et al. (2010,p 645)** ont donnés quelques orientations pour établir l'acceptabilité ou non d'un ajustement.

- Il est inutile d'utiliser tous les indices qu'il aurait redondance, choisir 3 ou 4 indices avec au moins un indice incrémentale et un indice absolu en plus du χ^2 et du degré de liberté (DL) associé. Dans ce sens il propose d'utiliser le χ^2 et du degré de liberté (DL), le CFI ou le TLI et le RMSEA ce dernier pouvant être remplacé par le SRMR.
- L'Analyser de la valeur des indices se fera en fonction des caractéristiques du modèle: le nombre de variables observées et la taille de l'échantillon. On remarquera que **plus le modèle est simple et plus l'échantillon petit plus il faut être strict**
- Comparer tous les versions possibles du modèle et choisir celui offrant le meilleur ajustement.
- La recherche du meilleur ajustement au détriment de la spécification (concordance avec la théorie) du modèle est un mauvais compromis.

Pour l'analyse de la qualité d'ajustement de nos modèles nous avons retenu les indices suivants :

Tableau 123: Les indices de la qualité d'ajustement

	Indices	Valeurs souhaitée
Les indices de parcimonie	χ^2 /ddl	< 5
Les indices de mesures absolues	AGFI,	> 0.80
	SRMR	$\leq 0,05$
	RMSEA	< 0.07
indice incrémental	CFI	> .90

2.2. L'analyse de validité convergente et discriminante :

L'un des principaux objectifs de l'AFC est d'évaluer la validité des construits du modèle (théorie) de mesure proposé. La validité d'un construit représente la mesure dans laquelle un ensemble d'items de mesure reflète réellement le construit théorique latent qu'ils sont sensé mesuré. (Hair et al 2010, p 605). Dans ce sens il faut considérer aussi bien la validité convergente que la validité discriminante (Hair et al 2010, p 691) ; Roussel et al. 2005, p 309).

2.2.1. La validité convergente :

Correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ce qui serait obtenu avec d'autres mesures d'un même construit (Roussel et al. 2005 p 309). En d'autres termes les items utilisés pour mesurer un construit spécifique devraient converger ou partager une forte

proportion de la variance en commun (Hair et al 2010, p 125). La validité convergente peut être mesurée ou vérifiée de trois manières (Hair et al 2010, p141) :

- **Le poids des items** : L'une des évaluations fondamentales de la validité des construits se rapporte aux mesures de relation entre les construits et les items qui lui sont associés, pour cela Hair et al. (2010 p141) préconisent d'analyser les coefficients structurels standardisés (standardized regression weight sous AMOS) qui devront être tous statistiquement significatifs et égaux au moins à 0.5 (l'idéal serait 0.7).
- **La variance moyenne extraite (average extracted variance AVE)** : l'AVE est calculé par la formule suivante

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n L_i^2}{n}$$

L_i = coefficients structurels standardisés (standardized regression weight sous AMOS)

n = nombre d'items

La valeur de l'AVE doit être supérieure à 0.5.

- **L'indice de fiabilité (CR- composite reliability)** : l'indice de fiabilité est aussi un outil d'analyse de la validité convergente. Il est calculé à l'aide la formule suivante :

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n L_i)^2}{(\sum_{i=1}^n L_i)^2 + (\sum_{i=1}^n e_i)}$$

CR = la fiabilité composite (composite reliability)

L_i = coefficients structurels standardisés

e_i = la variance de l'erreur = $1 - L_i^2$

Une valeur CR égale ou supérieure à 0.7 indique une bonne fiabilité, elle est acceptable si ce coefficient varie entre 0.6 et 0.7 (Hair et al. 2010 p 679)

2.2.2. La validité discriminante :

Reflète quant à elle la mesure dans laquelle un construit est vraiment distinct des autres construits. Ainsi, une grande validité discriminante fournit la preuve que le construit est unique et capte des phénomènes que les autres construits ne font pas (Hair et al. 2010, p 125). Le test le plus rigoureux pour vérifier la validité discriminante, consiste à comparer la valeur de l'AVE de chaque paire de construit avec le carré du coefficient de corrélation entre ces deux construits (Hair et al. 2010, p 682). En d'autres termes les AVE's de chacun des deux construits en question doivent être supérieurs au carré du coefficient de corrélation entre ces deux construits.

3. Analyse factorielle confirmatoire (AFC) sur le modèle de mesure 1 :

Une première AFC a été effectuée sur le modèle de mesure représenté dans la figure 32, et a donné les résultats énumérés ci-dessous.

La qualité de l’ajustement du modèle de mesure 1 :

Comme l’indique le tableau 124, le modèle de mesure 1 présente une bonne qualité d’ajustement, puisque hormis l’indice AGFI qui juste au-dessous de la norme, les autres indices sont tous bons voir très bons. A noter que selon Chou et Bentler, 1985, Olsson et al. 2000 repris par (Roussel et al. 2005 p. 304) l’utilisation de la méthode d’estimation adoptée dans notre recherche c’est-à-dire celle du « maximum de vraisemblance » a tendance à minorer artificiellement les indices d’ajustement lorsque la taille de l’échantillon dépasse 400 observations.

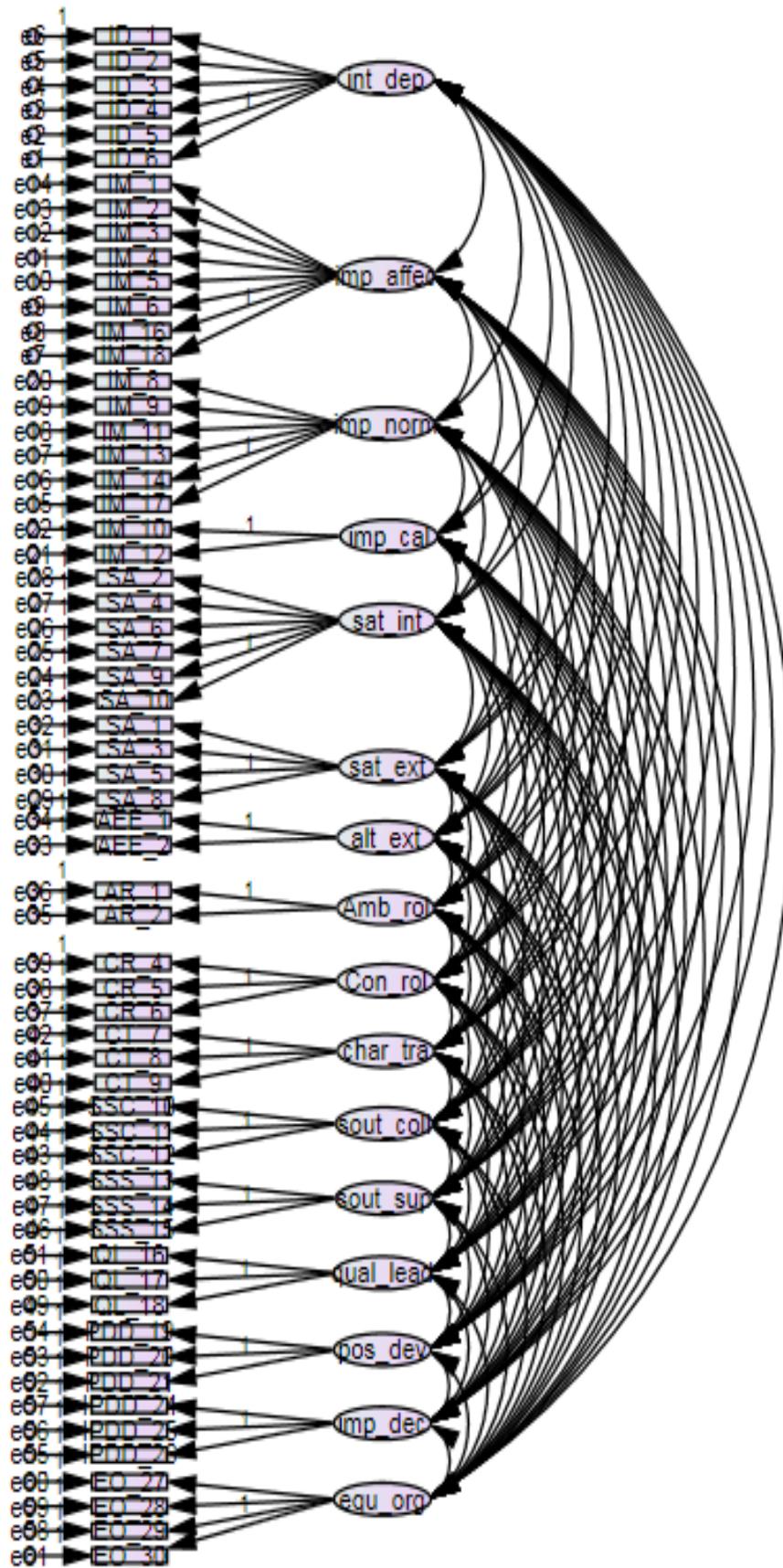
Tableau 124: Qualité d’ajustement du modèle

	Indices	Valeurs souhaitée	Valeurs obtenues	observations
Les indices de parcimonie	χ^2 /ddl	< 5	2,161	Très bon
Les indices de mesures absolues	AGFI,	> 0.80	0,734	Faible
	SRMR	≤0,08	0,0610	Bon
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05	0,055	Excellent
indice incrémental	CFI	> .90	0,881	Presque bon

3.1. Analyses de la validité convergente :

Comme nous l’avons vu précédemment l’analyse de la validité convergente se fait sur la base d’une analyse des coefficients structurels standardisés, de la valeur de l’AVE et d’indice de fiabilité.

Figure 32: modèle de mesure 1



L'analyse du tableau des coefficients structurels standardisés, de la valeur de l'AVE et l'indice CR (voir : tableau 125) montre ce qui suit :

- Pour les facteurs, la validité convergente a été vérifiée «int_dep », « imp_affec », « imp_cal », « sat_int », « alt_ext », « Con_rol », « char_tra », « sout_coll », « sout_sup », « qual_lead », « imp_dec » et « pos_dev »
- Pour les facteurs « Con_rol » et «sat_int » nous avons jugé que la validité convergente est vérifiée malgré une petite anomalie au niveau de la valeur AVE (légèrement inférieur à 0,5), car le poids des items et la valeur CR sont satisfaisants.

Pour les facteurs « sat_ext » et « imp_norm » ont présenté des valeurs AVE faibles et des items avec un faible poids (coefficients), nous avons décidé de supprimer ses items et d'effectuer une AFC à nouveau. Il s'agit des items : **IM_13**, **IM_11**, **IM_9**, **SA_8**.

Par ailleurs et vu que nous avons à supprimer quelques items, nous n'avons pas eu à vérifier la validité discriminante du modèle de mesure 1, puisqu'il allait être modifié.

Tableau 125: Coefficients structurels (de régression) standardisés et valeur de l'AVE du modèle de mesure 1.

		Estimate	AVE	CR
ID_6 <---	int_dep	0,805	0,716	0,938
ID_5 <---	int_dep	0,863		
ID_4 <---	int_dep	0,89		
ID_3 <---	int_dep	0,917		
ID_2 <---	int_dep	0,823		
ID_1 <---	int_dep	0,77		
IM_18 <---	imp_affec	0,62	0,542	0,903
IM_16 <---	imp_affec	0,689		
IM_6 <---	imp_affec	0,831		
IM_5 <---	imp_affec	0,766		
IM_4 <---	imp_affec	0,831		
IM_3 <---	imp_affec	0,806		
IM_2 <---	imp_affec	0,641		
IM_1 <---	imp_affec	0,667		
IM_17 <---	imp_norm	0,667	0,397	0,796
IM_14 <---	imp_norm	0,645		
<u>IM_13</u> <---	<u>imp_norm</u>	<u>0,564</u>		
<u>IM_11</u> <---	<u>imp_norm</u>	<u>0,558</u>		
<u>IM_9</u> <---	<u>imp_norm</u>	<u>0,584</u>		
IM_8 <---	imp_norm	0,74		

IM_12 <---	imp_cal	0,777	0,623	0,767
IM_10 <---	imp_cal	0,801		
SA_10 <---	sat_int	0,735		
SA_9 <---	sat_int	0,678		
SA_7 <---	sat_int	0,789	0,494	0,854
SA_6 <---	sat_int	0,649		
SA_4 <---	sat_int	0,681		
SA_2 <---	sat_int	0,677		
<u>SA_8 <---</u>	<u>sat_ext</u>	<u>0,554</u>		
SA_5 <---	sat_ext	0,818	0,468	0,774
SA_3 <---	sat_ext	0,599		
SA_1 <---	sat_ext	0,732		
AEE_2 <---	alt_ext	0,814	0,765	0,866
AEE_1 <---	alt_ext	0,931		
AR_2 <---	Amb_rol	0,983	0,688	0,808
AR_1 <---	Amb_rol	0,64		
CR_6 <---	Con_rol	0,712		
CR_5 <---	Con_rol	0,663	0,498	0,748
CR_4 <---	Con_rol	0,739		
CT_9 <---	char_tra	0,768		
CT_8 <---	char_tra	0,772	0,571	0,800
CT_7 <---	char_tra	0,727		
SSC_12 <---	sout_coll	0,719		
SSC_11 <---	sout_coll	0,857	0,622	0,831
SSC_10 <---	sout_coll	0,784		
SSS_15 <---	sout_sup	0,693		
SSS_14 <---	sout_sup	0,925	0,686	0,866
SSS_13 <---	sout_sup	0,85		
QL_18 <---	qual_lead	0,837		
QL_17 <---	qual_lead	0,851	0,757	0,903
QL_16 <---	qual_lead	0,92		
PDD_21 <---	pos_dev	0,927		
PDD_20 <---	pos_dev	0,764	0,728	0,888
PDD_19 <---	pos_dev	0,86		
IPDD_26 <---	imp_dec	0,885		
IPDD_25 <---	imp_dec	0,917	0,800	0,923
IPDD_24 <---	imp_dec	0,88		
EO_29 <---	equ_org	0,934		
EO_28 <---	equ_org	0,776	0,729	0,914
EO_27 <---	equ_org	0,745		
EO_30 <---	equ_org	0,942		

AFC sur le modèle de mesure modifié : après avoir supprimé les items : **IM 13, IM 11, IM 9, SA 8**, nous avons effectué une deuxième AFC sur le modèle de mesure modifié représenté dans la figure 33.

L'AFC sur le modèle de mesure modifié a donné les résultats suivants :

La qualité de l'ajustement du modèle de mesure modifié

Les indices résumés dans le tableau 126, indiquent que le modèle de mesure modifié, présente une qualité d'ajustement acceptable.

Tableau 126: Qualité d'ajustement du modèle de mesure modifié

	Indices	Valeurs souhaitée	Valeurs obtenues	observations
Les indices de parcimonie	χ^2 /ddl	< 5	2,100	Très bon
Les indices de mesures absolues	AGFI,	> 0.80	0,748	Proche de la norme
	SRMR	$\leq 0,08$ et si possible <0.05	0,0561	Excellent
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05	0,053	Excellent
indice incrémental	CFI	> .90	0,897	bon

3.1.1. Analyses de la validité convergente du modèle de mesure modifié

Les résultats de l'analyse du poids des items (coefficients structurels standardisés) , des valeurs de l'AVE et du CR (voir tableau 127) pour les deux facteurs* dont la validité convergente n'a pas été vérifiée lors de la première AFC , nous a permis de constaté que celle-ci a été vérifiée lors de la deuxième AFC et ce malgré une valeur AVE quelque peu éloignée de la norme pour le facteur « imp_norm ». Cette anomalie est compensée par un bon poids des items et de la valeur du CR

* Les résultats pour les autres facteurs sont les même que lors de la première AFC.

Figure 33: Modèle de mesure modifié

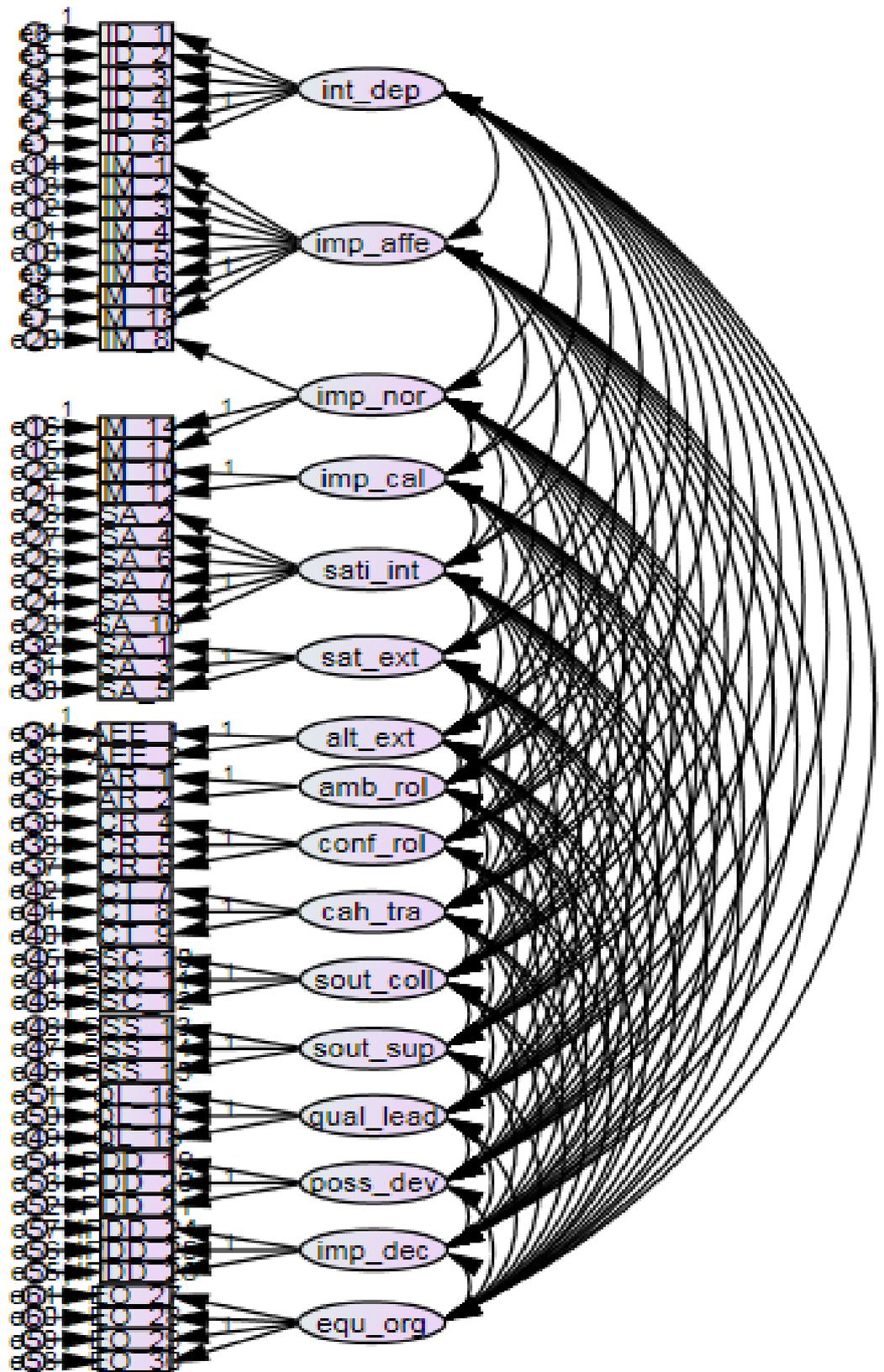


Tableau 127: Coefficients structurels (de régression) standardisés et valeur de l'AVE du modèle de mesure modifié

	Estimate	AVE	CR
IM_17 <--- imp_nor	0,672	0,448	0,707
IM_14 <--- imp_nor	0,584		
IM_8 <--- imp_nor	0,742		
SA_5 <--- sat_ext	0,83	0,532	0,770
SA_3 <--- sat_ext	0,593		
SA_1 <--- sat_ext	0,746		

3.2. Analyses de la validité discriminante :

Rappelons que la méthode retenue pour l'analyse de la validité discriminante consiste à vérifier que la valeur de l'AVE de chaque paire de construit soit supérieure au carré du coefficient de corrélation entre ces deux construits (Hair et al. 2010, 682). Ce test est résumé dans le tableau suivant et nous a permis de constater que la validité discriminante a été vérifiée entre la majorité des paires de facteurs (115 sur 120)

Tableau 128: Analyse de la validité discriminante

premier facteur	deuxième facteur	(Coeff de Corrélation) ²	AVE du premier facteur	AVE du deuxième facteur	Vérification du test
int_dep <-->	imp_affe	0,260	0,716	0,542	OUI
int_dep <-->	imp_nor	0,265	0,716	0,448	OUI
int_dep <-->	imp_cal	0,058	0,716	0,623	OUI
int_dep <-->	sati_int	0,196	0,716	0,494	OUI
int_dep <-->	sat_ext	0,350	0,716	0,532	OUI
int_dep <-->	alt_ext	0,000	0,716	0,765	OUI
int_dep <-->	amb_rol	0,053	0,716	0,688	OUI
int_dep <-->	conf_rol	0,247	0,716	0,498	OUI
int_dep <-->	cah_tra	0,095	0,716	0,571	OUI
int_dep <-->	sout_coll	0,034	0,716	0,622	OUI
int_dep <-->	sout_sup	0,157	0,716	0,686	OUI
int_dep <-->	qual_lead	0,271	0,716	0,757	OUI
int_dep <-->	poss_dev	0,173	0,716	0,728	OUI
int_dep <-->	imp_dec	0,171	0,716	0,800	OUI
int_dep <-->	equ_org	0,160	0,716	0,729	OUI
imp_affe <-->	imp_nor	0,630	0,542	0,448	NON

imp_affe <--> imp_cal	0,003	0,542	0,623	OUI
imp_affe <--> sati_int	0,484	0,542	0,494	OUI
imp_affe <--> sat_ext	0,501	0,542	0,532	OUI
imp_affe <--> alt_ext	0,022	0,542	0,765	OUI
imp_affe <--> amb_rol	0,233	0,542	0,688	OUI
imp_affe <--> conf_rol	0,039	0,542	0,498	OUI
imp_affe <--> cah_tra	0,003	0,542	0,571	OUI
imp_affe <--> sout_coll	0,082	0,542	0,622	OUI
imp_affe <--> sout_sup	0,279	0,542	0,686	OUI
imp_affe <--> qual_lead	0,325	0,542	0,757	OUI
imp_affe <--> poss_dev	0,358	0,542	0,728	OUI
imp_affe <--> imp_dec	0,335	0,542	0,800	OUI
imp_affe <--> equ_org	0,297	0,542	0,729	OUI
imp_nor <--> imp_cal	0,089	0,448	0,623	OUI
imp_nor <--> sati_int	0,308	0,448	0,494	OUI
imp_nor <--> sat_ext	0,479	0,448	0,532	NON
imp_nor <--> alt_ext	0,006	0,448	0,765	OUI
imp_nor <--> amb_rol	0,102	0,448	0,688	OUI
imp_nor <--> conf_rol	0,003	0,448	0,498	OUI
imp_nor <--> cah_tra	0,039	0,448	0,571	OUI
imp_nor <--> sout_coll	0,097	0,448	0,622	OUI
imp_nor <--> sout_sup	0,223	0,448	0,686	OUI
imp_nor <--> qual_lead	0,321	0,448	0,757	OUI
imp_nor <--> poss_dev	0,208	0,448	0,728	OUI
imp_nor <--> imp_dec	0,360	0,448	0,800	OUI
imp_nor <--> equ_org	0,251	0,448	0,729	OUI
imp_cal <--> sati_int	0,000	0,623	0,494	OUI
imp_cal <--> sat_ext	0,000	0,623	0,532	OUI
imp_cal <--> alt_ext	0,058	0,623	0,765	OUI
imp_cal <--> amb_rol	0,000	0,623	0,688	OUI
imp_cal <--> conf_rol	0,129	0,623	0,498	OUI
imp_cal <--> cah_tra	0,073	0,623	0,571	OUI
imp_cal <--> sout_coll	0,000	0,623	0,622	OUI
imp_cal <--> sout_sup	0,011	0,623	0,686	OUI
imp_cal <--> qual_lead	0,010	0,623	0,757	OUI
imp_cal <--> poss_dev	0,005	0,623	0,728	OUI
imp_cal <--> imp_dec	0,002	0,623	0,800	OUI
imp_cal <--> equ_org	0,012	0,623	0,729	OUI
sati_int <--> sat_ext	0,669	0,494	0,532	NON
sati_int <--> alt_ext	0,026	0,494	0,765	OUI

sati_int	<-->	amb_rol	0,218	0,494	0,688	OUI
sati_int	<-->	conf_rol	0,071	0,494	0,498	OUI
sati_int	<-->	cah_tra	0,003	0,494	0,571	OUI
sati_int	<-->	sout_coll	0,151	0,494	0,622	OUI
sati_int	<-->	sout_sup	0,323	0,494	0,686	OUI
sati_int	<-->	qual_lead	0,444	0,494	0,757	OUI
sati_int	<-->	poss_dev	0,564	0,494	0,728	NON
sati_int	<-->	imp_dec	0,338	0,494	0,800	OUI
sati_int	<-->	equ_org	0,284	0,494	0,729	OUI
sat_ext	<-->	alt_ext	0,034	0,532	0,765	OUI
sat_ext	<-->	amb_rol	0,235	0,532	0,688	OUI
sat_ext	<-->	conf_rol	0,110	0,532	0,498	OUI
sat_ext	<-->	cah_tra	0,005	0,532	0,571	OUI
sat_ext	<-->	sout_coll	0,171	0,532	0,622	OUI
sat_ext	<-->	sout_sup	0,472	0,532	0,686	OUI
sat_ext	<-->	qual_lead	0,645	0,532	0,757	NON
sat_ext	<-->	poss_dev	0,461	0,532	0,728	OUI
sat_ext	<-->	imp_dec	0,503	0,532	0,800	OUI
sat_ext	<-->	equ_org	0,472	0,532	0,729	OUI
alt_ext	<-->	amb_rol	0,005	0,765	0,688	OUI
alt_ext	<-->	conf_rol	0,002	0,765	0,498	OUI
alt_ext	<-->	cah_tra	0,000	0,765	0,571	OUI
alt_ext	<-->	sout_coll	0,002	0,765	0,622	OUI
alt_ext	<-->	sout_sup	0,011	0,765	0,686	OUI
alt_ext	<-->	qual_lead	0,018	0,765	0,757	OUI
alt_ext	<-->	poss_dev	0,011	0,765	0,728	OUI
alt_ext	<-->	imp_dec	0,040	0,765	0,800	OUI
alt_ext	<-->	equ_org	0,032	0,765	0,729	OUI
amb_rol	<-->	conf_rol	0,060	0,688	0,498	OUI
amb_rol	<-->	cah_tra	0,015	0,688	0,571	OUI
amb_rol	<-->	sout_coll	0,057	0,688	0,622	OUI
amb_rol	<-->	sout_sup	0,141	0,688	0,686	OUI
amb_rol	<-->	qual_lead	0,152	0,688	0,757	OUI
amb_rol	<-->	poss_dev	0,176	0,688	0,728	OUI
amb_rol	<-->	imp_dec	0,114	0,688	0,800	OUI
amb_rol	<-->	equ_org	0,123	0,688	0,729	OUI
conf_rol	<-->	cah_tra	0,436	0,498	0,571	OUI
conf_rol	<-->	sout_coll	0,005	0,498	0,622	OUI
conf_rol	<-->	sout_sup	0,027	0,498	0,686	OUI
conf_rol	<-->	qual_lead	0,054	0,498	0,757	OUI

conf_rol	<-->	poss_dev	0,056	0,498	0,728	OUI
conf_rol	<-->	imp_dec	0,017	0,498	0,800	OUI
conf_rol	<-->	equ_org	0,010	0,498	0,729	OUI
cah_tra	<-->	sout_coll	0,022	0,571	0,622	OUI
cah_tra	<-->	sout_sup	0,000	0,571	0,686	OUI
cah_tra	<-->	qual_lead	0,000	0,571	0,757	OUI
cah_tra	<-->	poss_dev	0,001	0,571	0,728	OUI
cah_tra	<-->	imp_dec	0,007	0,571	0,800	OUI
cah_tra	<-->	equ_org	0,005	0,571	0,729	OUI
sout_coll	<-->	sout_sup	0,224	0,622	0,686	OUI
sout_coll	<-->	qual_lead	0,170	0,622	0,757	OUI
sout_coll	<-->	poss_dev	0,167	0,622	0,728	OUI
sout_coll	<-->	imp_dec	0,184	0,622	0,800	OUI
sout_coll	<-->	equ_org	0,175	0,622	0,729	OUI
sout_sup	<-->	qual_lead	0,785	0,686	0,757	OUI
sout_sup	<-->	poss_dev	0,311	0,686	0,728	OUI
sout_sup	<-->	imp_dec	0,406	0,686	0,800	OUI
sout_sup	<-->	equ_org	0,355	0,686	0,729	OUI
qual_lead	<-->	poss_dev	0,430	0,757	0,728	OUI
qual_lead	<-->	imp_dec	0,546	0,757	0,800	OUI
qual_lead	<-->	equ_org	0,498	0,757	0,729	OUI
poss_dev	<-->	imp_dec	0,355	0,728	0,800	OUI
poss_dev	<-->	equ_org	0,271	0,728	0,729	OUI
imp_dec	<-->	equ_org	0,552	0,800	0,729	OUI

Résumé de l'AFC :

Après avoir effectué une première AFC sur le modèle de mesure 1, nous avons dû supprimer quatre Items car la validité convergente n'a pas été vérifiée pour deux construits. Nous avons obtenu ainsi un deuxième modèle de mesure (modifié) qui a fait l'objet d'une deuxième AFC et qui a donné des résultats satisfaisants puisque de manière générale la validité convergente et discriminante ont été vérifiées. Il est possible maintenant de tester nos hypothèses grâce à la modélisation en équations structurelles que nous verrons dans le chapitre 6.

Chapitre 6

chapitre 6. Test des hypothèses par la modélisation en équations structurelles : analyse du modèle structurel

La méthode choisie pour analyser nos hypothèses est la modélisation en équations structurelles. Rappelons que cette méthode est la mieux adaptée dans nos cas car la MES permet d'estimer un ensemble d'équations de régression simultanément (Janssens et al. 2008 p.279), en d'autres termes elle permet de traiter statistiquement des relations de causalité hypothétiques multiples (Roussel et al. 2005 p. 289).

Cette analyse porte sur le modèle structurel, c'est-à-dire celui faisant apparaître les liens de causalité entre les différents construits du modèle, à ce stade Hair et al. (2010, p 711) proposent de commencer l'analyse par une comparaison de la qualité d'ajustement du modèle structurel à celle du modèle de mesure, par la suite une analyse des coefficients structurels et de la signification statistique de chaque relation ce qui permettra de tester ses relations (hypothèses), enfin une éventuelle troisième étape consisterait à spécifier à nouveau le modèle en supprimant toutes les relations qui se sont avérées non significatives et effectuer l'analyse à nouveau.

section 1. analyse du modèle structurel 1 :

1. Analyse de la qualité d'ajustement du modèle structurel 1 :

En plus d'une analyse des indices de la qualité d'ajustement du modèle structurel, nous les avons aussi comparés à ceux du modèle de mesure. Cette comparaison permet de mesurer l'impact des relations de causalités établies sur la qualité d'ajustement. Dans ce sens Il faut noter que la qualité d'ajustement d'un modèle structurel réursive (cas de notre modèle) est toujours inférieure à celle du modèle de mesure car le nombre de relations entre construits est inférieur (Hair et al. 2010,p 758). Par ailleurs si la différence des valeurs du χ^2 entre le modèle structurel et le modèle de mesure est insignifiante, cela suggère une bonne qualité d'ajustement du modèle structurel (Hair et al. 2010, p 758).

A la lecture du tableau 129, nous constatons que la qualité d'ajustement du modèle structurel 1 est assez bonne, puisque trois indices sont bons et un est à la limite de l'acceptable. A noter que selon (Chou et Bentler, 1985, Olsson et al. 2000) repris par (Roussel et al. 2005 p. 304) l'utilisation de la méthode d'estimation adoptée dans notre recherche c'est-à-dire celle du « maximum de vraisemblance », qu'au-delà d'environ 400 observations a tendance à minorer artificiellement les indices d'ajustement.

Tableau 129: Qualité d'ajustement du modèle structurel 1

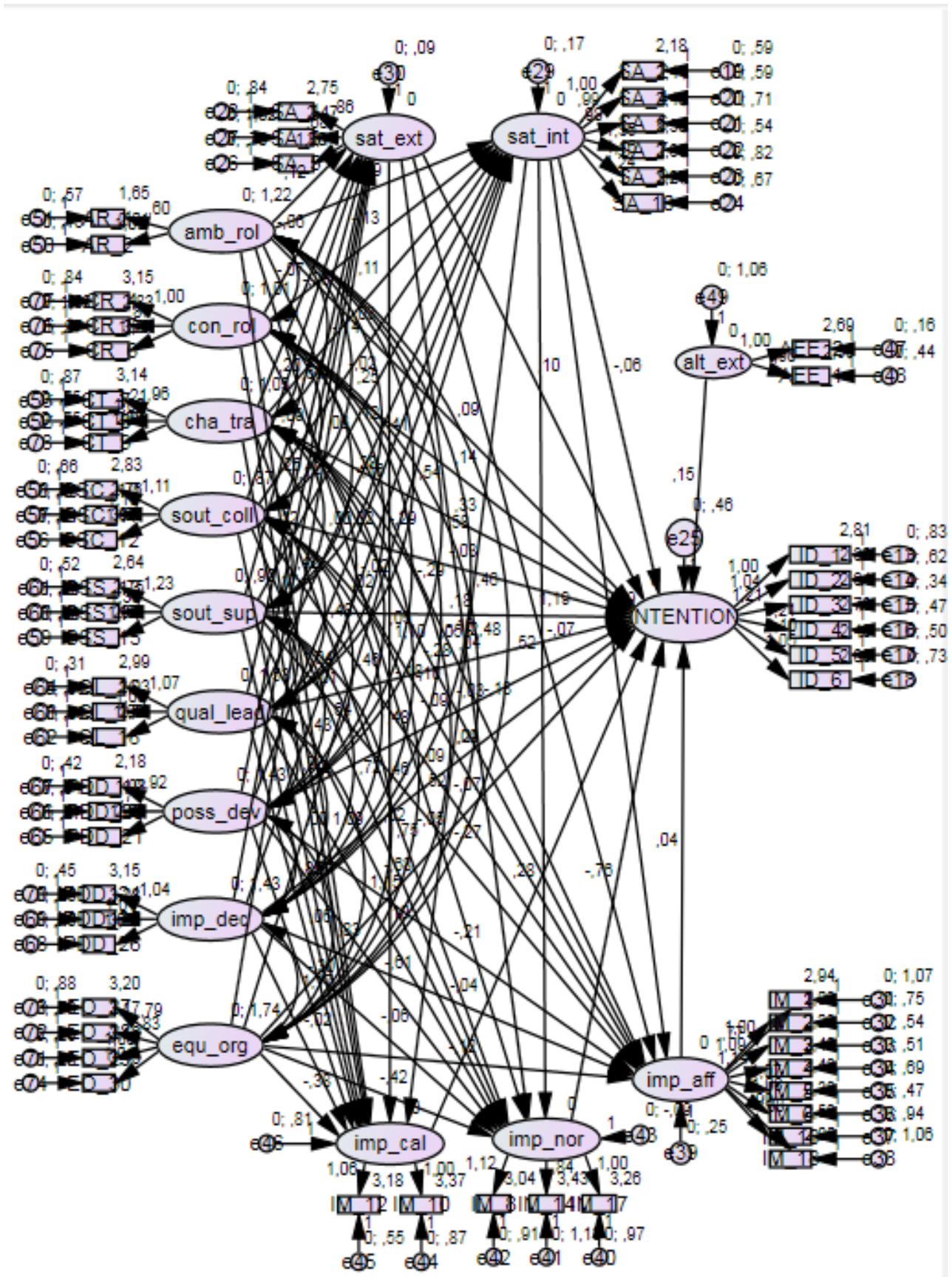
	Indices	Valeurs souhaitée	Valeurs obtenues	observations
Les indices de parcimonie	χ^2 /ddl	< 5	2,188	Très bon
Les indices de mesures absolues	SRMR	$\leq 0,08$ et si possible <0.05	0,0633	Bon
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05	0,055	Bon
indice incrémental	CFI	> .90	0,888	Bon

Toutefois, nous constatons que les valeurs des indices de la qualité d'ajustement du modèle structurel n'ont pas beaucoup changé comparativement à celle du modèle de mesure (Voir tableau 130), et cela suggère une bonne qualité d'ajustement du modèle structurel.

Tableau 130: Comparaison de la qualité d'ajustement du modèle structurel 1et du modèle de mesure modifié.

	Indices	Valeurs souhaitée	Modèle de mesure	Modèle structurel 1
Les indices de parcimonie	χ^2 /ddl	< 5	2,100	2,188
Les indices de mesures absolues	SRMR	$\leq 0,08$ et si possible <0.05	0,0561	0,0633
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05	0,053	0,055
indice incrémental	CFI	> .90	0,897	0,888

Figure 34: Modèle structurel 1



2. Analyse des coefficients structurels et des résultats du test *t* de student du modèle structurel 1 :

A la lecture du tableau ci-dessus, notamment la colonne de la valeur P, et en considérant un seuil minimale de signification égale à 5 %, nous avons constaté que 10 relations se sont avérées non significatives, nous avons du les supprimer du modèle structurel 1 et refaire l'analyse à nouveau. Nous constatons par ailleurs que les relations entre les construits et les items ayant permis leur mesure sont toutes significatives.

Tableau 131: Estimation des paramètres structurels du modèle structurel 1

			Coéf.			
			Structurel	S.E.	C.R.	P
sat_ext	<---	amb_rol	0,116	0,042	2,805	0,005
sat_int	<---	amb_rol	0,09	0,032	2,798	0,005
sat_ext	<---	cha_tra	-0,073	0,05	-1,475	0,14
sat_int	<---	cha_tra	0,114	0,052	2,21	0,027
sat_ext	<---	sout_coll	0,007	0,052	0,124	0,901
sat_int	<---	sout_coll	0,033	0,041	0,784	0,433
sat_ext	<---	sout_sup	0,201	0,101	1,98	0,048
sat_int	<---	sout_sup	-0,015	0,097	-0,155	0,877
sat_ext	<---	qual_lead	0,092	0,087	1,06	0,289
sat_int	<---	qual_lead	0,125	0,092	1,355	0,175
sat_ext	<---	poss_dev	0,251	0,049	5,165	***
sat_int	<---	poss_dev	0,282	0,042	6,673	***
sat_ext	<---	imp_dec	0,125	0,057	2,184	0,029
sat_ext	<---	equ_org	0,167	0,048	3,478	***
sat_int	<---	equ_org	0,016	0,038	0,436	0,663
sat_int	<---	imp_dec	0,018	0,044	0,414	0,679
sat_ext	<---	con_rol	-0,06	0,041	-1,456	0,145
sat_int	<---	con_rol	-0,134	0,057	-2,348	0,019
imp_cal	<---	cha_tra	0,138	0,119	1,164	0,244
imp_nor	<---	cha_tra	0,465	0,11	4,229	***
imp_nor	<---	sout_coll	0,019	0,123	0,157	0,875
imp_cal	<---	sout_sup	-0,457	0,228	-1,999	0,046
imp_nor	<---	sout_sup	-0,68	0,251	-2,712	0,007
imp_aff	<---	sout_sup	-0,266	0,099	-2,687	0,007
imp_cal	<---	qual_lead	0,057	0,209	0,274	0,784
imp_nor	<---	qual_lead	0,096	0,194	0,496	0,62
imp_cal	<---	poss_dev	-0,298	0,126	-2,361	0,018
imp_nor	<---	poss_dev	-0,61	0,17	-3,593	***
imp_nor	<---	imp_dec	-0,06	0,146	-0,411	0,681
imp_aff	<---	imp_dec	-0,044	0,081	-0,542	0,588
imp_cal	<---	equ_org	-0,377	0,104	-3,635	***

imp_aff	<---	equ_org	-0,123	0,071	-1,74	0,082
imp_aff	<---	sat_int	0,287	0,109	2,634	0,008
imp_nor	<---	sat_int	-0,07	0,134	-0,518	0,604
imp_cal	<---	sat_int	0,047	0,179	0,264	0,792
imp_cal	<---	sat_ext	1,097	0,275	3,99	***
imp_nor	<---	sat_ext	2,476	0,461	5,366	***
imp_cal	<---	sout_coll	0,003	0,101	0,029	0,977
imp_aff	<---	poss_dev	-0,207	0,088	-2,358	0,018
imp_cal	<---	imp_dec	-0,019	0,113	-0,169	0,866
imp_cal	<---	amb_rol	-0,005	0,083	-0,061	0,951
imp_nor	<---	equ_org	-0,423	0,135	-3,14	0,002
imp_aff	<---	sat_ext	1,193	0,203	5,879	***
imp_aff	<---	amb_rol	0,041	0,059	0,686	0,492
imp_aff	<---	cha_tra	0,208	0,077	2,715	0,007
imp_aff	<---	sout_coll	-0,069	0,07	-0,984	0,325
imp_aff	<---	con_rol	-0,026	0,07	-0,369	0,712
imp_cal	<---	con_rol	0,432	0,133	3,251	0,001
imp_nor	<---	amb_rol	-0,176	0,11	-1,598	0,11
INTENTION	<---	sat_int	-0,055	0,173	-0,319	0,75
INTENTION	<---	sat_ext	0,1	1,56	0,064	0,949
INTENTION	<---	imp_aff	0,045	0,161	0,279	0,78
INTENTION	<---	imp_nor	-0,764	0,801	-0,953	0,34
INTENTION	<---	imp_cal	0,28	0,072	3,881	***
INTENTION	<---	alt_ext	0,149	0,049	3,044	0,002
INTENTION	<---	amb_rol	0,087	0,129	0,672	0,502
INTENTION	<---	cha_tra	0,334	0,329	1,016	0,31
INTENTION	<---	sout_coll	-0,03	0,075	-0,401	0,688
INTENTION	<---	sout_sup	0,182	0,468	0,388	0,698
INTENTION	<---	qual_lead	-0,275	0,185	-1,488	0,137
INTENTION	<---	poss_dev	-0,094	0,394	-0,239	0,811
INTENTION	<---	imp_dec	0,085	0,081	1,054	0,292
INTENTION	<---	equ_org	-0,048	0,275	-0,175	0,861
INTENTION	<---	con_rol	0,136	0,108	1,264	0,206
ID_1	<---	INTENTION	1			
ID_2	<---	INTENTION	1,036	0,058	17,915	***
ID_3	<---	INTENTION	1,213	0,059	20,556	***
ID_4	<---	INTENTION	1,21	0,061	19,775	***
ID_5	<---	INTENTION	1,103	0,058	19,018	***
ID_6	<---	INTENTION	1,054	0,061	17,414	***
SA_2	<---	sat_int	1			
SA_4	<---	sat_int	0,99	0,083	11,996	***
SA_6	<---	sat_int	0,979	0,086	11,372	***
SA_7	<---	sat_int	1,347	0,098	13,783	***
SA_9	<---	sat_int	1,164	0,097	11,98	***
SA_10	<---	sat_int	1,236	0,096	12,887	***

SA_5	<---	sat_ext	1			
SA_3	<---	sat_ext	0,68	0,062	10,894	***
SA_1	<---	sat_ext	0,857	0,063	13,673	***
IM_1	<---	imp_aff	1			
IM_2	<---	imp_aff	0,771	0,067	11,431	***
IM_3	<---	imp_aff	1,087	0,077	14,08	***
IM_4	<---	imp_aff	1,136	0,079	14,367	***
IM_5	<---	imp_aff	1,069	0,08	13,449	***
IM_6	<---	imp_aff	1,078	0,075	14,331	***
IM_16	<---	imp_aff	0,986	0,081	12,201	***
IM_18	<---	imp_aff	0,882	0,079	11,166	***
IM_17	<---	imp_nor	1			
IM_14	<---	imp_nor	0,838	0,082	10,161	***
IM_8	<---	imp_nor	1,115	0,091	12,291	***
IM_10	<---	imp_cal	1			
IM_12	<---	imp_cal	1,063	0,119	8,943	***
AEE_2	<---	alt_ext	1			
AEE_1	<---	alt_ext	0,897	0,196	4,568	***
AR_2	<---	amb_rol	1			
AR_1	<---	amb_rol	0,603	0,063	9,632	***
CT_8	<---	cha_tra	1			
CT_7	<---	cha_tra	0,963	0,074	12,99	***
SSC_12	<---	sout_coll	1			
SSC_11	<---	sout_coll	1,188	0,083	14,249	***
SSC_10	<---	sout_coll	1,112	0,081	13,774	***
SSS_15	<---	sout_sup	1			
SSS_14	<---	sout_sup	1,35	0,082	16,392	***
SSS_13	<---	sout_sup	1,23	0,08	15,413	***
QL_18	<---	qual_lead	1			
QL_17	<---	qual_lead	0,995	0,048	20,899	***
QL_16	<---	qual_lead	1,067	0,045	23,8	***
PDD_21	<---	poss_dev	1			
PDD_20	<---	poss_dev	0,736	0,038	19,154	***
PDD_19	<---	poss_dev	0,923	0,039	23,574	***
IPDD_26	<---	imp_dec	1			
IPDD_25	<---	imp_dec	1,014	0,038	26,453	***
IPDD_24	<---	imp_dec	1,036	0,042	24,446	***
EO_29	<---	equ_org	1			
EO_28	<---	equ_org	0,829	0,039	21,067	***
EO_27	<---	equ_org	0,794	0,041	19,484	***
EO_30	<---	equ_org	1,006	0,03	33,867	***
CR_6	<---	con_rol	1			
CR_5	<---	con_rol	0,873	0,08	10,928	***
CR_4	<---	con_rol	1,002	0,084	11,915	***
CT_9	<---	cha_tra	1,017	0,075	13,56	***

section 2. Analyse du modèle structurel 2 :

Pour obtenir le modèle structurel 2 (modifié) nous avons supprimé une à une (successivement) toutes les relations qui se sont avérées statistiquement non significatives (29) et cela en commençant par celle ayant la valeur P la plus élevée. A chaque fois nous avons estimé à nouveau les paramètres du modèle. Et cela jusqu'à l'obtention d'un modèle où toutes les relations étaient significatives (valeur P <0,05). Les modèles intermédiaires obtenus présentaient tous une qualité d'ajustement acceptable.

Nous avons supprimé successivement les relations suivantes :

Tableau 132: les relations supprimées à partir du modèle structurel 1

			Estimate	S.E.	C.R.	P
sat_ext	<---	sout_coll	0,007	0,052	0,124	0,901
sat_int	<---	sout_coll	0,033	0,041	0,784	0,433
sat_int	<---	sout_sup	-0,015	0,097	-0,155	0,877
sat_int	<---	equ_org	0,016	0,038	0,436	0,663
sat_int	<---	imp_dec	0,018	0,044	0,414	0,679
sat_ext	<---	con_rol	-0,06	0,041	-1,456	0,145
imp_cal	<---	cha_tra	0,138	0,119	1,164	0,244
imp_nor	<---	sout_coll	0,019	0,123	0,157	0,875
imp_cal	<---	qual_lead	0,057	0,209	0,274	0,784
imp_nor	<---	qual_lead	0,096	0,194	0,496	0,62
imp_nor	<---	imp_dec	-0,06	0,146	-0,411	0,681
imp_aff	<---	imp_dec	-0,044	0,081	-0,542	0,588
imp_nor	<---	sat_int	-0,07	0,134	-0,518	0,604
imp_cal	<---	sat_int	0,047	0,179	0,264	0,792
imp_cal	<---	sout_coll	0,003	0,101	0,029	0,977
imp_cal	<---	imp_dec	-0,019	0,113	-0,169	0,866
imp_cal	<---	amb_rol	-0,005	0,083	-0,061	0,951
imp_aff	<---	amb_rol	0,041	0,059	0,686	0,492
imp_aff	<---	sout_coll	-0,069	0,07	-0,984	0,325
imp_aff	<---	con_rol	-0,026	0,07	-0,369	0,712
INTENTION	<---	sat_int	-0,055	0,173	-0,319	0,75
INTENTION	<---	sat_ext	0,1	1,56	0,064	0,949
INTENTION	<---	imp_aff	0,045	0,161	0,279	0,78
INTENTION	<---	amb_rol	0,087	0,129	0,672	0,502
INTENTION	<---	sout_coll	-0,03	0,075	-0,401	0,688
INTENTION	<---	poss_dev	-0,094	0,394	-0,239	0,811
INTENTION	<---	imp_dec	0,085	0,081	1,054	0,292
INTENTION	<---	equ_org	-0,048	0,275	-0,175	0,861
INTENTION	<---	con_rol	0,136	0,108	1,264	0,206

Après avoir supprimé les relations statistiquement non significatives nous avons obtenu un deuxième modèle représenté par la figure 35. La même procédure d'analyse a été suivie.

Une analyse de la qualité d'ajustement du modèle structurel 2

Comme pour le modèle structurel 2 la qualité d'ajustement est acceptable (deux indices sont bons et un est moyens). La comparaison de ces valeurs avec celle du modèle de mesure révèle des petites différences ce qui en somme est positif. (Voir tableaux 133et 134)

Tableau 133: Qualité d'ajustement du modèle structurel 2

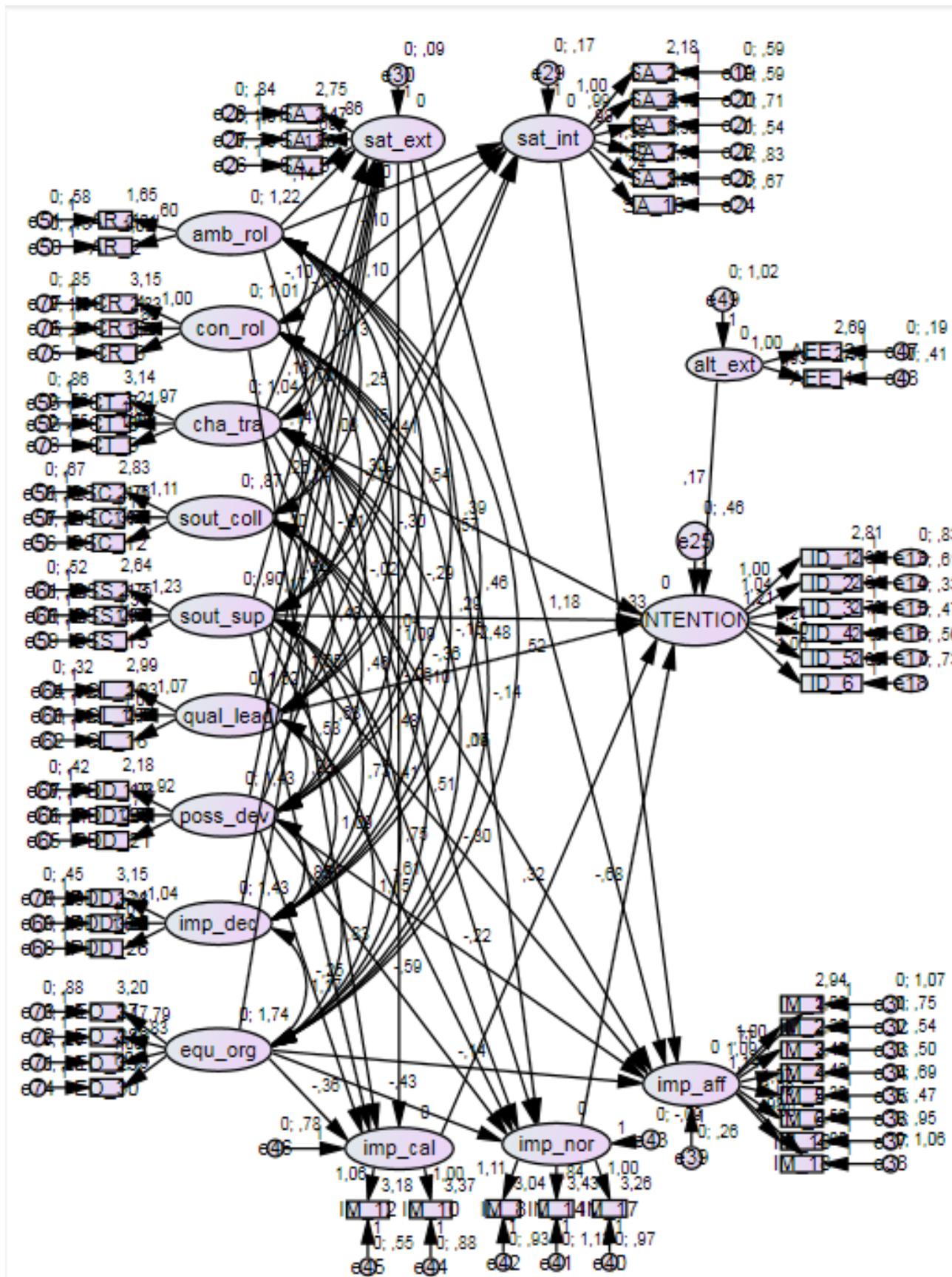
	Indices	Valeurs souhaitée	Valeurs obtenues	observations
Les indices de parcimonie	χ^2 /ddl	< 5	3166,165 / 1468= 2,157	Très bon
Les indices de mesures absolues	SRMR	$\leq 0,08$ et si possible <0.05	0,0642	Bon
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05	0,055	Bon
indice incrémental	CFI	> .90	0,888	Bon

Tableau 134: Comparaison de la qualité d'ajustement du modèle structurel 2 et du modèle de mesure modifié

	Indices	Valeurs souhaitée	Modèle de mesure	Modèle structurel 2
Les indices de parcimonie	χ^2 /ddl	< 5	2,100	2,157
Les indices de mesures absolues	SRMR	$\leq 0,08$ et si possible <0.05	0,0561	0,0642
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05	0,053	0,055
indice incrémental	CFI	> .90	0,897	0,888

Nous constatons que les valeurs des indices de la qualité d'ajustement du modèle structurel 2 n'ont pas beaucoup changé comparativement à celle du modèle de mesure (Voir tableau 134), et cela suggère une bonne qualité d'ajustement.

Figure 35: Modèle structurel 2



1. Analyse des coefficients structurels et des résultats du test *t* de student du modèle structurel 2

la validité des hypothèses qui se fait en deux étapes : le test des hypothèses autour des effets directs, et le test des hypothèses concernant les effets indirects (médiateurs)

Le test des hypothèses autour des effets directs :

A partir du tableau (135) des coefficients structurels nous pouvons constater ce qui suit : Toutes les relations de causalité sont statistiquement significatives.

L'« **Intention de départ** » est influencée positivement par cinq variables et négativement par une variables à savoir : l'« Implication organisationnelle normative », la « Charge au travail », l'« Implication organisationnelle calculée », la « Qualité de leadership », le « Soutien social du supérieur », et les « Alternatives externe d'emploi » .
avec des coefficients respectifs égalent à : -0,681, 0,385, 0,319, -0,357, 0,288, 0,167 Ceci peut être résumé dans l'équation suivante

$$\hat{Y} = -0,681X_1 + 0,381X_2 + 0,319X_3 - 0,357X_4 + 0,288X_5 + 0,167X_6$$

Ou

\hat{Y} Représente la variable dépendante « intention de départ »

X_1 = la variable indépendante « Implication organisationnelle normative »

X_2 = la variable indépendante « Charge au travail »

X_3 = la variable indépendante « Implication organisationnelle calculée »

X_4 = la variable indépendante « Qualité de leadership »

X_5 = la variable indépendante « Soutien social du supérieur »

X_6 = la variable indépendante « Alternatives externe d'emploi »

Comme le montre l'équation ci-dessous, l'« **Implication organisationnelle affective** » est quant à elle influencée positivement par trois variables et négativement par trois autres variables à savoir : la « Satisfaction au travail extrinsèque », la « Satisfaction au travail intrinsèque », le « Soutien social du supérieur », la « Possibilité de développement », la « Charge au travail », et l'« Equité organisationnelle ».

avec des coefficients respectifs égalent à : 1,176, 0,333, -0,296, -0,220, 0,153, -0,138 Ceci peut être résumé dans l'équation suivante

$$\hat{Y} = 1,176X_1 + 0,333X_2 - 0,296X_3 - 0,220X_4 + 0,153X_5 - 0,138X_6$$

Où

\hat{Y} = la variable dépendante « Implication organisationnelle affective »

X_1 = la variable indépendante « Satisfaction au travail extrinsèque »

X_2 = la variable indépendante « Satisfaction au travail intrinsèque »

X_3 = la variable indépendante « Soutien social du supérieur »

X_4 = la variable indépendante « Possibilité de développement »

X_5 = la variable indépendante « Charge au travail »

X_6 = la variable indépendante « Equité organisationnelle »

Quant à l'« **implication organisationnelle normative** », elle est influencée positivement par deux variables et négativement par quatre variables à savoir : la « Satisfaction au travail extrinsèque », le « soutien social du supérieur », la « possibilité de développement » l'« Equité organisationnelle » la « Charge au travail » « Ambigüité de rôle ».

avec des coefficients respectifs égaux à : 2,48, -0,606, -0,591, -0,428, 0,412, -0,258 Ceci peut être résumé dans l'équation suivante

$$\hat{Y} = 2,48X_1 - 0,606X_2 - 0,591X_3 - 0,428X_4 + 0,412X_5 - 0,258X_6$$

Où

\hat{Y} Représente la variable dépendante « l'implication organisationnelle normative »

X_1 = la variable indépendante « Satisfaction au travail extrinsèque »

X_2 = la variable indépendante « soutien social du supérieur »

X_3 = la variable indépendante « possibilité de développement »

X_4 = la variable indépendante « Equité organisationnelle »

X_5 = la variable indépendante « Charge au travail »

X_6 = la variable indépendante « Ambigüité de rôle »

En ce qui concerne la variable de l'« **Implication organisationnelle calculée** », elle est influencée négativement par quatre variables et positivement par une variable à savoir : la « Satisfaction au travail extrinsèque », « Conflit de rôle », « soutien social du supérieur », « Equité organisationnelle », « Possibilité de développement ».

avec des coefficients respectifs égaux à : 1,087, -0,535, -0,405, -0,356, - 0,254 Ceci peut être résumé dans l'équation suivante

$$\hat{Y} = 1,087 X_1 - 0,535 X_2 - 0,405 X_3 - 0,356 X_4 - 0,254 X_5$$

Où

\hat{Y} Représente la variable dépendante « l'implication organisationnelle calculée »

X_1 = la variable indépendante « Satisfaction au travail extrinsèque »

X_2 = la variable indépendante « Conflit de rôle »

X_3 = la variable indépendante « soutien social du supérieur »

X_4 = la variable indépendante « Equité organisationnelle »

X_5 = la variable indépendante « Possibilité de développement »

Par rapport à la variable de la « **Satisfaction au travail intrinsèque** », elle est influencée positivement par quatre variables et négativement par une variable à savoir : la « Possibilité de développement », « Qualité de leadership », « Conflit de rôle », « Charge au travail », « Ambiguïté de rôle ». avec des coefficients respectifs égaux à : 0,299, 0,145, -0,104, 0,1, 0,095 Ceci peut être résumé dans l'équation suivante

$$\hat{Y} = 0,299 X_1 + 0,145 X_2 - 0,104 X_3 + 0,1 X_4 + 0,095 X_5$$

Où

\hat{Y} Représente la variable dépendante « Satisfaction au travail intrinsèque »

X_1 = la variable indépendante « Possibilité de développement »

X_2 = la variable indépendante « Qualité de leadership »

X_3 = la variable indépendante « Conflit de rôle »

X_4 = la variable indépendante « Charge au travail »

X_5 = la variable indépendante « Ambiguïté de rôle »

Enfin à la variable de la « **Satisfaction au travail extrinsèque** », elle est influencée positivement par six variables et négativement par une variable à savoir : la « Possibilité de développement », « Equité organisationnelle », « Soutien social du supérieur », « Qualité de leadership », « Ambiguïté de rôle », « Charge au travail », « implication à la prise de décision ». Avec des coefficients respectifs égaux à : 0,257, 0,166, 0,164, 0,142, 0,14, - 0,098, 0,096 Ceci peut être résumé dans l'équation suivante.

$$\hat{Y} = 0,257X_1 + 0,166X_2 + 0,164X_3 + 0,142X_4 + 0,14X_5 - 0,098X_6 + 0,096X_7$$

Où

\hat{Y} Représente la variable dépendante « Satisfaction au travail extrinsèque»

X_1 = la variable indépendante «Possibilité de développement»

X_2 = la variable indépendante «Equité organisationnelle»

X_3 = la variable indépendante «Soutien social du supérieur»

X_4 = la variable indépendante « Qualité de leadership»

X_5 = la variable indépendante « Ambiguïté de rôle »

X_6 = la variable indépendante « Charge au travail »

X_7 = la variable indépendante « Implication à la prise de décision»

Tableau 135: Estimation des paramètres structurels du modèle structurel 2

			Coéf.			
			Structurel	S.E.	C.R.	P
sat_ext	<---	amb_rol	0,14	0,034	4,161	***
sat_ext	<---	cha_tra	-0,098	0,037	-2,608	0,009
sat_ext	<---	sout_sup	0,164	0,08	2,036	0,042
sat_ext	<---	qual_lead	0,142	0,063	2,264	0,024
sat_ext	<---	poss_dev	0,257	0,045	5,678	***
sat_ext	<---	imp_dec	0,096	0,032	2,982	0,003
sat_ext	<---	equ_org	0,166	0,042	3,926	***
sat_int	<---	amb_rol	0,095	0,032	3,026	0,002
sat_int	<---	cha_tra	0,1	0,052	1,937	0,053
imp_nor	<---	cha_tra	0,412	0,097	4,239	***
imp_cal	<---	sout_sup	-0,405	0,13	-3,121	0,002
imp_nor	<---	sout_sup	-0,606	0,183	-3,315	***
sat_int	<---	qual_lead	0,145	0,034	4,323	***
sat_int	<---	poss_dev	0,299	0,04	7,429	***
imp_cal	<---	poss_dev	-0,254	0,104	-2,432	0,015
imp_nor	<---	poss_dev	-0,591	0,157	-3,762	***
imp_cal	<---	equ_org	-0,356	0,09	-3,948	***
imp_cal	<---	sat_ext	1,087	0,228	4,774	***
imp_nor	<---	sat_ext	2,48	0,404	6,132	***
imp_nor	<---	equ_org	-0,428	0,127	-3,371	***
sat_int	<---	con_rol	-0,104	0,056	-1,864	0,062
imp_cal	<---	con_rol	0,535	0,089	6,006	***
imp_nor	<---	amb_rol	-0,258	0,079	-3,28	0,001
INTENTION	<---	imp_nor	-0,681	0,096	-7,118	***
INTENTION	<---	imp_cal	0,319	0,059	5,423	***

INTENTION	<---	alt_ext	0,167	0,05	3,374	***
imp_aff	<---	sout_sup	-0,296	0,094	-3,157	0,002
imp_aff	<---	equ_org	-0,138	0,064	-2,163	0,031
imp_aff	<---	sat_int	0,333	0,096	3,488	***
INTENTION	<---	cha_tra	0,385	0,057	6,775	***
INTENTION	<---	sout_sup	0,288	0,142	2,031	0,042
INTENTION	<---	qual_lead	-0,357	0,123	-2,899	0,004
imp_aff	<---	poss_dev	-0,22	0,084	-2,608	0,009
imp_aff	<---	sat_ext	1,176	0,173	6,811	***
imp_aff	<---	cha_tra	0,153	0,054	2,82	0,005
ID_1	<---	INTENTION	1			
ID_2	<---	INTENTION	1,038	0,058	17,928	***
ID_3	<---	INTENTION	1,214	0,059	20,549	***
ID_4	<---	INTENTION	1,211	0,061	19,752	***
ID_5	<---	INTENTION	1,104	0,058	19,013	***
ID_6	<---	INTENTION	1,056	0,061	17,424	***
SA_2	<---	sat_int	1			
SA_4	<---	sat_int	0,988	0,083	11,968	***
SA_6	<---	sat_int	0,981	0,086	11,386	***
SA_7	<---	sat_int	1,352	0,098	13,809	***
SA_9	<---	sat_int	1,157	0,097	11,908	***
SA_10	<---	sat_int	1,237	0,096	12,884	***
SA_5	<---	sat_ext	1			
SA_3	<---	sat_ext	0,685	0,063	10,948	***
SA_1	<---	sat_ext	0,858	0,063	13,65	***
IM_1	<---	imp_aff	1			
IM_2	<---	imp_aff	0,77	0,068	11,388	***
IM_3	<---	imp_aff	1,087	0,077	14,04	***
IM_4	<---	imp_aff	1,138	0,079	14,337	***
IM_5	<---	imp_aff	1,071	0,08	13,425	***
IM_6	<---	imp_aff	1,078	0,075	14,286	***
IM_16	<---	imp_aff	0,984	0,081	12,149	***
IM_18	<---	imp_aff	0,882	0,079	11,141	***
IM_17	<---	imp_nor	1			
IM_14	<---	imp_nor	0,844	0,083	10,183	***
IM_8	<---	imp_nor	1,107	0,091	12,168	***
IM_10	<---	imp_cal	1			
IM_12	<---	imp_cal	1,062	0,114	9,347	***
AEE_2	<---	alt_ext	1			
AEE_1	<---	alt_ext	0,931	0,186	5,016	***
AR_2	<---	amb_rol	1			
AR_1	<---	amb_rol	0,601	0,063	9,584	***
CT_8	<---	cha_tra	1			
CT_7	<---	cha_tra	0,972	0,075	12,991	***
SSC_12	<---	sout_coll	1			

SSC_11	<---	sout_coll	1,19	0,084	14,219	***
SSC_10	<---	sout_coll	1,112	0,081	13,749	***
SSS_15	<---	sout_sup	1			
SSS_14	<---	sout_sup	1,345	0,082	16,421	***
SSS_13	<---	sout_sup	1,228	0,079	15,453	***
QL_18	<---	qual_lead	1			
QL_17	<---	qual_lead	0,995	0,048	20,846	***
QL_16	<---	qual_lead	1,067	0,045	23,763	***
PDD_21	<---	poss_dev	1			
PDD_20	<---	poss_dev	0,736	0,038	19,134	***
PDD_19	<---	poss_dev	0,924	0,039	23,569	***
IPDD_26	<---	imp_dec	1			
IPDD_25	<---	imp_dec	1,014	0,038	26,432	***
IPDD_24	<---	imp_dec	1,037	0,042	24,442	***
EO_29	<---	equ_org	1			
EO_28	<---	equ_org	0,829	0,039	21,071	***
EO_27	<---	equ_org	0,794	0,041	19,486	***
EO_30	<---	equ_org	1,006	0,03	33,862	***
CR_6	<---	con_rol	1			
CR_5	<---	con_rol	0,877	0,08	10,956	***
CR_4	<---	con_rol	0,997	0,084	11,876	***
CT_9	<---	cha_tra	1,02	0,076	13,495	***

section 3. **Récapitulatif des résultats**

A partir des résultats de l'analyse du modèle structurel nous concluons ce qui suit concernant nos hypothèses :

Tableau 136 : résultat du test des hypothèses

hypothèses	Détail des sous hypothèses	Résultat du test des sous hypothèse	Résultat du test de l'hypothèse principale
Hypothèse 1: l'implication organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de départ.	l'implication affective a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Infirmée	Confirmée globalement
	l'implication normative a un effet négatif sur l'intention de quitter.	Confirmée	
	l'implication calculée a un effet positif sur l'intention de quitter.	Confirmée	
Hypothèse 2 : la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de départ.	la satisfaction intrinsèque a un effet négatif sur l'intention de départ	Infirmée	Infirmée
	la satisfaction extrinsèque a un effet négatif sur l'intention de départ	Infirmée	
Hypothèse 3 : la satisfaction au travail a un effet positif sur l'implication organisationnelle.	la satisfaction intrinsèque a un effet positif et significatif sur l'implication affective .	Confirmé	Confirmée globalement
	la satisfaction intrinsèque a un effet positif et significatif sur l'implication normative	Infirmée	
	la satisfaction intrinsèque a un effet positif et significatif sur l'implication calculée .	Infirmée	
	la satisfaction extrinsèque a un effet positif et significatif sur l'implication affective .	Confirmée	
	la satisfaction extrinsèque a un effet positif et significatif sur l'implication normative	Confirmée	
	la satisfaction extrinsèque a un effet positif et significatif sur l'implication calculée .	Confirmée	
Hypothèse 4: les alternatives externes d'emploi ont un effet positif sur l'intention	les alternatives externes d'emploi ont un effet positif sur l'intention de départ	Confirmée	Confirmée

de départ			
Hypothèse 5a: l'ambigüité de rôle a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail	l'ambigüité de rôle a un effet significatif et négatif sur la satisfaction intrinsèque	Infirmée	Infirmée
	l'ambigüité de rôle a un effet négatif sur la satisfaction extrinsèque	Infirmée	
Hypothèse 5b: l'ambigüité de rôle a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle	l'ambigüité de rôle a un effet significatif et négatif sur l' implication affective	Infirmée	Confirmée partiellement
	l'ambigüité de rôle a un effet négatif sur l' implication normative	Confirmée	
	l'ambigüité de rôle a un effet négatif sur l' implication calculée	Infirmée	

Hypothèses	Détail des sous hypothèses	Résultat du test des sous hypothèse	Résultat du test de l'hypothèse principale
Hypothèses 6a : le conflit de rôle a un effet significatif et négatif sur la satisfaction au travail	le conflit de rôle a un effet négatif sur la satisfaction intrinsèque	Confirmée	Confirmée partiellement
	le conflit de rôle a un effet négatif sur la satisfaction extrinsèque	Infirmée	
Hypothèse 6b: le conflit de rôle a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle	le conflit de rôle a un effet négatif sur l' implication affective	Infirmée	Confirmée partiellement
	le conflit de rôle a un effet négatif sur l' implication normative	Infirmée	
	le conflit de rôle a un effet négatif sur l' implication calculée	Confirmée	
Hypothèse 7a: la charge au travail a un effet significatif et négatif sur la	la charge au travail a un effet significatif et négatif sur la satisfaction intrinsèque	Infirmée	Confirmée partiellement
	la charge au travail a un effet significatif et	Confirmée	

satisfaction au travail	négatif sur la satisfaction extrinsèque		
Hypothèse 7b: la charge au travail a un effet significatif et négatif sur l'implication organisationnelle	la charge au travail a un effet significatif et négatif sur l'implication affective	Infirmée	Infirmée
	la charge au travail a un effet significatif et négatif sur l'implication normative	Infirmée	
	la charge au travail a un effet significatif et négatif sur l'implication calculée	Infirmée	
Hypothèse 8a: Le soutien social par les collègues a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail	Le soutien social par les collègues a un effet positif sur la satisfaction intrinsèque	Infirmée	Infirmée
	Le soutien social par les collègues a un effet positif sur la satisfaction extrinsèque	Infirmée	
Hypothèse 8b: Le soutien social par les collègues a un effet significatif et positif sur l'implication organisationnelle	Le soutien social par les collègues a un effet positif sur l'implication affective	Infirmée	Infirmée
	Le soutien social par les collègues a un effet significatif et positif sur l'implication normative	Infirmée	
	Le soutien social par les collègues a un effet significatif et positif sur l'implication calculée	Infirmée	
Hypothèse 9a: Le soutien social du supérieur a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail	Le soutien social du supérieur a un effet positif sur la satisfaction intrinsèque	Infirmée	Infirmée
	Le soutien social du supérieur a un effet significatif sur la satisfaction extrinsèque	Infirmée	

Hypothèses	Détail des sous hypothèses	Résultat du test des sous hypothèse	Résultat du test de l'hypothèse principale
Hypothèse 9b: Le soutien social du supérieur a un effet significatif et positif sur	Le soutien social du supérieur a un effet significatif et positif sur l'implication affective	Infirmée	Infirmée
	Le soutien social du supérieur a un effet significatif et positif sur l'implication	Infirmée	

l'implication organisationnelle	normative		
	Le soutien social du supérieur a un effet significatif et positif sur l'implication calculée	Infirmée	
Hypothèse 10a: la qualité du leadership a un effet significatif et est positif sur la satisfaction au travail	la qualité du leadership a un effet significatif et est positif sur la satisfaction intrinsèque	Confirmé	Confirmée
	la qualité du leadership a un effet significatif et est positif sur la satisfaction extrinsèque	Confirmée	
Hypothèse 10b: la qualité du leadership a un effet significatif et est positif sur l'implication organisationnelle	la qualité du leadership a un effet significatif et est positif sur l'implication affective	Infirmée	Infirmée
	la qualité du leadership a un effet significatif et est positif sur l'implication normative	Infirmée	
	la qualité du leadership a un effet significatif et est positif sur l'implication calculée	Infirmée	
Hypothèse 11a: la Possibilité de développement a un effet significatif et est positif sur la satisfaction au travail	la Possibilité de développement a un effet positif sur la satisfaction intrinsèque	Confirmée	Confirmée
	la Possibilité de développement a un effet positif sur la satisfaction extrinsèque	Confirmée	
Hypothèse 11b: la Possibilité de développement a un effet significatif et est positif sur l'implication organisationnelle	la Possibilité de développement a un effet positif sur l'implication affective	Infirmée	Infirmée
	la Possibilité de développement a un effet positif sur l'implication normative	Infirmée	
	la Possibilité de développement a un effet positif sur l'implication calculée	Infirmée	
Hypothèse 12a: l'implication à la prise de décision a un effet significatif et est positif	l'implication à la prise de décision a un effet positif sur la satisfaction intrinsèque	Infirmée	Confirmée partiellement
	l'implication à la prise de décision a un effet	Confirmée	

sur la satisfaction au travail	positif sur la satisfaction extrinsèque		
Hypothèse 12b: l'implication à la prise de décision a un effet significatif et est positif sur l'implication organisationnelle	l'implication à la prise de décision a un effet significatif et positif sur l'implication affective	Infirmée	Infirmée
	l'implication à la prise de décision a un effet positif sur l'implication normative	Infirmée	
	l'implication à la prise de décision a un effet significatif et positif sur l'implication calculée	Infirmée	

Hypothèses	Détail des sous hypothèses	Résultat du test des sous hypothèse	Résultat du test de l'hypothèse principale
Hypothèse 13a: l'équité organisationnelle a un effet significatif et est positif sur la satisfaction au travail	l'équité organisationnelle a un effet significatif et est positif sur la satisfaction au intrinsèque	Infirmée	Infirmée
	l'équité organisationnelle a un effet significatif et est positif sur la satisfaction au extrinsèque	Infirmée	
Hypothèse 13b: l'équité organisationnelle a un effet significatif et est positif sur l'implication organisationnelle	l'équité organisationnelle a un effet significatif et positif sur l'implication affective	Infirmée	Infirmée
	l'équité organisationnelle a un effet significatif et positif sur l'implication normative	Infirmée	
	l'équité organisationnelle a un effet significatif et positif sur l'implication calculée	Infirmée	

Conclusion générale

Cette recherche avait pour ambition d'apporter une contribution à une meilleure compréhension des **antécédents de l'intention de départ** volontaire ainsi que la force et la nature de leurs effets.

En premier lieu, nous avons constaté qu'il existe des différences concernant le niveau de l'intention de départ selon les différents groupes et catégories sociodémographique, cependant la différence du niveau de l'intention de départ s'est révélée significative seulement selon les catégories d'âge, de niveau d'étude et selon le revenu. Il n'en demeure pas moins qu'il existe des différences du niveau de l'intention de départ selon d'autres catégories, à savoir selon l'ancienneté dans l'entreprise, le type de contrat et selon la nature de l'entreprise (publique privée) mais sans que ces différences ne soient significatives.

Par ailleurs, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (ACP) ont confirmé les dimensionnalités des concepts composants notre modèle et qui sont déjà décrits dans la littérature. Nous avons dans un deuxième temps effectué une analyse factorielle confirmatoire qui nous a permis de vérifier la validité convergente et discriminante des différents construits obtenus après l'ACP. Cette analyse s'est faite en deux étapes et a permis d'éliminer les items dont le poids (coefficients structurels standardisés) par rapport au facteur auquel ils étaient associés était faible. L'analyse du modèle de mesure modifié a permis de vérifier la validité convergente, la validité discriminante et de la fiabilité des construits du modèle.

Nous avons enfin testé nos hypothèses par la méthode de la modélisation en équation structurelle (MES). Les résultats de ces tests permettent d'apporter des réponses à nos hypothèses, comme suit :

Compte tenu de ces résultats nous pouvant **confirmer** notre première hypothèse selon laquelle l'implication organisationnelle influence négativement l'intention de départ. Cette confirmation n'est que partielle, car nous n'avons pas confirmé la première et la troisième sous hypothèses qui postulent que l'implication affective et calculée influence négativement l'intention de départ.

Pour ce qui est de la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de départ, nous constatons que la satisfaction au travail n'a pas d'influence significative sur l'intention de départ. Nous pouvant donc **infirmer** notre deuxième hypothèse, qui stipule que la satisfaction au travail influence négativement l'intention de départ

En ce qui concerne la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, les résultats nous montrent que la satisfaction au travail est un très bon facteur aidant à l'accroissement de l'implication organisationnelle des employés, ce qui veut dire que quand un employé est satisfait dans son travail, il sera par la suite plus impliqué dans son organisation. Ce qui nous conduit à **confirmer** notre troisième hypothèse.

A propos des alternatives externes d'emploi, nous relevons qu'ils influencent positivement l'intention de départ. A cet effet, nous pouvons **confirmer** notre quatrième hypothèse qui postule que les alternative externe d'emploi influence positivement l'intention de départ

Concernant **l'ambiguïté de rôle**, on constate qu'elle à un seul impact et qui est sur l'implication organisationnelle affective, donc on peut **confirmer partiellement** notre hypothèse H5b, et **infirmier** l'hypothèse H5a.

Le conflit de rôle selon les résultats influence négativement les deux variables, satisfaction au travail et implication organisationnelle, donc on va **confirmer partiellement** nos deux hypothèses H9a et H6b, vu que seul deux sous dimensions des deux variables on été influencées à savoir, la satisfaction intrinsèque et l'implication calculée.

La charge au travail sa relation avec les deux variables satisfaction au travail et implication organisationnelle ne s'est pas montrée significative, à cet effet, nous **infirmions** nos deux hypothèses H7a et H7b, selon lesquelles la charge au travail influence négativement la satisfaction au travail et l'implication au travail.

La relation entre **le soutien social par les collègues** et les deux variables, satisfaction au travail et implication organisationnelle n'est pas significative, ce qui nous pousse à **infirmier** nos deux hypothèses H8a et H8b.

Le soutien social du supérieur : les deux hypothèses selon les quelles le soutien social du supérieur avait un effet positif sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle ont **été infirmées**, suite la non significativité de la relation.

La qualité du leadership selon les résultats, cette variable à impact significatif et positif sur la satisfaction au travail, cependant sa relation avec l'implication organisationnelle n'est pas vérifiée, dès lors nous **confirmons** notre H10a relatif a la satisfaction au travail quant à l'hypothèse H10b, a été **infirmée** suite à sa non significativité.

La Possibilité de développement : suite aux résultats, nous constatons qu'elle influence positivement la satisfaction au travail alors qu'elle n'a pas d'effet significatif sur l'implication au travail, ce qui nous met dans le fait **d'accepter** l'hypothèse H11a et **rejeter** l'hypothèse H11b.

En s'appuyant sur les résultats, il nous apparait que **l'implication à la prise de décision** influence positivement la satisfaction au travail cependant elle n'a pas d'effet significative sur l'implication organisationnelle. Ce qui nous amènent à **confirmer partiellement** l'hypothèse H12a puisque juste la relation avec la sous dimension extrinsèque qui est acceptée, et **rejeter** l'hypothèse H12b.

En dernier lieu **l'équité organisationnelle** n'a pas d'effet significative sur la satisfaction au travail ainsi que l'implication organisationnelle, ce qui nous poussent à **rejeter** nos deux hypothèses H13a et H13b.

Valeurs de résultats (apports et limites)

Implication managériale

Cet objectif est le garant que l'objet de la recherche s'inscrit dans une préoccupation réelle du terrain. A cet effet, les recherches réalisées en sciences de gestion ont le souci d'accroître, directement ou indirectement, l'efficacité des organisations (Louart et Penan, 2000). Dans ce contexte, l'étude de des intentions de départs des employés ne se justifie que si elle permet d'améliorer la gestion. Comme indiqué en introduction, le choix de l'objet et de la problématique de la recherche ont été développés à son commencement par des rencontres avec des responsables des ressources humaines afin d'incruster notre recherche dans une thématique porteuse de sens et d'enjeux dans les entreprises.

Tout d'abord, l'une des contributions principales concerne l'aide permettant d'expliquer le mécanisme de l'effet exercé par l'environnement du travail. Nous mettons en évidence le fait que la perception de l'environnement de travail n'influence pas directement l'intention de départ des employés, mais plutôt la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, qui influencent à leur tour négativement l'intention de départ. Cela suggère qu'un environnement de travail favorable pourrait servir d'outil managérial supplémentaire aux entreprises afin de susciter chez les employés des émotions positives et d'améliorer ainsi leur satisfaction au travail et implication organisationnelle, et donc de réduire leur intention de départ.

Ensuite, outre l'importance de l'environnement de travail, les managers doivent savoir sur quels aspects de l'environnement insister. En effet, nous constatons dans notre étude empirique que l'accent doit être mis sur les cinq aspects de l'environnement du travail suivant, l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle, la charge au travail, la qualité de leadership, et l'implication à la prise de décision.

Par ailleurs, le fait que le rôle de l'environnement de travail constitue le cœur de notre recherche, ça ne nous empêche pas de présenter certaines implications managériales induites par des résultats relatifs aux relations entre d'autres variables étudiées dans ce travail. En effet, notre étude empirique révèle que chacune des réponses émotionnelles de l'implication affective n'ont pas un effet significatif sur la l'intention de départ. Outre l'investissement dans la qualité de l'environnement du travail, il est donc utile de mettre en place toutes les stratégies susceptibles de créer chez les employés des états de stimulation de l'attachement affectives envers l'entreprise.

Limites de la recherche :

Cette recherche comprend un certain nombre de limites qui pourront être traitées dans de futures recherches.

La première limite méthodologique est liée à l'adoption de l'approche hypothético-déductive. Ce choix exclut les approches qualitatives et constructivistes qui auraient pu permettre une étude plus approfondie. Cependant, vu la nature de la question de recherche et les options possibles, nous avons opté pour la méthode qui nous semblait la plus adaptée.

Cet échantillon est formé sur une approche non probabiliste, ce qui limite la généralisation des résultats. La taille de nos deux échantillons ($n=144$ et $n=388$) bien que statistiquement acceptable, ne permet certainement pas une représentativité de la population étudiée. Il serait utile donc d'élargir l'échantillon en nombre.

Il faut également mentionner que le modèle proposé n'est pas exhaustif : il mériterait d'être complété. D'autres variables pourraient être incluses dans le modèle : la performance, la citoyenneté organisationnelle, l'équilibre travail-famille ...

Ces limites, tant méthodologiques que théoriques, ouvrent sur de nombreuses perspectives de recherche.

Les perspectives de la recherche

En vue des perspectives futures de notre étude, nous devons essayer de réaliser une enquête qualitative se basant sur des entretiens approfondis auprès des employés. Cette étape sera importante afin de mieux comprendre les réactions attitudinales des employés dans une entreprise et justifier le modèle à tester.

Une seconde piste de recherche à explorer renvoie à la prise en compte de la modération d'autres variables à savoir, les variables sociodémographiques, et des variables liées à l'emploi (ancienneté dans l'entreprise, domaine d'activité, secteur, statut dans l'entreprise, taille de l'entreprise).

On peut envisager également de compléter le modèle en y incluant d'autres variables explicatives non liées à l'environnement du lieu telles que, la performance, la citoyenneté organisationnelle, l'équilibre travail-famille...

Arrivé au terme de cette recherche, nous souhaitons que ce travail à pu fournir de nouveaux éléments de réponse aux chercheurs s'intéressant à l'intention de départ volontaire.

Références bibliographiques

1- Ouvrages

- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). *The Partial Least Squares (pls) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption Ans Use as an Illustration*.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work: Color Transparencies*: Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Berry, L. M., & Houston, J. P. (1993). *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology*: Brown & Benchmark/Wm. C. Brown Publ.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations* (Vol. 9): Sage.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*: Psychology Press.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS®*: Pearson Education France.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*: Psychology Press.
- Cook, J. D. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*: London; New York: Academic Press.
- Cook, J. D. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*: London; New York: Academic Press.
- Crandall, D. E. (2007). *Leadership lessons from West Point*: John Wiley & Sons Inc.
- Cui-Callahan, N. A. (2012). *An examination of job satisfaction among urban high school teachers*: University of Nevada, Reno.
- Czepiel, J. A., Rosenberg, L. J., & Akerele, A. (1974). *Perspectives on consumer satisfaction*: New York University, Graduate School of Business Administration.
- El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel-Vol. 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (Vol. 2): De Boeck Supérieur.
- Gruneberg, M. M. (1976). *Job satisfaction—A reader*: Springer.
- Hagan, J., & Kay, F. (1995). *Gender in practice: A study of lawyers' lives*: Oxford University Press.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Harris, R. (2003). *Political Corruption: In Beyond the Nation State*: Routledge.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*: Economica.
- Iglesias, K. (2011). *L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail*.
- Janssens, W., De Pelsmacker, P., Wijnen, K., & Van Kenhove, P. (2008). *Marketing research with SPSS*: Pearson Education.
- Joule, R.-V., Beauvois, J.-L., & Deschamps, J. C. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*: Presses universitaires de Grenoble Grenoble.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2): Wiley New York.
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2012). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*: Routledge.
- Korte, W. B., & Wynne, R. (1996). *Telework: Penetration, potential and practice in Europe*: John Wiley & Sons.

- Krief, T., & Dassé, S. (2013). *Négociation de départ: tous les secrets des pros*: Editions Eyrolles.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*: Ed. d'Organisation.
- Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines: le pilotage de la fonction RH*: Wolters Kluwer France.
- Malhotra, N. K. (2011). *Basic marketing research*: Pearson Higher Ed.
- McAdams, D. P. (1988). Personal needs and personal relationships *Handbook of personal relationships*: wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). *Organizational commitment: Toward a three-component model*: Department of Psychology, University of Western Ontario.
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*: Jai Press.
- Mueller, C. W., & Kim, S.-W. (2008). The contented female worker: Still a paradox? *Justice* (pp. 117-149): Emerald Group Publishing Limited.
- Mullins, L. J. (2001). *Hospitality management and organisational behaviour*: Pearson Education.
- Neveu, J.-P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*: Economica.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*: Iowa State Press.
- Quinn, R. P., Staines, G. L., & McCullough, M. R. (1974). *Job satisfaction: Is there a trend?* : US Dept. of Labor, Manpower Administration; for sale by the Supt. of Docs
- Rebore, R. W. (2001). *Human resources administration in education: A management approach*: ERIC.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*: Pearson Higher Education AU.
- Sheridan, T. B. (1992). *Telerobotics, automation, and human supervisory control*: MIT press.
- Skinner, B. F. (1969). *La révolution scientifique de l'enseignement* (Vol. 27): Editions Mardaga.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage publications.
- Stamps, P. L., & Piedmonte, E. B. (1986). *Nurses and work satisfaction: An index for measurement*: Health Administration Press.
- Teger, A. I. (1980). *Too much invested to quit* (Vol. 83): Pergamon.
- Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*: Éd. Liaisons.
- Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes*: Eyrolles Ed. d'Organisation.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics* (Vol. 3): John Wiley & Sons.
- Tukey, J. W. (1977). *Exploratory data analysis* (Vol. 2): Reading, Mass.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*: Prentice Hall.

2- Articles

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational culture and climate and mental health provider attitudes toward evidence-based practice. *Psychological services*, 3(1), 61.
- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management review*, 9(2), 331-341.

- Abu-Bader, S., & Abu-Qarn, A. (2005). Financial development and economic growth: time series evidence from Egypt.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12-18.
- Ahmad, B., Shahid, M., Huma, Z., & Haider, S. (2012). Turnover intention: An HRM issue in textile sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(12), 125-130.
- Allen, M. W., Gotcher, J. M., & Seibert, J. H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980–1991. *Annals of the International Communication Association*, 16(1), 252-330.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Altuntaş, S. (2014). Factors affecting the job satisfaction levels and quit intentions of academic nurses. *Nurse Education Today*, 34(4), 513-519.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454.
- Amarnath, B., & Himabindu, N. (2016). A Comparison of Stress Management Levels in Three Coroperate Hospitals at Hyderabad. . *Splint International Journal of Professionals*, . . 3(1), 48.
- Amiri, M., Khosravi, A., & Mokhtari, A. A. (2010). Job satisfaction and its influential factors. *Journal of research in health sciences*, 10(1), 42-46.
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. . (1995). Why employees speak to coworkers and bosses: Motives, gender, and organizational satisfaction. . *The Journal of Business Communication* (1973), 32(3), 249-265.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1974). Developing measures of perceived life quality: Results from several national surveys. *Social Indicators Research*, 1(1), 1-26.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological reports*, 75(3 suppl), 1539-1551.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Aplander, G., & Lee, C. (1995). Culture, strategy, and teamwork. *Journal of Management Development*, 8(9), 15-18.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management journal*, 40(5), 1208-1227.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job

- turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management journal*, 39(1), 149-178.
- ATASOY, T. (2004). A Comparative Study on Job Satisfaction in Large and Small Size Enterprises. *The Graduate School of Natural and Applied Sciences of the Middle East Technical University*.
- Baban, E. G. (2015). Management and leadership-features in the contemporary context. *Manager*(22), 101.
- Baker, W. E., & Schumm, P. (1992). Introduction to network analysis for managers. *Connections*, 12, 29-48.
- Barak, M. E. M., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social service review*, 75(4), 625-661.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human resource development quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bashaw, D. G. e. a. j. s. t. c. o. U. p. D. d. R. f. P. D. a. T. D. U. N.
- Bashaw, R. E., & Grant, E. S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41-56.
- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management journal*, 54(4), 695-717.
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Beck, J. A., Lazer, W., & Schmidgall, R. (2006). Hospitality sales and marketing executives: Job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(1), 91-102.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 32-40.
- Becker, T., Klein, H., & Meyer, J. (2009). Accumulated wisdom and new directions for workplace commitments. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, 419-452.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of applied psychology*, 78(4), 552.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*(53), 69-79.
- Biétry, F. (2012). L'implication organisationnelle: un concept à emprunter. *Actes du 23ème congrès de l'AGRH*, 12-14.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blakely, C. R., & Bumphus, V. W. (2004). Private and public sector prisons-A comparison of select characteristics. *Fed. Probation*, 68, 27.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy.

- Journal of Vocational Behavior*, 32(2), 176-195.
- Blau, G. J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12(4), 577-584.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Bridger, R. S., & Brasher, K. (2011). Cognitive task demands, self-control demands and the mental well-being of office workers. *Ergonomics*, 54(9), 830-839.
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*, 53(10), 2377-2389.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *International journal of public sector management*, 15(7), 534-551.
- Brush, D. H., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, 8(2), 139-155.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Buffum, W. E., & Konick, A. (1982). Employees' job satisfaction, residents' functioning, and treatment progress in psychiatric institutions. *Health & Social Work*, 7(4), 320-327.
- Buky Folami, L., Asare, K., Kwesiga, E., & Bline, D. (2014). THE IMPACT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CONTEXT VARIABLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *International Journal of Business & Public Administration*, 11(1).
- Bullock, R. (1952). Social factors related to job satisfaction : A technique for the measurement of job satisfaction. *Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University*.
- Burakova, M., Ducourneau, J., Gana, K., & Dany, L. (2014). Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France. *Psychologie Française*, 59(4), 273-299.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- Byrd, T. G., Cochran, J. K., Silverman, I. J., & Blount, W. R. (2000). BEHIND BARS: AN ASSESSMENT OF THE EFFECTS OF JOB SATISFACTION, JOB-RELATED STRESS, AND ANXIETY ON JAIL EMPLOYEES' INCLINATIONS TO QUIT. *Journal of Crime and Justice*, 23(2), 69-93.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*.
- Camp, S. D. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74(3), 279-305.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Campbell Quick, J., & Macik-Frey, M. (2004). Behind the Mask Coaching Through Deep Interpersonal Communication. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 67.

- Cano, K. (1990). Job satisfaction of teachers of agriculture. *Proceedings of the 17 th National Agricultural Education Research Meeting Cincinnati, Ohio.*, 115-120
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of applied psychology*, 72(3), 374.
- Cerdin, J.-L., & Peretti, J.-M. (2001). Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*, 22(3), 216-225.
- Charles-Pauvers, B., & Commeiras, N. (2002). L'implication: le concept. *l'implication au travail*, 43-69.
- Charles-Pauvers, B., & Commeiras, N. (2002). L'implication: le concept. *l'implication au travail*, 43-69.
- Chen, C.-K., Lin, C., Wang, S.-H., & Hou, T.-H. (2009). A study of job stress, stress coping strategies, and job satisfaction for nurses working in middle-level hospital operating rooms. *Journal of Nursing Research*, 17(3), 199-211.
- Chin, W. W., Peterson, R. A., & Brown, S. P. (2008). Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of marketing theory and practice*, 16(4), 287-298.
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex roles*, 38(7-8), 521-537.
- Choi, N., Fuqua, D. R., & Newman, J. L. (2009). Exploratory and confirmatory studies of the structure of the Bem Sex Role Inventory short form with two divergent samples. *Educational and Psychological measurement*, 69(4), 696-705.
- Chughati, F. D., & Perveen, U. (2013). A study of teachers workload and job satisfaction in public And private schools at secondary level in Lahore city Pakistan. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(1), 202-214.
- Chughati, F. D., & Perveen, U. (2013). A study of teachers workload and job satisfaction in public And private schools at secondary level in Lahore city Pakistan. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 2(1), 202-214.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 9(2).
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 64-73.
- Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2012). The level of job satisfaction in public sector: A survey study in the province of Ağrı, eastern Anatolia, Turkey. *Economics and Management*, 17(2), 712-718.
- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of applied psychology*, 68(1), 88.
- Clémence, A. (1991). Les théories de la dissonance cognitive. *Social Science Information*, 30(1), 55-79.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 13(6), 539-558.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, A., Nahum-Shani, I., & Doveh, E. (2010). Further insight and additional inference methods for polynomial regression applied to the analysis of congruence. *Multivariate Behavioral Research*, 45(5), 828-852.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of applied*

- psychology*, 72(4), 558.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. *These, Université Aix-Marseille*.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (2000). Le questionnaire de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1990), un substitut potentiel de l'OCQ («Organizational Commitment Questionnaire») de Porter et Alii (1974). *XVe journée nationale des IAE. Bayonne-Biarritz*.
- Cooper, D. R. Schindler. PS (2003). *Business research methods*, 8.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management review*, 11(1), 55-70.
- Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., & Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 2(4), 505-533.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of applied psychology*, 66(6), 716.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management review*, 7(1), 117-123.
- Dany, F., & Livian, Y. (2002). La nouvelle gestion des cadres. *Vuibert, Paris*.
- Daughtry, C., Biehl, L., & Ranson, K. (1989). A new technique to measure the spectral properties of conifer needles. *Remote Sensing of Environment*, 27(1), 81-91.
- Davis, R. S. (2013). Unionization and work attitudes: How union commitment influences public sector job satisfaction. *Public Administration Review*, 73(1), 74-84.
- De Witte, H., & Buitendach, J. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Desselle, S. P., & Holmes, E. R. (2007). Structural model of certified pharmacy technicians' job satisfaction. *Journal of the American Pharmacists Association*, 47(1), 58-72.
- DeVaney, S. A., & Chen, Z. (2003). Job satisfaction of recent graduates in financial services. *Retrieved on, 12(12), 2006*.
- Dhawan, S. K. (2000). Work Climate and Gender—Why Are Women Scientists So Satisfied at Work.
- Dodd-McCue, D., & Wright, G. B. (1996). Men, women, and attitudinal commitment: The effects of workplace experiences and socialization. *Human Relations*, 49(8), 1065-1091.
- Dolbier, C. L., Webster, J. A., McCalister, K. T., Mallon, M. W., & Steinhardt, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194-198.
- Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2004). Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. *International Journal of Manpower*, 25(2), 211-238.
- Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of applied psychology*, 83(5), 683.
- Dortch, S. (1995). Colleges come back. *American Demographics*, 17(5), 4-5.
- Dreher, G. F. (1982). The role of performance in the turnover process. *Academy of*

- Management journal*, 25(1), 137-147.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223-243.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of applied psychology*, 79(3), 370.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.
- Ellenbecker, C. H., & Byleckie, J. J. (2005). Home healthcare nurses' job satisfaction scale: Refinement and psychometric testing. *Journal of advanced nursing*, 52(1), 70-78.
- Ellickson, M. C., & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Emener, W. G. (1979). Professional burnout: Rehabilitation's hidden handicap. *Journal of rehabilitation*, 45(1), 55.
- Ernst Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship. *Journal of applied psychology*, 69(4), 615.
- Evrard, Y., & Pras, B. et Roux E. (2003). *Market, études et recherche en marketing*.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1984). Commitment, absenteeism, and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*, 37(8), 681-692.
- Fazio, R. H., Powell, M. C., & Williams, C. J. (1989). The role of attitude accessibility in the attitude-to-behavior process. *Journal of consumer research*, 16(3), 280-288.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Freeborn, D. K. (2001). Satisfaction, commitment, and psychological well-being among HMO physicians. *Western Journal of Medicine*, 174(1), 13.
- Freeman, R. B. (1980). The exit-voice tradeoff in the labor market: Unionism, job tenure, quits, and separations. *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4), 643-673.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: The organizational menace. *Training & Development Journal*.
- Ganster, D. C., & Dwyer, D. J. (1995). The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations. *Journal of Management*, 21(2), 175-190.
- Gaudet, M.-C., & Tremblay, M. (2012). Les oubliés du leadership: comprendre l'effet des leadership de structure et de considération sur la rétention et la performance discrétionnaire des ressources humaines. @ *GRH*(2), 11-42.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11), 3.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a

- causal model. *Journal of organizational behavior*, 16(5), 469-485.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of vocational behavior*, 69(2), 331-345.
- Geller, E. S., Kalsher, M. J., Rudd, J. R., & Lehman, G. R. (1989). Promoting Safety Belt Use on a University Campus: An Integration of Commitment and Incentive Strategies. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(1), 3-19.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management journal*, 33(4), 663-691.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A., & Hill, K. S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47(1), 13-26.
- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*(2), 44-60.
- Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1982). Further evidence on education and job satisfaction. *Social Forces*, 61(1), 46-55.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative science quarterly*, 61-81.
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446-461.
- Gordon, M. E., & Arvey, R. D. (1975). The relationship between education and satisfaction with job content. *Academy of Management journal*, 18(4), 888-892.
- Gordon, M. E., & Johnson, W. A. (1982). Seniority: A review of its legal and scientific standing. *Personnel psychology*, 35(2), 255-280.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graef, M. I., Wells, D. L., Hyland, A. M., & Muchinsky, P. M. (1985). Life history antecedents of vocational indecision. *Journal of vocational behavior*, 27(3), 276-297.
- Green, S. G., Blank, W., & Liden, R. C. (1983). Market and organizational influences on bank employees' work attitudes and behaviors. *Journal of applied psychology*, 68(2), 298.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of business Research*, 26(1), 31-47.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Gutierrez, A. P., Candela, L. L., & Carver, L. (2012). The structural relationships between organizational commitment, global job satisfaction, developmental experiences, work values, organizational support, and person-organization fit among nursing faculty. *Journal of advanced nursing*, 68(7), 1601-1614.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of applied psychology*, 79(4), 617.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal*

- of applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, & Anderson, RE (2010). *Multivariate data analysis*, 7.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th ed. Uppersaddle River: Pearson Prentice Hall.*
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of applied psychology*, 94(4), 1068.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological measurement*, 66(3), 393-416.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 629-643.
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48(6), 895-915.
- Herzberg, F. (1962). New approaches in management organization and job design. *Industrial Medicine and Surgery*, 31, 477-481.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. 1959. *A la recherche des motivations perdues.*
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). The motivation to work (New ed.). *New Brunswick, New Jersey: Transaction.*
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). Job attitudes; review of research and opinion.
- Highhouse, S., & Becker, A. S. (1993). Facet measures and global job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 8(1), 117-127.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: people who need people... but in different ways. *Journal of personality and social psychology*, 52(5), 1008.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2004). "If You Don't Hear from Me You Know You Are Doing Fine" The Effects of Management Nonresponse to Employee Performance. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 45(4), 362-372.
- Hodson, R. (1997). Group relations at work: Solidarity, conflict, and relations with management. *Work and Occupations*, 24(4), 426-452.
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of applied psychology*, 71(4), 606.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management journal*, 44(5), 975-987.

- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750.
- Hulin, C. L., & Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and worker responses. *Psychological bulletin*, 69(1), 41.
- Hull, K. E. (1999). The paradox of the contended female lawyer. *Law & Soc'y Rev.*, 33, 687.
- Hundley, G. (2001). Why and when are the self-employed more satisfied with their work? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(2), 293-316.
- Hurlbert, J. S. (1991). Social networks, social circles, and job satisfaction. *Work and Occupations*, 18(4), 415-430.
- Ibrahim, M., Ahmed, S. F., Khan, N., Khan, Y., Awan, Z. M., Shahid, M. K., & Kareem, A. Influencing Factors of Job Satisfaction in Technical Organization.
- Igalens, J., Neveu, J.-P., Rojot, J., Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Conclusion: ouvertures épistémologiques. *Méthodes & Recherches*, 405-428.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Skinner, S. J. (1989). An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(3), 25-33.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of applied psychology*, 74(2), 193.
- Ivancevich, J., & Donnelly, J. Gibson, JL, Collins, JR and Nielsen, NA (1991). *Canadian management: Principles and functions*.
- Ivancevich, J., & Donnelly, J. Gibson, JL, Collins, JR and Nielsen, NA (1991). *Canadian management: Principles and functions*.
- Ivancevich, J. M. (1985). Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes. *Academy of Management journal*, 28(1), 219-228.
- Jablin, F. M., & Krone, K. (1994). Task/work relationships: A life-span perspective. *Handbook of interpersonal communication*, 2, 621-675.
- Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X.-H. (2013). Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106.
- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational behavior and human performance*, 33(1), 1-21.
- Jamal, M. (1990). Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Jameson, D. A. (2001). Narrative discourse and management action. *The Journal of Business Communication (1973)*, 38(4), 476-511.
- Jaramillo, F., Nixon, R., & Sams, D. (2005). The effect of law enforcement stress on organizational commitment. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(2), 321-336.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational commitment and turnover intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). La construction d'une échelle de mesure. *Marketing*.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of business Research*, 60(7), 663-671.

- Joule, R. V. (1987). Tobacco deprivation: The foot-in-the-door technique versus the low-ball technique. *European Journal of Social Psychology, 17*(3), 361-365.
- Joule, R. V. (1991). Practicing and arguing for abstinence from smoking: A test of the double forced compliance paradigm. *European Journal of Social Psychology, 21*(2), 119-129.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work.
- Jurik, N. C., & Winn, R. (1987). Describing Correctional-Security Dropouts and Rejects An Individual or Organizational Profile? *Criminal Justice and Behavior, 14*(1), 5-25.
- Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review, 42*(1), 124-143.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review, 33*, 499-517.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of applied psychology, 94*(1), 162.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., . . . Kaskubar, D. (2008). 7 Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes. *Academy of Management Annals, 2*(1), 305-349.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution, 3*, 51-60.
- Kidwell Jr, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of management review, 18*(3), 429-456.
- Kieckbusch, R., Price, W., & Theis, J. (2003). Turnover predictors: causes of employee turnover in sheriff-operated jails. *Criminal Justice Studies, 16*(2), 67-76.
- Kiesler, C. A., & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of personality and social psychology, 3*(3), 349.
- Kim, M. S., Klingle, R. S., Sharkey, W. F., Park, H. S., Smith, D. H., & Cai, D. (2000). A test of a cultural model of patients' motivation for verbal communication in patient-doctor interactions. *Communications Monographs, 67*(3), 262-283.
- King, M., Murray, M. A., & Atkinson, T. (1982). Background, personality, job characteristics, and satisfaction with work in a national sample. *Human Relations, 35*(2), 119-133.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions, 1*, 3-36.
- Klein, S. M., & Maher, J. R. (1966). Education level and satisfaction with pay. *Personnel psychology, 19*(2), 195-208.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin, 119*(2), 254.
- Ko, J.-W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology, 82*(6), 961.
- Kogler Hill, S. E., Bahniuk, M. H., & Dobos, J. (1989). The impact of mentoring and collegial support on faculty success: An analysis of support behavior, information adequacy, and communication apprehension. *Communication Education, 38*(1), 15-33.
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological bulletin, 126*(4), 593.

- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of vocational behavior*, 68(2), 347-367.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). The leadership practices inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders. *Unpublished document*. Retrieved February, 12, 2010.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure 1. *Personnel psychology*, 8(1), 65-77.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118.
- Lambert, E. G., Barton, S. M., & Hogan, N. L. (1999). The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24(1), 95-116.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lambert, E. G., Paoline III, E. A., & Hogan, N. L. (2006). The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Criminal Justice Studies*, 19(1), 23-44.
- Lane, I. M., Mathews, R. C., & Presholdt, P. H. (1988). Determinants of nurses' intentions to Not leave their profession. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 367-372.
- Langkamer, K. L., & Ervin, K. S. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army captains' career intent. *Military Psychology*, 20(4), 219.
- Lapalme, M., & Doucet, O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés: la redondance perdure. *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior.
- Lee, G., & Jimenez, B. S. (2011). Does performance management affect job turnover intention in the federal government? *The American Review of Public Administration*, 41(2), 168-184.
- Lee, J.-S., Back, K.-J., & Chan, E. S. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768-789.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology*, 81(2), 123.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management journal*, 14(2), 213-226.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Lei, P. W., & Wu, Q. (2007). Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations. *Educational Measurement: issues and practice*, 26(3), 33-43.
- Lin, S.-H., & Hsieh, P.-J. (2010). Book Review: Kline, RB (2005). Principles and Practice of Structural Equation Modeling . New York: Guilford. 366 pp., \$40.50 paperback, ISBN 978-1-57230-690-5. *Research on Social Work Practice*, 20(1), 126-128.
- Liou, K. T. (1998). Employee turnover intention and professional orientation: A study of detention workers. *Public Administration Quarterly*, 161-175.

- Liou, K. T. (1998). Employee turnover intention and professional orientation: A study of detention workers. *Public Administration Quarterly*, 161-175.
- Li-Ping Tang, T., Kim, J. K., & Shin-Hsiung Tang, D. (2000). Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(2), 213-245.
- Liu, C., Borg, I., & Spector, P. E. (2004). Measurement equivalence of the German Job Satisfaction Survey used in a multinational organization: implications of Schwartz's culture model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1070.
- Lleras, C. (2005). Path analysis. *Encyclopedia of social measurement*, 3(1), 25-30.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in organizational behavior*, 1(10), 265-339.
- Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1984). Research on work adjustment and satisfaction: Implications for career counseling. *Handbook of counseling psychology*, 216-237.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 92(3), 786.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235.
- Macewen, K. E., & Barling, J. (1988). Interrole conflict, family support and marital adjustment of employed mothers: A short term, longitudinal study. *Journal of organizational behavior*, 9(3), 241-250.
- MacIntyre, P. D., Thivierge, K. A., & MacDonald, J. R. (1997). The effects of audience interest, responsiveness, and evaluation on public speaking anxiety and related variables. *Communication research reports*, 14(2), 157-168.
- Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: the impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242-263.
- Maddox, R. A. (1981). The structure and life-cycle of midlatitude mesoscale convective complexes. *Atmospheric science paper; no. 336*.
- Maddox, R. N. (1981). Two-factor theory and consumer satisfaction: replication and extension. *Journal of consumer research*, 8(1), 97-102.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication (1973)*, 45(1), 61-78.
- Maertz, C. P., & Campion, M. A. (1998). Turnover. *International review of industrial and organizational psychology*, 13, 49-82.
- Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management journal*, 47(4), 566-582.
- Mann, F., & Baumgartel, H. (1952). Absences and employee attitudes in an electric power company.

- Manville, C. (2005). L'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents : une étude exploratoire. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 973-995.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations.
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2015). Quality of work environment and quitting intention: A dilemma. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(1), 35.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative science quarterly*, 57-75.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Maslow, A. H. (1954). Personality and motivation. *Harlow, England: Longman*, 1, 987.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 76(1), 127.
- Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of vocational behavior*, 34(3), 299-317.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of applied psychology*, 86(6), 1294.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of applied psychology*, 72(4), 638.
- McNeely, R. (1984). Occupation, gender, and work satisfaction in a comprehensive human services department. *Administration in Social Work*, 8(2), 35-47.
- Melek, E., Anbar, A., & KARABIYIK, L. (2007). Job satisfaction of academicians in Turkey and the factors affecting job satisfaction. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 66-90.
- Metle, M. a. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application. *California: Sage publications*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology, 78*(4), 538.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review, 11*(3), 299-326.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review, 20*(4), 283-294.
- 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.
- MEYSSONNIER, R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié: L'exemple des ingénieurs. *Revue de gestion des ressources humaines*(60).
- MI'ARI, M. (1996). Work satisfaction and gender. *International Review of Modern Sociology, 67*-80.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology, 67*(1), 53.
- Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail? *Revue de gestion des ressources humaines*(53), 80-93.
- Mitchell, O., Mackenzie, D. L., Styve, G. J., & Gover, A. R. (2000). The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly, 17*(2), 333-357.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology, 62*(2), 237.
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover : causes, consequences, and control. *Reading, MA.: Addison-Wesley.*
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin, 86*(3), 493.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal, 6*(3), 209-225.
- Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception–outcome relationships. *Journal of applied psychology, 64*(2), 173.
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 17*(1), 50-57.
- Morrison, R. L. (2008). Negative relationships in the workplace: Associations with organisational commitment, cohesion, job satisfaction and intention to turnover. *Journal of Management & Organization, 14*(4), 330-344.
- Morrison, R. S., Jones, L., & Fuller, B. (1997). The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration, 27*(5), 27-34.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of vocational behavior, 79*(1), 18-35.
- Morse, N. C. (1953). Satisfactions in the white-collar job.
- Motowidlo, S. J., & Lawton, G. W. (1984). Affective and cognitive factors in soldiers' reenlistment decisions. *Journal of applied psychology, 69*(1), 157-166.

- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L., & Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and Occupations*, 21(2), 179-212.
- Munene, J. C. (1995). 'Not-on-seat': An Investigation of Some Correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria. *Applied psychology*, 44(2), 111-122.
- Murray, M. A., & Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 13(1), 44.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86.
- Neveu, J. (2002). L'implication du salarié: du pourquoi au pour quoi. *L'implication au travail*, Ed. Vuibert, Coll. Vital Roux, Paris.
- Newstrom, J., & Davis, K. (2002). Organizational behavior (1 Ith ed.). *New York: McGrawHill Higher Education*.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P., & Brand, J. F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1), 28-47.
- O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of applied psychology*, 83(5), 805.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*, 4(2), 53-60.
- Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). 1975: The measurement of meaning. *Urbana, IL: University of Illinois Press*.
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education+ Training*, 39(9), 354-359.
- Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14(5), 388-403.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294-313.
- Pagani, L., Tremblay, R. E., Vitaro, F., Boulerice, B., & McDuff, P. (2001). Effects of grade retention on academic performance and behavioral development. *Development and psychopathology*, 13(2), 297-315.

- Paillé, P. (2004). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*(52), 31-46.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C., & Ben Ayed, A. K. (2014). The role of negative affectivity in the relationships between pay satisfaction, affective and continuance commitment and voluntary turnover: A moderated mediation model. *Human Relations*, 67(7), 821-848.
- Pasupuleti, S., Allen, R. I., Lambert, E. G., & Cluse-Tolar, T. (2009). The impact of work stressors on the life satisfaction of social service workers: A preliminary study. *Administration in Social Work*, 33(3), 319-339.
- Pavitt, C. (1999). Theorizing about the group communication-leadership relationship. *The handbook of group communication theory and research*, 313-334.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health*, 38(3_suppl), 8-24.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational behavior*, 9(1), 43-59.
- Peyrat-Guillard, D. (2002). Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail. *Neveu JP et Thévenet M., L'implication au travail*.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13(1), 163-178.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *unpublished paper, University of California, Irvine, 1970*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157-177.
- Price, D. D. (2000). Psychological and neural mechanisms of the affective dimension of pain. *Science*, 288(5472), 1769-1772.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
- Rad, A. M. M., & De Moraes, A. (2009). Factors affecting employees' job satisfaction in public hospitals: Implications for recruitment and retention. *Journal of General Management*, 34(4), 51-66.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of*

- Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 490-510.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 475-478.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Robinson, D., Porporino, F. J., & Simourd, L. (1997). The influence of educational attainment on the attitudes and job performance of correctional officers. *NCCD news*, 43(1), 60-77.
- Ronen, S. (1978). Job satisfaction and the neglected variable of job seniority. *Human Relations*, 31(4), 297-308.
- Rosenfeld, L. B., Richman, J. M., & May, S. K. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization. *Journal of Applied Communication Research*, 32(1), 28-54.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management research news*, 30(3), 203-215.
- Roussel, P., Durrieu, F., & Campoy, E. et El Akremi A.(2002), Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion, Paris. *Economica*.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2005). Chapitre 11. Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. *Méthodes & Recherches*, 297-324.
- Rubin, A. M. (1993). The effect of locus of control on communication motivation, anxiety, and satisfaction. *Communication Quarterly*, 41(2), 161-171.
- Ruokolainen, M. (2011). Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment?: A mixed method study of the associations. *Jyväskylä Studies in education, psychology and social research*(428).
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of personality and social psychology*, 45(4), 736.
- Ryu, S., & Lee, Y.-J. (2013). Examining the role of management in turnover: A contingency approach. *Public Performance & Management Review*, 37(1), 134-153.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sackett, P. R., & Larson Jr, J. R. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30-41.
- Sagie, A., Birati, A., & Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. *Applied psychology*, 51(1), 67-89.
- Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of applied psychology*, 80(2), 211.
- Salacuse, J. W. (2007). Is There a Better Way-Alternative Methods of Treaty-Based, Investor-State Dispute Resolution. *Fordham Int'l LJ*, 31, 138.

- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief In BM Staw & GR Salancik (Eds), *New directions in organizational behaviour*. Chicago: St. St. Clair Pres., Chicago.
- Satava, D. (2003). The A to Z of keeping staff. *Journal of Accountancy*, 195(4), 67.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.
- Schmitt, N., Coyle, B. W., White, J. K., & Rauschenberger, J. (1978). Background, needs, job perceptions, and job satisfaction: A causal model. *Personnel psychology*, 31(4), 889-901.
- Schwarz, N. (1999). Self-reports: how the questions shape the answers. *American psychologist*, 54(2), 93.
- Schwarz, N., Strack, F., & Mai, H.-P. (1991). Assimilation and contrast effects in part-whole question sequences: A conversational logic analysis. *Public opinion quarterly*, 55(1), 3-23.
- Seegmiller, J. F. (1977). Job Satisfaction of Faculty and Staff at the College of Eastern Utah.
- Self, D. R., Holt, D. T., & Schaninger Jr, W. S. (2005). Work-group and organizational support: A test of distinct dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 133-140.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429.
- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2015). Job-Leisure Conflict, Turnover Intention and the Role of Job Satisfaction as a Mediator: An Empirical Study of Indian IT Professionals. *South Asian Journal of Management*, 22(1).
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management journal*, 48(1), 50-68.
- Sheehan, E. P. (1995). Affective responses to employee turnover. *The Journal of social psychology*, 135(1), 63-69.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative science quarterly*, 143-150.
- Sholl, R. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivation force. *Academy of management review*, 6, 589-599.
- Shore, L. M., Barksdale, K., & Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management journal*, 38(6), 1593-1615.
- Shore, L. M., Newton, L. A., & Thornton III, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of organizational behavior*, 11(1), 57-67.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.
- Shouksmith, G., Pajo, K., & Jepsen, A. (1990). Construction of a multidimensional scale of job satisfaction. *Psychological reports*, 67(2), 355-364.
- Sierpe, E. (1999). Job satisfaction among librarians in English-language universities in Quebec. *Library & Information Science Research*, 21(4), 479-499.
- Sims, C. S., Drasgow, F., & Fitzgerald, L. F. (2005). The effects of sexual harassment on turnover in the military: time-dependent modeling. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1141.

- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *The Journal of Marketing*, 69-86.
- Sirin, A. (2009). Analysis of relationship between job satisfaction and attitude. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(1), 85-104.
- Skemp-Arlt, K. M., & Toupence, R. (2007). The administrators role in employee motivation. *Coach and Athletic Director*, 76(7), 28.
- Smith, P. C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
- Smith, P. I. (1973). *Job Involvement and Communications*. London: Business Books Limited.
- Sohail, M., & Rehman, C. A. (2015). Stress and health at the workplace-a review of the literature. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 94.
- Solinger, O. N., Van Olfen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational behavior*, 16(1), 49-58.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of occupational psychology*, 61(4), 335-340.
- Staines, G. L., & Quinn, R. P. (1979). American workers evaluate the quality of their jobs. *Monthly Lab. Rev.*, 102, 3.
- Staples, D. S., & Higgins, C. A. (1998). A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 211-232.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 27-44.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253-273.
- Steel, B. (1991). Job satisfaction. *Bureaucrat*, 20(3), 57-59.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human resource management review*, 19(4), 271-282.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673.
- Steer, R. M., & Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Process. *Research in organizational behavior*, 3, 235-281.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Steers, R. M., & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of applied psychology*, 62(4), 472.
- Stohr, M. K., Self, R. L., & Lovrich, N. P. (1992). Staff turnover in new generation jails: An investigation of its causes and prevention. *Journal of Criminal Justice*, 20(5), 455-478.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 48(4), 370-379.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction.
- Taylor, J., & Westover, J. H. (2011). Job satisfaction in the public service: The effects of

- public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review*, 13(5), 731-751.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of organizational behavior*, 33(7), 878-893.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thévenet, M. (2002). Politiques de personnel et implication des personnes. *L'implication au travail, Vuibert*, 5-20.
- Trice, A. D., & Tillapaugh, P. (1991). Children's estimates of their parents' job satisfaction. *Psychological reports*, 69(1), 63-66.
- Trimble, D. E. (2006). ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENTION OF MISSIONARIES. *Journal of Psychology & Theology*, 34(4).
- Triplett, R., Mullings, J. L., & Scarborough, K. E. (1996). Work-related stress and coping among correctional officers: Implications from organizational literature. *Journal of Criminal Justice*, 24(4), 291-308.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human resource management review*, 6(2), 113-122.
- UNUTMAZ, S. (2014). Factors affecting job satisfaction of employees in a public. *Unpublished MSc in Industrial Engineering, Middle East Technical University, Ankara, Turkey*.
- Van Saane, N., Sluiter, J., Verbeek, J., & Frings-Dresen, M. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.
- Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2003). Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: Can losers remain motivated? *Motivation and emotion*, 27(4), 273-299.
- Veličković, V. M., Višnjić, A., Jović, S., Radulović, O., Šargić, Č., Mihajlović, J., & Mladenović, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing outlook*, 62(6), 415-427.
- Viken, R. J., & McFall, R. M. (1994). Paradox lost: Implications of contemporary reinforcement theory for behavior therapy. *Current Directions in Psychological Science*, 3(4), 121-125.
- Vollmer, H. M., & Kinney, J. A. (1955). Age, education, and job satisfaction. *Personnel*.
- Vroom, V. H. (1962). EGO-INVOLVEMENT, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE 1. *Personnel psychology*, 15(2), 159-177.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative science quarterly*, 228-255.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of applied psychology*, 82(2), 247.
- Warner, W. K., & Havens, A. E. (1968). Goal displacement and the intangibility of organizational goals. *Administrative science quarterly*, 539-555.
- Weil, P. A., & Kimball, P. A. (1995). A model of voluntary turnover among hospital CEOs. *Journal of Healthcare Management*, 40(3), 362.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*, 34(5), 719-751.
- Wexley, K. N., Alexander, R. A., Greenawalt, J. P., & Couch, M. A. (1980). Attitudinal

- congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 23(2), 320-330.
- Wickramasinghe, V. (2009). Predictors of job satisfaction among IT graduates in offshore outsourced IT firms. *Personnel Review*, 38(4), 413-431.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Williams, D., Harris, C., & Parker, J. (2008). I love you-goodbye: Exit interviews and turnover in the New Zealand hotel industry. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33(3), 70.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.
- Williams, R. A., Pruitt, S. D., Doctor, J. N., Epping-Jordan, J. E., Wahlgren, D. R., Grant, I., . . . Atkinson, J. H. (1998). The contribution of job satisfaction to the transition from acute to chronic low back pain. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 79(4), 366-374.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40.
- Wright, K. N., & Saylor, W. G. (1992). A comparison of perceptions of the work environment between minority and non-minority employees of the federal prison system. *Journal of Criminal Justice*, 20(1), 63-71.
- Wright, T. A. (1993). Correctional employee turnover: A longitudinal study. *Journal of Criminal Justice*, 21(2), 131-142.
- Yang, M. G. M., Hong, P., & Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251-261.
- Yasar, M. F., Emhan, A., & Eber, P. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support, and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 37.
- Yeltan, A. (2007). Effect of coaching on job satisfaction. *Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul*.
- Yoke, C. (2006). The me in team, and what it means. *Network World*, 23, 30-33.
- Yoke, C. T. m. i. t., and what it means. *Network World*, 23, 30-33.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352.
- Zaim, H., Kurt, İ., & Tetik, S. (2012). Casual analysis of employee satisfaction and performance: A field study in the finance sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 31-42.
- Zeffane, R. M. (1994). Correlates of job satisfaction and their implications for work redesign:

- A focus on the Australian telecommunications industry. *Public Personnel Management*, 23(1), 61-76.
- Zehir, C., Erdogan, E., & Basar, D. (2011). The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment in companies. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 49-59.
- Zhang, L.-f., You, L.-m., Liu, K., Zheng, J., Fang, J.-b., Lu, M.-m., . . . Wang, S.-h. (2014). The association of Chinese hospital work environment with nurse burnout, job satisfaction, and intention to leave. *Nursing outlook*, 62(2), 128-137.

3- Thèses

- Commeiras, N. (1994). *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle: une étude empirique*.
- DeMato, D. S. (2001). *Job satisfaction of elementary school counselors in Virginia: Thirteen years later*. University Libraries, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- DeMato, D. S. (2002). *Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia: Thirteen years later*. Virginia Tech.
- Des Horts, C.-H. B., & Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres: Une relation ambiguë.
- Garner, P. (2015). *Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des cadres: une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle*. Université de Lorraine.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Virginia Tech.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Virginia Tech.
- HARPUTLU, Ş. (2014). *JOB SATISFACTION AND ITS RELATION WITH PERCEIVED WORKLOAD: AN APPLICATION IN A RESEARCH INSTITUTION*. MIDDLE EAST TECHNICAL UNIVERSITY.
- MacMillan, C. (2012). *The Effects of Physical Work Environment Satisfaction and Shared Workspace Characteristics on Employee Behaviors Toward Their Organization: Using Environmental Control as a Mediator*. University of Waikato.
- Meyssonier, R. (2005). *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences: le cas des ingénieurs*. Aix-Marseille 3.
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle: une approche en terme de contrat psychologique*. Paris 1.
- Pennaforde, A. (2010). *La relation dialectique d'alternance: l'impact de la formation en alternance sur l'implication organisationnelle et le turnover dans le monde des services*. Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.
- Theron, C.-J. (2010). *The impact of psychological empowerment and job satisfaction on organizational commitment amongst employees in a multinational organization*. University of the Western Cape.
- Valéau, P. (1998). *La gestion des volontaires dans les associations loi 1901: un passage par les contingences de l'implication*. PhD Dissertation, IAE de Lille, France.

4- Conférences

- Andorka, F. (2003). Should you have a standard operating procedures manual: Golfdom.
- Behavior, S. (1961). *Its Elementary Forms*: New York: Harcourt, Brace and World.
- Bertandias, L., Carricano, M., Poujol, F., & Gillet, R. (2011). Analyse de données avec SPSS,

- 2e éd., coll. «Synthex»: Pearson Education.
- Bowen, B. E., & Radhakrishna, R. B. (1990). *Herzberg's Motivator-Hygiene Theory and the job satisfaction of agricultural education faculty*. Paper presented at the Proceedings of the 17th National Agricultural Education Research Meeting.
- Hackman, J., & Oldman, G. (1980). *Task design*: Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*: Harvard Business Review Boston, MA.
- Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., & Cox, R. (1970). *Motivation and personality (Vol. 2)*: Harper & Row New York New York.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Turnover, and Absenteeism*: New York: Academic Press.
- NEVEU, J. (2003). Théories de l'implication—in «Encyclopédie des ressources humaines»—Vuibert: Paris.
- Paul, K., Kravitz, D., Balzer, W., & Smith, P. (1990). *The original and revised JDI: An initial comparison*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco, CA.
- Stohl, C. (1984). *Quality circles and the quality of communication*. Paper presented at the Speech Communication Association Convention, Chicago, IL.

Table des matières

Introduction.....	1
chapitre 1. Intention de départ volontaire	7
section 1. La définition de l'intention de départ volontaire	7
1. Les différentes formes de départ :	7
2. Notion de « fonctionnalité » ou de « dysfonctionnalité » du départ volontaire.....	9
3. Turnover dysfonctionnel et coûts organisationnels	13
4. Définition de l'intention de départ volontaire :	14
section 2. Modèles théoriques du départ volontaire.....	16
1. Le modèle de March et Simon (1958)	16
2. Le modèle de Price (1977)	19
3. Le modèle de Mobley (1977).....	20
4. Le modèle élargi de départ de Mobley et al. (1979)	22
5. Le modèle de Steers et Mowday (1981)	24
6. Le modèle de Sheridan et Abelson (1983).....	26
7. Le modèle de McFarlane-Shore et al. (1990)	27
8. Le modèle de Neveu (1993, 1994).....	28
section 3. Les antécédents de l'intention de départ volontaire	29
1. Les variables individuelles liées au travail	31
2. Les variables individuelles non liées au travail	32
3. Les variables organisationnelles	32
4. Les opportunités externes	34
chapitre 2. L'implication organisationnelle	36
section 1. définition et relations entre les concepts.....	36
1. La nature de l'implication organisationnelle	36
2. Un essai de définition de l'implication organisationnelle.....	39
3. Les relations entre les concepts.....	44
section 2. Les dimensions de l'implication organisationnelle	46
1. Les différentes approches.....	46
2. L'approche tridimensionnelle d'Allen et Meyer.....	47
section 3. Les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle	51

1.	Les antécédents de l'implication organisationnelle	52
2.	Les conséquences de l'implication organisationnelle	53
chapitre 3.	Satisfaction au travail	61
section 1.	Définition et théories de la satisfaction au travail	61
1.	Définition	61
2.	Les théories de la satisfaction au travail	64
section 2.	Les mesures de la satisfaction au travail	71
1.	Mesures globales ou par facettes	72
2.	Une ou plusieurs questions	74
3.	Quelques échelles.....	77
section 3.	Les déterminants de la satisfaction au travail	81
1.	Facteurs environnementaux	82
2.	Facteurs personnels	90
chapitre 4.	Modèle conceptuel, hypothèses de recherche et méthodologie de l'étude empirique	95
section 1.	Modèle conceptuel et hypothèses de recherche.....	95
1.	Cadre théorique	95
2.	Hypothèses de recherche.....	97
section 2.	Méthodologie de l'étude empirique.....	104
1.	Le choix de la méthodologie pour le recueil de données.....	104
2.	Description de la procédure et des méthodes d'analyse des données.....	116
chapitre 5.	La validation des instruments de mesure des construits	121
section 1.	Analyse préliminaire et description de l'échantillon	121
1.	Étude préliminaire à l'analyse des données	121
2.	Analyse descriptive de l'échantillon global	123
section 2.	L'Analyse factorielle exploratoire -analyse en composante principale (ACP):	140
1.	analyse descriptive de l'échantillon de l'étude exploratoire	140
2.	La méthodologie de l'étude exploratoire	143
3.	Résultats de l'analyse exploratoire	147
section 3.	L'analyse factorielle confirmatoire (AFC)	176
1.	analyse descriptive de l'échantillon de l'étude confirmatoire	176
2.	La méthodologie de l'étude confirmatoire.....	179
3.	Analyse factorielle confirmatoire (AFC) sur le modèle de mesure 1 :	184

chapitre 6. Test des hypothèses par la modélisation en équations structurelles : analyse du modèle structurel	195
section 1. analyse du modèle structurel 1 :	195
1. Analyse de la qualité d'ajustement du modèle structurel 1 :	195
2. Analyse des coefficients structurels et des résultats du test t de student du modèle structurel 1 :	198
section 2. Analyse du modèle structurel 2 :	201
1. Analyse des coefficients structurels et des résultats du test t de student du modèle structurel 2	204
section 3. Récapitulatif des résultats	210
Conclusion générale	215

Bibliographie**Annexes**

Annexe 1 : Questionnaire

(version Française et Arabe)

Questionnaire

Dans le cadre d'une recherche doctorale, nous nous intéressons aux rapports des employés avec leurs entreprises. À cet effet nous menons une étude auprès des entreprises en Algérie.

Nous vous remercions donc pour le bon accueil que vous ferez à ce questionnaire dont les données collectées seront entièrement anonymes.

Veillez agréer nos remerciements pour l'attention que vous voudrez bien porter à notre recherche.

1^{ère} Partie : Implication organisationnelle

On constate aujourd'hui des différences dans les rapports des salariés avec leur organisation, les questions qui suivent s'intéressent à votre rapport avec votre entreprise.

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord ni en d'accord	Plutôt d'accord	Tout a fait d'accord
1	Je serai très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise					
2	Je ressens les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.					
3	Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise					
4	Je me sens attaché affectivement à cette entreprise					
5	Je me sens membre à part entière de cette entreprise					
6	Cette entreprise a une grande signification pour moi					
7	Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir					
8	Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais					
9	Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter cette entreprise actuellement					
10	Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter cette entreprise					
11	Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs					
12	Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles					
13	Je ressens une obligation de rester chez mon employeur actuel					
14	Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si cela était à mon avantage					
15	Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords *					
16	Cette entreprise mérite ma loyauté					
17	Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent					
18	Je dois beaucoup à cette entreprise					

2^{eme} partie Satisfaction au travail

Dans mon emploi actuel, je suis satisfait :

		Très satisfait(e)	Satisfait(e)	Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	Insatisfait(e)	Très insatisfait(e)
1	Des conditions de travail					
2	De mon importance aux yeux des autres					
3	De la stabilité de mon emploi					
4	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire					
5	De la manière dont les règles internes de l'entreprise sont mises en application					
6	Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail					
7	Des possibilités d'essayer mes propres méthodes pour réaliser le travail					
8	De la manière dont mes collègues s'entendent entre eux					
9	Des compliments que je reçois pour la réalisation d'un bon travail					
10	Du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail					

3eme partie : Environnement de travail

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

		Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
	• L'ambiguïté de rôle					
1	Je sais clairement ce que sont mes responsabilités au travail.					
2	Les règles que je dois suivre dans mon travail sont claires.					
3	Je ne comprends pas toujours ce qui est attendu de moi au travail					
	• Conflit de rôle					
4	Je reçois souvent des demandes contradictoires dans mon travail					
5	Je fais souvent des choses qui devraient être réalisées d'une manière différente					
6	Je fais souvent des choses qui semblent être inutiles					
	• Charge de travail					
7	La charge de mon travail est répartie de façon déraisonnable, de sorte que souvent le travail s'accumule.					
8	Je n'ai pas le temps de faire tout mon travail					
9	Je suis responsable d'un nombre inabordable de tâches dans mon travail					
	• Soutien social par les pairs					
10	J'obtiens souvent de l'aide et du soutien de la part de mes collègues					
11	Mes collègues sont souvent disposés à écouter mes problèmes au travail					
12	Mes collègues communiquent souvent avec moi sur la façon dont je dois accomplir mon travail					
	• Soutien social du supérieur					
13	Mon supérieur est souvent prêt à écouter mes problèmes au travail					
14	J'obtiens souvent de l'aide et du soutien de mon supérieur					
15	Mon supérieur me parle souvent sur la façon dont je dois accomplir mon travail					
	• Qualité du leadership					
16	Mon supérieur veille à ce que l'employé ait de bonnes opportunités de développement					
17	Mon supérieur est bon dans la planification du travail					
18	Mon supérieur est bon dans la résolution des conflits					

	• Possibilités de développement					
19	J'ai la possibilité d'apprendre de nouvelles choses à travers mon travail					
20	Je peux utiliser mes compétences/expertise dans mon travail					
21	Mon travail me donne la possibilité de développer mes compétences					
	• Routinisation					
22	Les fonctions dans mon travail sont répétitives					
23	J'ai l'opportunité de faire différentes tâches dans mon travail					
	• Implication à la prise de décision.					
24	En cas de problème, la direction consulte fréquemment les employés sur les solutions possibles.					
25	La direction met systématiquement en pratique les suggestions des employés.					
26	La direction demande souvent aux employés leurs suggestions sur la façon d'effectuer des tâches liées à l'emploi					
	• L'équité organisationnelle					
27	Il y a une opportunité équitable d'être promu dans mon travail.					
28	Les normes utilisées pour évaluer mon rendement dans mon travail sont équitables.					
29	Je suis assez récompensé dans mon travail compte tenu de mon niveau d'études					
30	Je suis assez récompensé dans mon travail compte tenu de mes compétences professionnelles.					

Alternatives externes d'emploi :

	Facile	Assez facile	Ni facile ni difficile	assez difficile	Très difficile
Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>aussi bien</u> que celui que vous avez maintenant ?					
Serait-il facile pour vous de trouver un emploi auprès d'un autre employeur qui soit <u>mieux</u> que celui que vous avez maintenant ?					

Intention de départ

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

		Tout a fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni en accord ni en d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	Lorsque je me vois dans mon métier actuel, j'aimerais quitter ce travail si c'était possible					
2	J'ai déjà pensé à quitter mon travail					
3	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche					
4	Je recherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation					
5	Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise					
6	C'est dans une autre entreprise que je me vois faire mon métier actuel					

4^{ème} partie : Fiche signalétique

Pour terminer, nous vous prions de bien vouloir indiquer quelques informations vous concernant ou relatives à votre emploi. Ces questions ne sont pas destinées à vous identifier. Toutefois, ces données nous sont nécessaires pour les traitements statistiques des questions précédentes.

	Modalités de réponse
Vous êtes :	Homme/Femme
Age	<ul style="list-style-type: none"> - Moins de 20 ans - 20 ans - 30 ans - 31 ans - 40 ans - 41 ans - 50 ans - 51 ans - 60 ans - plus de 60 ans
Situation familiale	Célibataire-Marié (e)
Poste occupé	
Ancienneté dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Moins d'un an - De 1 à 5 ans - De 6 à 10 ans - De 11 à 15 ans - De 16 à 20 ANS - Plus de 20 ans
Taille de l'entreprise :	De 1 à 9 employés – De 10 à 49 Employés – De 50 à 250- Plus de 250 Employés

Nature de l'entreprise	Publique – privée / Algérienne –Mixte - étrangère
Domaine d'activité	Agroalimentaire- chimie, santé – Industrie - Construction, Bâtiment, Habitat- Enseignement, formation - Administrations - Loisirs, Tourisme, Culture – Electronique, informatique internet - grande distribution – Textile - Transports et logistique- automobile- Autre. ...
Niveau d'étude :	Sans BAC / BAC+1 /+2/ +3/ +4/ +6/ +5 /+7 /+8.
Diplôme acquis le plus élevé:	
revenu :	<ul style="list-style-type: none"> - Moins de 20000 DA - De 20 000 DA à 35 000 DA - De 36 000 DA à 50 000 DA - De 51 000 DA à 65 000 DA - De 66 000 DA à 80 000 DA - De 81 000 DA à 95 000 DA - De 96 000 DA à 110 000 DA - Plus de 110 000 DA

Nous vous remercions d'avoir contribué à cette enquête. Les données sont, comme nous vous l'avons précisé, anonymes. Toutefois, si vous désirez en connaître les résultats, veuillez nous le préciser.

الاستبيان

في إطار اعداد أطروحة الدكتوراه، التي تعالج علاقة الموظفين مع مؤسساتهم. وتحقيقا لهذه الغاية، نحن بصدد إجراء دراسة حول المؤسسات في الجزائر.

نشكركم على الاجابة التي ستقدمونها لهذا الاستبيان، الذي سيتم فيه جمع البيانات و التي ستكون مجهولة المصدر. يرجى تقبل شكرنا على اهتمامكم بدراستنا.

الجزء 1: الالتزام التنظيمي

الاختلافات في علاقات الموظفين مع مؤسساتهم واضحة اليوم، والأسئلة التالية ذات صلة لعلاقتك مع مؤسستك.

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية:

أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق ولا أختلف	أوافق إلى حد ما	أختلف تماما	
					سأكون سعيدا جدا لو أنهى مسيرتي في هذه المؤسسة
					أشعر بمشاكل المؤسسة كما لو كانت مشاكل الخاصة
					أشعر بإحساس قوي بالانتماء لهذه المؤسسة
					أشعر بارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة
					أشعر بأنني عنصر كامل العضوية في المؤسسة
					هذه المؤسسة لديها معنى كبير بالنسبة لي
					البقاء في هذه المؤسسة هو أمر ضروري أكثر منه رغبة
					سيكون من الصعب جدا بالنسبة لي ترك العمل في المؤسسة، حتى لو أردت
					يمكن أن تتعطل الكثير من الأشياء في حياتي إذا قررت ترك العمل في المؤسسة حاليا
					أعتقد أنه ليس لدي ما يكفي من البدائل لمغادرة هذه المؤسسة
					إذا لم أكن قد قدمت الكثير لهذه المؤسسة، يمكنني أن أفكر في العمل في مكان آخر
					نادرا ما يشغل بالي البدائل القليلة الممكنة في مغادرة المؤسسة
					أشعر بالالتزام بالبقاء مع صاحب العمل الحالي
					لا أشعر أنه لي الحق في ترك العمل في المؤسسة الآن، حتى لو كان لمصلحتي، حتى لو كان ذلك لصالحه
					إذا تركت هذا العمل الآن، لن أندم على ذلك
					هذه المؤسسة تستحق ولائي
					لا أترك هذه المؤسسة لأنني أشعر بالدين تجاه الناس الذين يعملون هناك
					أنا مدين كثيرا لهذه المؤسسة

جزء 2: الرضا الوظيفي

في وظيفتي الحالية، أنا راض عن:

مستاء جدا	مستاء	غير راض و غير مستاء	راض	راض جدا	
					ظروف العمل
					أهميتي في نظر الآخرين
					الاستقرار في عملي
					امكانية القول للآخرين ما يجب القيام به
					كيفية تطبيق القواعد الداخلية للمؤسسة
					فرص البقاء مشغولا طوال الوقت خلال يوم عمل
					امكانية تجريب أساليب الخاصة للقيام بالعمل
					طريقة تفاهم زملائي في ما بينهم
					المجاملات التي أحصل عليها عند قيامي بعمل جيد
					الشعور بالإنجاز الناتج عند قيامي بالعمل

الجزء 3: بيئة العمل

حدد درجة موافقتك على العبارات التالية:

أوافق تماما	أوافق إلى حد ما	لا أوافق ولا أختلف	أختلف إلى حد ما	أختلف تماما	
					• غموض الأدوار
					أعرف بوضوح ما هي مسؤولياتي في العمل
					القواعد التي يجب أن أتبعها في عملي واضحة
					أنا لا أفهم دائما ما هو متوقع مني في العمل
					• صراع الأدوار
					إنني كثيرا ما أتلقى مطالب متضاربة في عملي
					أنا غالبا ما أفعل أشياء ينبغي القيام بها بطريقة مختلفة
					أنا غالبا ما أفعل أشياء تبدو بدون فائدة
					• عبء العمل
					يوزع عملي بشكل غير معقول، بحيث يتراكم في كثير من الأحيان.
					ليس لدي الوقت للقيام بكل أعمالي
					أنا مسؤول عن عدد لا يمكن تحمله من المهام في عملي
					• الدعم الاجتماعي من الأقران
					في كثير من الأحيان أحصل على المساعدة والدعم من زملاء
					غالبا ما يكون زملائي على استعداد للاستماع إلي

					مشاكلي في العمل
					في كثير من الأحيان يتواصل زملائي معي حول كيفية القيام بعملتي
					• الدعم الاجتماعي من قبل مشرف العمل
					يكون المشرف في كثير من الأحيان على استعداد للاستماع إلى مشاكلي في العمل
					في كثير من الأحيان أحصل على المساعدة والدعم من المشرف
					غالباً ما يتحدث معي المشرف حول كيفية القيام بعملتي
					• جودة القيادة
					يسهر المشرف على أن يكون لدى الموظف فرص تطوير جيدة
					مشرفي جيد في التخطيط للعمل
					مشرفي جيد في حل الصراعات
					• فرص التنمية
					لدي الفرصة لتعلم أشياء جديدة من خلال عملي
					يمكنني استخدام مهاراتي / الخبرة في عملي
					يوفر عملي الفرصة لتطوير مهاراتي
					• الروتين
					الوظائف في عملي متكررة
					لدي الفرصة للقيام بمهام مختلفة في عملي
					• المشاركة في صنع القرار.
					في حالة حدوث مشاكل، تتشاور الإدارة في كثير من الأحيان مع الموظفين بشأن الحلول الممكنة.
					تستخدم الإدارة بشكل منهجي اقتراحات الموظفين.
					غالباً ما تطلب الإدارة من الموظفين تقديم اقتراحات حول كيفية أداء المهام المتعلقة بالعمل
					• الإنصاف التنظيمي
					هنالك فرص عادلة للترقية في عملي.
					المعايير المستخدمة لتقييم أدائي في عملي عادلة.
					أكافاً في عملي إلى بما فيه الكفاية حسب مستواي التعليمي
					أكافاً في عملي بما فيه الكفاية حسب مهاراتي المهنية.

- 1 - 5 سنوات - 6 - 10 سنوات - 11 - 15 سنة - 16 - 20 سنة - أكثر من 20 سنة	
- من 1 الى 9 موظفين - من 10 الى 49 موظف - من 50 الى 250 موظف - أكثر من 250 موظف	حجم المؤسسة:
- عامة - خاصة - جزائرية - أجنبية - مختلطة	طبيعة المؤسسة
- صناعة الأغذية الزراعية - كيمياء وصيدلة، الصناعة - اعمال بناء، التدريس والتدريب - الإدارات - السياحة، الثقافة و الترفيه - أجهزة الحاسوب و الالكترونيات - التوزيع كبيرو البيع بالتجزئة - الغزل والنسيج - - النقل واللوجستيات - - صناعة السيارات - التأمين و البنوك - آخر ...	مجال النشاط
- بدون البكالوريا - بكالوريا +1 - 2+ - 3+ - 4+ - 5+ - 6+ - 7+ - 8+	المستوى التعليمي
	أعلى شهادة (دبلوم) متحصل عليها
- أقل من 20000 دج - من 20000 دج الى 35000 دج - من 36000 دج الى 50000 دج - من 51000 دج الى 65000 دج - من 66000 دج الى 80000 دج - من 81000 دج الى 95000 دج - من 96000 دج الى 110000 دج - أكثر من 110000 دج	الدخل

نشكركم على مساهمتكم في هذه الدراسة، البيانات كما حددناه مسبقا مجهولة المصدر.

Annexes 2 : Etude préliminaires à l'analyse des données

Nous détaillons les résultats de l'analyse de la normalité des données (test de KolmogorovSmirnov et Shapiro-Wilk) et le test de la quasi-normalité (Kurtosis et Skewness).

- **Test de la normalité**

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
IM_1	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_2	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_3	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_4	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_5	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_6	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_7	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_8	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_9	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_10	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_11	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_12	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_13	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_14	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_15	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_16	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_17	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IM_18	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_1	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_2	531	99,8%	1	,2%	532	100,0%
SA_3	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_4	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_5	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_6	531	99,8%	1	,2%	532	100,0%
SA_7	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_8	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_9	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SA_10	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
AEE_1	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
AEE_2	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
AR_1	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
AR_2	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%

AR_3	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
CR_4	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
CR_5	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
CR_6	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
CT_7	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
CT_8	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
CT_9	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SSC_10	531	99,8%	1	,2%	532	100,0%
SSC_11	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SSC_12	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SSS_13	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SSS_14	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
SSS_15	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
QL_16	531	99,8%	1	,2%	532	100,0%
QL_17	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
QL_18	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
PDD_19	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
PDD_20	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
PDD_21	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
R_22	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
R_23	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IPDD_24	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IPDD_25	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
IPDD_26	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
EO_27	531	99,8%	1	,2%	532	100,0%
EO_28	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
EO_29	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
EO_30	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
ID_1	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
ID_2	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
ID_3	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
ID_4	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
ID_5	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%
ID_6	532	100,0%	0	0,0%	532	100,0%

Les données ne suivent pas une distribution normale (p-value significative)

- **Statistiques descriptives : teste de la quasi-normalité (Kurtosis et Skewness)**

	N	Asymétrie		Aplatissement	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
IM_1	532	,118	,106	-1,167	,211
IM_2	532	1,057	,106	,504	,211
IM_3	532	,838	,106	-,192	,211
IM_4	532	,587	,106	-,639	,211
IM_5	532	,627	,106	-,638	,211
IM_6	532	,615	,106	-,477	,211
IM_7	532	,370	,106	-,928	,211
IM_8	532	,049	,106	-1,240	,211
IM_9	532	,120	,106	-1,137	,211
IM_10	532	-,229	,106	-1,222	,211
IM_11	532	-,014	,106	-1,132	,211
IM_12	532	-,030	,106	-1,064	,211
IM_13	532	-,167	,106	-1,188	,211
IM_14	532	-,299	,106	-1,005	,211
IM_15	532	,023	,106	-1,009	,211
IM_16	532	,482	,106	-,858	,211
IM_17	532	-,131	,106	-1,060	,211
IM_18	532	,221	,106	-1,012	,211
SA_1	532	,478	,106	-,779	,211
SA_2	531	1,000	,106	,848	,212
SA_3	532	,828	,106	-,101	,211
SA_4	532	,682	,106	,137	,211
SA_5	532	-,013	,106	-1,046	,211
SA_6	531	,683	,106	-,104	,212
SA_7	532	,800	,106	-,215	,211
SA_8	532	,481	,106	-,641	,211
SA_9	532	,490	,106	-,639	,211
SA_10	532	,889	,106	,107	,211
AEE_1	532	,086	,106	-,714	,211
AEE_2	532	-,036	,106	-,651	,211
AR_1	532	1,868	,106	3,311	,211
AR_2	532	1,169	,106	,633	,211
AR_3	532	-,439	,106	-1,018	,211
CR_4	532	-,009	,106	-1,187	,211
CR_5	532	,173	,106	-1,127	,211
CR_6	532	-,266	,106	-1,221	,211

CT_7	532	-,088	,106	-1,208	,211
CT_8	532	3,155	,106	37,833	,211
CT_9	532	,165	,106	-1,172	,211
SSC_10	531	,380	,106	-,934	,212
SSC_11	532	,477	,106	-,743	,211
SSC_12	532	,162	,106	-1,055	,211
SSS_13	532	,508	,106	-,934	,211
SSS_14	532	,422	,106	-1,054	,211
SSS_15	532	,214	,106	-1,094	,211
QL_16	531	,187	,106	-1,286	,212
QL_17	532	,220	,106	-1,230	,211
QL_18	532	,230	,106	-1,293	,211
PDD_19	532	1,071	,106	,172	,211
PDD_20	532	1,329	,106	1,221	,211
PDD_21	532	,908	,106	-,237	,211
R_22	532	,404	,106	-,785	,211
R_23	532	1,075	,106	,600	,211
IPDD_24	532	,003	,106	-1,266	,211
IPDD_25	532	-,041	,106	-1,087	,211
IPDD_26	532	-,058	,106	-1,172	,211
EO_27	531	,034	,106	-1,256	,212
EO_28	532	,030	,106	-1,245	,211
EO_29	532	,024	,106	-1,303	,211
EO_30	532	,051	,106	-1,300	,211
ID_1	532	,136	,106	-1,273	,211
ID_2	532	,779	,106	-,635	,211
ID_3	532	,371	,106	-1,148	,211
ID_4	532	,153	,106	-1,377	,211
ID_5	532	,672	,106	-,786	,211
ID_6	532	,243	,106	-1,230	,211

La quasi-normalité des données est satisfaite puisque toutes les valeurs de l'**Asymétrie** (Kurtosis) et de l'**Aplatissement** (Skewness) sont entre [-1,5 ; +1,5].