

Satisfaction au travail, Implication organisationnelle, et Intention de départ : le cas de la société « M » du secteur automobile au Maroc

Job satisfaction, organizational involvement, and intention to leave: the case of company « M » in the automotive sector in Morocco

ELHMAIDI Khadija

Doctorant

Polydisciplinary Faculty of Larache
Abdelmalek Essaadi University- Maroc
MAE2D

TIJANI Omar

Research Fellow and Professor
Polydisciplinary Faculty of Larache
Abdelmalek Essaadi University
MAE2D

Date de soumission : 29/06/2024

Date d'acceptation : 29/07/2024

Pour citer cet article :

ELHMAIDI K. & TIJANI O. (2024) «Satisfaction au travail, Implication organisationnelle, et Intention de départ : le cas de la société « M » du secteur automobile au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 679 - 704

Résumé

L'intention de départ est impactée par plusieurs facteurs de différente nature, parmi, on trouve la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. L'objectif de cet article a pour tester l'impact de ces deux variables sur l'intention de départ volontaire. Puisque, la société « M » veut justifier ces statistiques sur la problématique de l'intention de départ volontaire jugée important (32%).

Les hypothèses sont testées de manière empirique sur la base de données de 220 employés de la société « M » au Maroc et les données ont été recueillies par le biais de questionnaire mené en 2024 et une analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS et SmartPls.

L'étude a révélé que la satisfaction intrinsèque a un effet négatif et significatif sur l'intention de départ de l'entreprise, alors que la satisfaction extrinsèque n'a aucun effet significatif, cela expliqué par le contexte particulier du déroulement de l'enquête « M ». Ainsi, la satisfaction au travail intrinsèque a impacté positivement et significativement l'implication organisationnelle, affective, c'est-à-dire, plus les salariés sont satisfaits, plus ils sont impliqués affectivement à leur entreprise. Enfin, l'implication organisationnelle affective a un effet négatif et significatif sur l'intention de départ de l'entreprise.

Comme tout autre travaille scientifique, d'autres variables peuvent influençant le départ volontaire n'ont pas été traitées dans cet article.

Mots-clés : Satisfaction au travail ; Implication organisationnelle ; Départ volontaire ; secteur automobile ; Maroc

Abstract

The intention to leave is impacted by several factors of different nature, among which are job satisfaction and organizational involvement. The objective of this article is to test the impact of these two variables on the intention to leave voluntarily. Since, the company « M » wants to justify these statistics on the problem of the intention to leave voluntarily considered important (32%).

The hypotheses are tested empirically on the database of 220 employees of the company "M" in Morocco and the data were collected through a questionnaire conducted in 2024 and a data analysis was carried out using SPSS and Smart Pls software.

The study revealed that intrinsic satisfaction has a negative and significant effect on the intention to leave the company, while extrinsic satisfaction has no significant effect, this explained by the particular context of the conduct of the « M » survey. Thus, intrinsic job satisfaction has a positive and significant impact on organizational and affective involvement, that is, the more satisfied employees are, the more they are affectively involved in their company. Finally, affective organizational involvement has a negative and significant effect on the intention to leave the company.

Like any other scientific work, other variables that may influence voluntary departure have not been addressed in this article.

Keywords: Job satisfaction; Organizational involvement; Voluntary departure; Automotive sector; Morocco

Introduction

Cet article n'a pas pour objectif d'une analyse documentaire détaillée sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. Par ailleurs, reste l'objectif et de tester la relation entre ces variables au niveau d'une entreprise multinationale dans le secteur automobile au Maroc (TFZ)¹. Partant de l'idée que, les coûts organisationnels associés au turnover sont souvent très élevés, expliquant l'intérêt porté par les entreprises à la question de la fidélisation (Mitchell et al., 2001). Ce qui est le cas de l'entreprise « M ». C'est la raison principale pour laquelle l'entreprise s'est intéressée à la fidélisation de ces ressources humaines. De plus, il serait aussi moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau (Arveiller, 2000, cité in colle, 2006).

Dans la même ordre d'idée, la problématique du départ personnel tire son importance du terrain de notre étude. Car le pourcentage annuel de départ des salariés de la société « M » pour l'année 2013 atteint selon les trois catégories : (9% pour les ADM (les personnes travaillent l'horaire administratif), 12% pour les directs (les opérateurs et leurs chefs), et 9% pour les indirects (les superviseurs, les coordinateurs de formation, ainsi que les techniciens), Tandis que pour l'année 2014 le pourcentage de départ est de : 32%². Cet article a pour déterminer les préoccupations, le degré de satisfaction, le degré d'implication organisationnelle, et les intentions concernant le départ des employés de la société.

La question principale de notre recherche, c'est de savoir : Quels sont les facteurs influençant l'intention de départ volontaire à l'entreprise « M » : Le cas du secteur automobile au Maroc ? Pour cette recherche, nous avons opté un positionnement positiviste, car le chercheur qui ce positionnement tente d'expliquer la réalité. Ainsi, cette recherche s'inscrit dans une approche hypothético-déductive dont le choix est guidé par la nature des objectifs fixés : explorer, décrire et vérifier. De ce fait, le teste des hypothèses de manière empirique faite grâce aux données collectées auprès des 220 employés de la société « M » qui travaille dans le secteur automobile installé au Maroc, ensuite, nous discutons les résultats obtenus plus les pistes de recherche futures.

L'article sera sous l'ordre suivant : d'abord un bref survol de littérature sur l'intention de départ, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Puis, nous formulons les hypothèses qui lient ces deux derniers avec l'intention de départ. Ainsi, l'intersection sera au niveau

¹ La zone franche de Tanger

² Les statistiques propres à la société « M »

théorique entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle avec l'intention de départ pour formuler les hypothèses.

1.Revue de littérature

1.1. La fidélisation du personnel comme une facette d'intention de départ

La fidélisation s'est imposée depuis de nombreuses années dans la gestion des ressources humaines des entreprises et les directeurs des ressources humaines ont compris qu'un salarié qualifié et compétent constitue un capital humain spécifique et offre un avantage concurrentiel pour l'entreprise qui l'appartient. De ce fait, les entreprises se sont toujours intéressées à la fidélisation, que ce soit celle des clients, des actionnaires ou des salariés. Par conséquent, les stratégies de fidélisation ont trouvé leurs premières applications dans le domaine du marketing. Ainsi, les travaux sur la fidélisation du personnel sont nombreux, par exemple (Moulins, 1998 ; Paillé, 2004; Poulain-Rehm, 2006 ; Dutot, 2004 ; Peretti, 2005 ; Frank et al., 2004 ; Bohlander, Snell & Sherman, 2001). Par ailleurs, on peut définir la fidélité comme « *la fidélité³ du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe* » (Dutot, 2004 : 12).

1.2. L'intention de départ volontaire

La notion de départ volontaire a été traitée sous l'aspect quantitatif : turnover ou roulement du personnel qui constituait un enjeu majeur pour les entreprises du point de vue économique et ses conséquences sur la performance, la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Dans la même veine, l'intention de départ volontaire est considérée comme un bon indicateur de la capacité d'une entreprise à offrir des conditions de vie au travail appréciable (Igalens, 1999) : « *Même si l'évolution du turnover est étroitement dépendante des opportunités que peuvent trouver les démissionnaires sur le marché du travail, il n'en reste pas moins que cet indicateur véhicule des informations utiles sur l'adéquation entre les attentes des personnes et les conditions de travail proposées par les organisations* » (Igalens, 1999 ; p :1255).

En revanche, la notion de départ volontaire a été traitée dans beaucoup d'ouvrages, la littérature relative à ce concept est très riche et variée. Etudier les départs volontaires des salariés permet de connaître les aspirations et besoins exprimés par des salariés afin de les satisfaire et d'accroître leur stabilité et les rendre fidèles. Diverses définitions ont été formulées concernant

³ La fidélité existe sous trois formes: La fidélité réelle, La fidélité conditionnelle et La fidélité de façade.

le départ volontaire (Price, 1977 ; Weil & Kimball, 1995 ; Dany & Livian, 2002). Ainsi, les deux auteurs, Dany & Livian (2002) classent les formes de départ en trois catégories : les départs initiés par l'employeur, les départs à l'initiative du salarié et les départs qui se situent entre ces deux extrêmes.

1.3. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail a fait l'objet de très nombreuses études depuis près de 80 ans, puisqu'il s'agit de l'un des concepts de GRH les plus étudiés tant comme variable d'intérêt que comme variable explicative, avec plus de 10 000 études réalisées sur le sujet depuis des années. Cependant, ce sujet de recherche est toujours source de nombreuses discussions. Par ailleurs, la définition la plus couramment retenue dans les travaux sur la satisfaction au travail était, jusqu'il y a une dizaine d'années, très certainement celle de Locke (1976 ; p :1300) pour qui il s'agit « *d'un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* » et aussi, la satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire. Plusieurs chercheurs essayent de définir la satisfaction au travail (Meyssonnier & Roger, 2006 ; Mignonac et al., 2006 ; Iglesias et al., 2010 ; Patterson et al., 2010).

Dans le même ordre d'idée, Larouche (1975) classe la satisfaction au travail d'un employé par des facteurs intrinsèques et extrinsèques reliés à son travail. Cette classification est la plus complète et précise. Nous avons retenu le concept de satisfaction avec ces deux dimensions (intrinsèque et extrinsèque) comme variable dépendante pour savoir les attentes et les besoins des salariés pour les rendre satisfaits.

La satisfaction au travail intrinsèque : Théoriquement, la satisfaction intrinsèque est supposée liée aux « *sentiments suscités par la réalisation du travail et la réalisation de soi dans le travail* » (Roussel, 2005 ; p : 267). De ce fait, les facteurs intrinsèques retenus par cet auteur sont l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation, les politiques de l'organisation, le type ainsi que le niveau de supervision humaine et technique, l'utilisation des habiletés et la variété.

La satisfaction au travail extrinsèque : La satisfaction extrinsèque a trait à « *l'évaluation de résultats considérés comme importants aux yeux des autres* » (Nyock Ilouga, 2010, p. 69). Ainsi, « *La satisfaction extrinsèque [...] est supposée être suscitée par des éléments externes contrôlés par l'environnement de travail (ex. manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application) et les supérieurs (ex. compétence du supérieur dans*

les prises de décision) » (Roussel, 2005, p : 267). Les facteurs extrinsèques retenus par Larouche (1975) sont : les possibilités d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi.

La satisfaction au travail et le départ volontaire : Concernant le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire, la revue de la littérature sur le sujet fait état d'une relation de cause à effet et montre de façon générale que la satisfaction au travail est négativement associée au turnover (McEvoy & Casio, 1985; cité in Hollenbeck, & Williams, 1986 ; Paillé et al., 2010). L'intention de départ volontaire est généralement considérée comme une des conséquences négatives majeures des attitudes au travail. Telle l'insatisfaction au travail selon March & Simon (1958) : « les facteurs qui agissent sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation » suppose une « plus l'individu est satisfait à l'égard de son travail, plus il a une faible attraction ressentie de changement ». De son côté, Price (1977) explique que la satisfaction au travail est un indicateur du degré d'orientation attitudinale positive par rapport au fait de rester avec son employeur.

La satisfaction au travail est aussi un déterminant du roulement de personnel (Busch, et al., 1998; Mitchell, Holtom et al., 2001; Riordan, et al., 2001; Trevor, 2001). À cet effet, à l'aide d'une recension d'études empiriques, Trevor (2001) a constaté que la corrélation entre la satisfaction au travail et le roulement se situait entre (-0.18 et -0.24), ce qui implique que la satisfaction est négativement reliée au roulement. Ainsi :

H1 : La satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.

H2 : La satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle : La nature de la relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle fait débat parmi les chercheurs. Or, cette question est particulièrement intéressante pour les professionnels qui s'interrogent sur l'utilité des mesures à prendre pour modifier l'organisation. Porter et al., (1974) considèrent que si la satisfaction est une réaction affective, immédiate et indépendante de l'environnement professionnel, l'implication organisationnelle est au contraire une attitude qui se développe lentement sur le long terme. Ils font ainsi l'hypothèse que la satisfaction au travail précède l'implication organisationnelle, les recherches menées concernant l'ordre entre ces deux concepts ont donné des résultats divergents. Selon, Price & Mueller, 1986 ; cité in Sims et al., 1976 ; Mathieu & Hamel (1989) ont montré que la satisfaction précède l'implication

organisationnelle, tout comme Williams & Hazer (1986) qui ont mis en évidence la même relation causale.

Dans la même ordre d'idée, la relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, plusieurs études (Porter, Steers, Mowday et Boulian 1974, Price et Mueller, 1986 ; cité in Sims et al., 1976 ; Mathieu et Hamel, 1988 ; cités par Christian, 2006, p.129) ont montré la relation de cause à effet entre les deux construits, que la satisfaction au travail précède l'implication organisationnelle et que la satisfaction au travail est positivement associée à l'implication organisationnelle. De même, certaines études ayant abordé ce sujet ont plutôt affirmé l'existence des corrélations positives entre satisfaction et implication organisationnelle. Des études ont prouvé des corrélations positives entre la satisfaction et l'implication dans le travail, avec la satisfaction causant dans l'implication dans le travail ceci est traduit par le fait qu'un employé soit très satisfait de son travail, il va consacrer plus de temps à son travail et s'intéresse davantage. Ainsi,

H3 : la satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'implication affective d'une façon significatif et positive.

H4 : la satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'implication normative d'une façon significatif et positive.

H5 : la satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'implication calculée d'une façon significatif et positive.

H6 : la satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'implication affective d'une façon significatif et positive.

H7 : la satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'implication normative d'une façon significatif et positive.

H8 : la satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'implication calculée d'une façon significatif et positive.

1.4. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en psychologie, en sociologie et notamment en management des ressources humaines, et ce dès le début des années 1960, cet intérêt n'a pas cessé de croître au fil des années la littérature s'est enrichie de multitude de travaux conceptuels et empiriques portant sur ce concept. L'intérêt grandissant pour ce concept réside dans le fait que l'implication organisationnelle est un prédicateur des comportements des employés : en particulier le roulement du personnel. Ainsi, l'implication organisationnelle est un processus psychologique à comprendre selon lequel l'individu

s'identifie à l'organisation. Selon (Meyer et Allen, 1990 ; Meyer et al., 1993) ont développé un cadre théorique qui propose de distinguer trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication dite « calculée » et l'implication normative.

L'implication affective : Cette perspective est la plus répandue au sein de la communauté scientifique. Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Meyer et Allen, 1990). Longtemps discutée, la définition de l'implication affective basée sur l'idée de (Porter, et al., 1974 ; Porter, 1982) est aujourd'hui largement admise.

L'implication instrumentale calculée : A partir des travaux de (Becker, 1960 ; Allen & Meyer, 1984) synthétise cette approche et rappelle que « l'implication représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés ».

L'implication normative : Cette perspective est caractéristique du « respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise » (Paille, 2003).

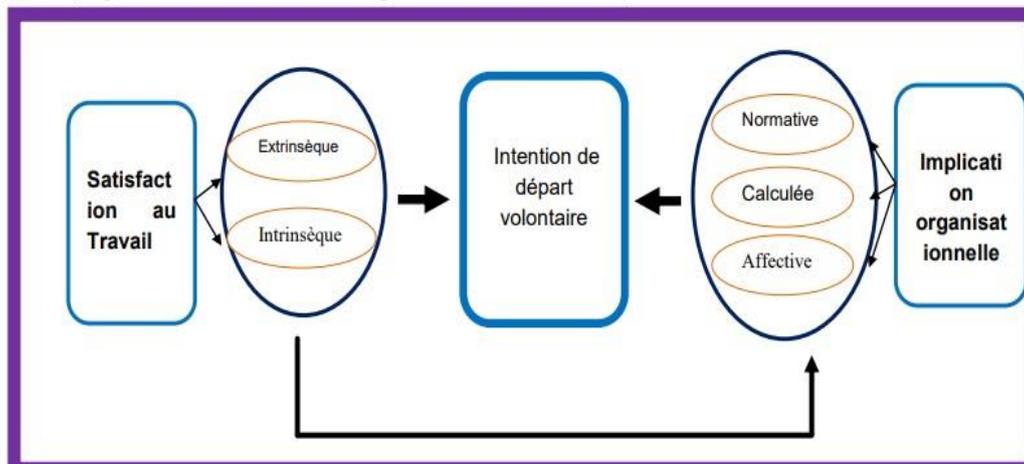
L'implication organisationnelle et l'intention de départ volontaire : De nombreuses recherches mettent en évidence la relation avec l'intention de départ et les trois composantes de l'implication organisationnel (Bentein et al., 2005; Carson & Bedeian, 1994; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1993; Powell & Meyer, 2004; Somers, 1995). De même, certains chercheurs (Bentein et al., 2005; Hackett et al., 1994; Powell et Meyer, 2004) ont remarqué une corrélation négative et significative avec l'intention de départ du personnel, tandis que d'autres (Meyer, al., 1993; Somers, 1995) n'ont pas obtenu de résultats concluants. Ainsi,

H9: L'implication affective influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.

H10: L'implication calculée influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.

H11: L'implication normative influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.

Notre modèle de recherche, est le fruit de différente lecture de revue de la littérature, aussi la confrontation au terrain de la société « M ». Nous présentons le modèle théorique de la recherche dans le figure ci-dessous.

Figure 1 : Modèle théorique de notre recherche

Source : Elaboré par les auteurs

Ce modèle est composé de deux variables indépendantes (satisfaction au travail et l'implication organisationnelle) et une variable dépendante (l'intention de départ volontaire).

2. La méthodologie de la recherche

Dans ce paragraphe, nous présentons le positionnement épistémologique, le terrain d'étude et la méthodologie mise en œuvre dans cette étude.

2.1. Le positionnement épistémologique et le choix méthodologique adopté

Dans cette recherche nous avons opté pour un positionnement positiviste, car le chercheur tente de comprendre et d'interpréter la réalité. Dans un premier lieu une analyse de littérature des concepts a mobilisé pour formuler un modèle théorique. Ensuite, la recherche s'inscrit dans une approche hypothético-déductive⁴ dont le choix est guidé par la nature des objectifs fixés : explorer, décrire et vérifier.

Notre étude descriptive quantitative s'intéresse à démontrer la relation de cause à effet entre les variables. Ceci nous permet de recourir à choisir une méthode de recueil des données de type quantitatif par le biais du questionnaire. Pour cela nous avons eu recours à choisir un échantillon (5% de la population mère c.-à-d. 220 employés) à la société « M » pour pouvoir répondre à notre problématique et qui nous permettra de mieux comprendre la nature entre les variables à étudier. De ce fait, la construction du questionnaire faite avec rigueur afin d'éviter un certain nombre de biais dans nos mesures et afin ainsi de donner à nos résultats une validité scientifique supérieure (Weller & Romney, 1988 ; Fowler, 1995). Suivant les conseils de Roussel (2005),

⁴ De manière générale, existe quatre type de démarche en science de gestion : la déduction, l'abduction, l'induction et l'hypothético-déduction.

nous avons procédé à un pré-test par technique d'entretien auprès d'un échantillon test de la population qui est l'objet de l'étude. En outre, les enquêtes administrées par le questionnaire ce qui est une occasion d'échanger avec l'interviewé, de diffuser de l'information et de recueillir un ressenti.

2.2. La présentation de la société « M »

La société « M » est d'origine allemand, créée en 1986, par deux autres groupes géants, chacune des parties détenant 50% du capital. La société a démarré son activité au Maroc en 2001. La société d'origine dispose d'autres unités de production dans 29 pays dans le monde et le 3ème fournisseur du câblage dans le monde. « M » a pour principale activité le façonnage de câbles électriques pour divers marque connu.

L'échantillon de l'étude confirmatoire : L'échantillon de l'étude confirmatoire est constitué de deux cent vingt (220) salariés c.à-d. 5% de l'ensemble du personnel qui travaillent à « M » qui se compte de plus de 4400 employées. L'échantillon est composé de 123 hommes et 97 féminins. La plus grande partie de l'échantillon (176) est composée de salariés en CDI, (23) avec contrat CDD1 Et on trouve (21) salariés avec contrat CDD2.

2.3. Les échelles de mesure

Il est nécessaire de construire et de valider les modèles de mesure des différents concepts (Roussel, 1996) ce qui constitue l'objectif intermédiaire de l'analyse quantitative. Ainsi, l'étude quantitative présente deux principaux objectifs qui seront réalisés successivement :

Présenter les outils de mesure des variables à étudier : nous allons appuyer sur des éléments théoriques issus de l'analyse de la littérature et sur des éléments issus de terrain, par la suite nous proposerons les instruments de mesure qui seront adaptés à notre étude et au contexte dans lequel elle va se dérouler notre recherche. La procédure de construction des échelles de mesure été à base d'application du paradigme de Churchill.

Tester les hypothèses et valider le modèle de recherche : dans ce passage nous serons amenés à tester les relations du modèle de recherche et à discuter les hypothèses formulées. Enfin nous pourrons par la suite comparer les résultats obtenus par rapport à ceux de la littérature. On utilise deux programmes (SPSS version 22.0 et Smartpls version 26).

Les instruments de mesure de la fidélité (variable dépendante) : A la base des travaux de (Wayne et al., 1997 ; Lazarova & Caligiuri, 2001; Lazarova & Cerdin, 2007) colle (2006) exploité 6 items pour mesurer la fidélité des employés avec une échelle de mesure de Likert. Le travail à montrer une consistance interne important ($\alpha=0.91$). Nous présentons les instruments de mesure de la fidélité dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Les instruments de mesure de la fidélité

<p>Les questions mesurant l'intention de départ (colle, 2006)</p> <p>Je n'ai pas l'intention de quitter « M » dans un futur proche.</p> <p>Je crois que je vais continuer à travailler dans « M » actuelle dans le futur.</p> <p>Je suis en train de penser à quitter mon travail dans « M ».</p> <p>Actuellement, je ne recherche pas activement un travail en dehors de « M ».</p> <p>Je pense sérieusement à quitter mon travail.</p> <p>Aussitôt que j'aurai trouvé un travail plus intéressant, je quitterai « M »</p>

Source : Elaboré par les auteurs

Les instruments de mesure de la satisfaction au travail : La satisfaction au travail sera mesurée avec l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), traduit par Roussel en 1996. Elle mesure d'une part la satisfaction intrinsèque et d'autre part la satisfaction extrinsèque. L'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire (D. J. Weiss et al., 1967)) comporte 20 facettes. Il existe une version courte (20 items soit 1 item par facette) et une version longue (100 items, soit 5 items par facette). Chaque item présente une courte phrase à propos d'un aspect spécifique du travail sur une échelle de Likert en 5 points allant de (1) très insatisfait à (5) très satisfait⁵. Nous présentons les instruments de mesure de la satisfaction extrinsèque et intrinsèque dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 2 : Les instruments de mesure de la satisfaction extrinsèque¹⁹

Les questions selon les auteurs mesurant la satisfaction extrinsèque	Les questions adaptées mesurant la satisfaction extrinsèque
De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	Les rôles et les responsabilités sont connus, clairement définis, appliqués?
Le stress professionnel	La charge du travail bien répartie entre le personnel ?
des conditions de travail	Les besoins de (main d'oeuvre, matière, matériel, fournitures) sont comblés dans des délais raisonnables ?
de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	Le responsable connaît les problèmes vécus lors de l'exécution du travail ?

⁵ Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation.

De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	Le responsable apporte l'aide adéquate lorsqu'il est nécessaire ?
L'item proposé	L'évaluation de rendement s'effectue de façon rigoureuse ?
des conditions de travail	L'aspect général du lieu de travail (La propreté, sonore, température environnante, éclairage,)?
des conditions de travail	La qualité du matériel que j'utilise pour travailler?
des conditions de travail	La manière dont ce matériel est géré?
des conditions de travail	Le niveau de la technologie de ce matériel?
de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	La gestion du travail, les instructions de travail son (compréhensible, visible, structurer,)?
L'item proposé	Le rythme auquel je dois travailler (cadence.)?
La possibilité de vos avancements?	La possibilité de vos avancements?
des conditions de travail	La sécurité au poste de travail (gants, lunettes,)?
de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites?

Source : Elaboré par les auteurs

Tableau 3 : Les instruments de mesure de la satisfaction intrinsèque

Les questions selon les auteurs mesurant la satisfaction intrinsèque	Les questions adaptées mesurant la satisfaction intrinsèque
L'item proposé	Le personnel accepte facilement les idées d'amélioration ?
de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	L'ambiance avec mes collègues proches?
de votre importance aux yeux des autres	La confiance que mes collègues m'accordent?
L'item proposé	Mes relations avec mon supérieur?
de votre importance aux yeux des autres	La confiance que mon supérieur m'accorde?
Possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	La possibilité de prendre des décisions de votre propre initiative?
Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	La possibilité d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail?
De la stabilité de votre emploi	La sécurité d'emploi?
des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	La reconnaissance par le supérieur du travail accompli?

Source : Elaboré par les auteurs

Les instruments de mesure de l'implication organisationnelle : Il existe différentes échelles de mesure de l'implication organisationnelle. L'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et al (1974) traduit en français par Thévenet, a fait l'objet de nombreuses utilisations empiriques (en France on peut citer dernièrement Commeiras et Fournier 1998; Commeiras et Fournier, 2002). Mais ses auteurs envisagent l'implication organisationnelle dans une perspective unidimensionnelle et son influence comme prédicateur de l'intention de départ a été testé et validé de nombreuses fois : (Meyer et Allen, 1984) ; Meyer, et al., 1990). Ainsi, les recherches ayant montré le caractère multidimensionnel de ce concept, nous proposons d'utiliser l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) à 18 items déterminant 3 facettes de l'implication organisationnelle : IA (6 items), IC (6 items), et IN (6 items). Elles ont été légèrement adaptées à notre cadre de recherche. Nous présentons les instruments de mesure de l'implication organisationnelles dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Les instruments de mesure de l'implication organisationnelle

<p><u>Les questions mesurant l'implication affective</u></p> <p>Je serais très heureux de finir ma carrière dans « M ».</p> <p>Je ressens les problèmes de « M » comme les miens.</p> <p>Je ressens un fort sentiment d'appartenance à « M ».</p> <p>Je me sens attaché affectivement à « M ».</p> <p>Je me sens comme un membre à part entière dans « M » « M » a une grande signification pour moi.</p> <p><u>Les questions mesurant l'implication normative</u></p> <p>Je ressens une obligation de rester chez « M ».</p> <p>Je ne ressens pas le droit de quitter « Si je quittais « M ».</p> <p>Si je quittais « M », je n'aurais aucun remords.</p> <p>Je ne quitterai pas « M », car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.</p> <p>Je dois beaucoup à « M ».</p> <p><u>Les questions mesurant l'implication calculée</u></p> <p>Rester dans « M » est autant affaire de nécessité que de désir.</p> <p>Ce serait très difficile pour moi de quitter « M », même si je le voulais.</p> <p>Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je décidais de quitter « M » actuellement.</p> <p>Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités de rechange pour quitter « M ».</p>
<p>Si je n'avais pas tant donné à « M » je pourrais penser à travailler ailleurs.</p> <p>Une des rares préoccupations avec mon départ sera le peu d'alternatives possibles.</p>

Source : Elaboré par les auteurs

3. Les résultats de l'analyse confirmatoire

L'analyse confirmatoire des échelles de mesure concerne le premier recueil de données et la purification des instruments. La méthodologie de l'étude exploratoire basé sur (Analyse par

moindre carré non pondéré). Selon Igalens et Roussel (1998), la phase exploratoire de la recherche a pour objectif de parvenir à des instruments de mesure purifiés. Cette purification s'effectue en deux étapes : d'abord, une analyse factorielle en composantes principale est le calcul de l'alpha de Cronbach.

3.1. Les résultats de l'analyse de composant principal (ACP)

A base de la revue de littérature, nous avons construit, adapté et validé les échelles de mesure dans le cadre de notre contexte traitent la question de l'intention de départ volontaire. Nous présentons une synthèse de l'analyse factorielle des échelles de mesure dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Synthèse de l'analyse factorielle des échelles de mesure

Variable mesurée	Nombre d'items retenu	Validité	Fiabilité α de Cronbach	Echelle retenue
Intention de départ	5	OUI	0.824	OUI
Satisfaction au travail				
Extrinsèque	8	OUI	0.800	OUI
Intrinsèque	5	OUI	0.680	OUI
Implication organisationnelle				
Affective	5	OUI	0,610	OUI
Normative	4	OUI	0.571	OUI
Calculée	5	OUI	0.753	OUI

Source : Elaboré par les auteurs

3.2. Le test du modèle hypothétique

La modélisation par équations structurelles (SEM) est une méthode d'analyse de deuxième génération qui est souvent utilisé dans les études marketing, et GRH car il peut tester les modèles additifs de causalité (Haenlein & Kaplan, 2004). Généralement, il existe deux sous-modèles dans un modèle d'équations structurelles; modèle intérieur précise les relations entre les variables latentes indépendantes et dépendantes, alors que le modèle externe spécifie les relations entre les variables latentes et leurs indicateurs observés. Nous présentons le modèle global avant et après purification dans les figures ci-dessous.

Figure 2 : Modèle globale avant purification

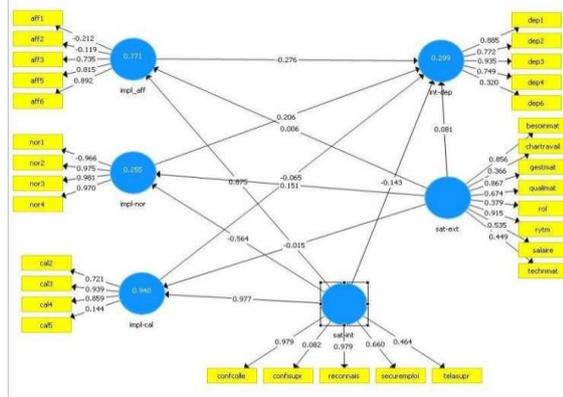
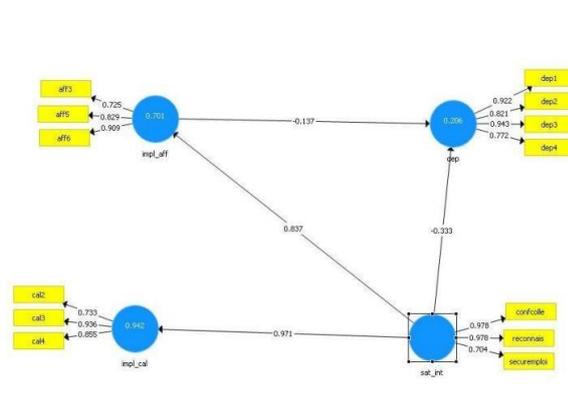


Figure 3 : Modèle globale après purification



Source : SmartPLS

Le modèle externe : Notre modèle de recherche étant composé de deux variables indépendantes (satisfaction intrinsèque et implication affective) et une variable dépendante (intention de départ). Le test de notre modèle doit s’effectuer par le programme smartPLS. La Moyenne Variance Extrait de chaque variable latente (**AVE**) a Pour vérifier la validité convergente et Alpha de **Cronbach** est utilisé pour mesurer la fiabilité de la cohérence interne. Nous présentons une synthèse des résultats pour le modèle extérieur dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Résumé des résultats pour le modèle extérieur réfléchissante

variable latente	indicateurs	corrélations	Indicator Reliability (i.e., loadings ²)	Composite Reliability	AVE	Cronbachs Alpha
Impl_aff	Aff3	0.725	0.5256	0.8630	0.6792	0.7902
	Aff5	0.829	0.6872			
	aff6	0.909	0.8262			
Impl_cal	Cal2	0.733	0.5372	0.8815	0.7146	0.7955
	Cal3	0.936	0.8761			
	Cal4	0.855	0.7311			
Sat_int	confcoll	0.978	0.9564	0.9227	0.8024	0.8714
	reconnais	0.978	0.4956			
	securiempl	0.704	0.4956			
Int_dep	Dep1	0.922	0.8500	0.9233	0.7517	0.8924
	Dep2	0.821	0.6740			
	Dep3	0.943	0.8892			
	Dep4	0.772	0.5959			

Source : Elaboré par les auteurs

D'après le tableau, les indicateurs ont des valeurs de fiabilité qui sont beaucoup plus grande que le niveau minimum acceptable de 0,4 et à proximité du niveau préféré de 0,7.

Le modèle interne : L'utilisation d'un test-t bilatéral avec un niveau de 5% de signification, le coefficient de chemin sera important si le T-statistics est supérieure à 1,96. Nous présentons successivement ci-dessous le tableau du test statistique, les valeurs du VIF et les valeurs R et R ajusté.

Tableau 7: T-Statistics

	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	P Values
impl aff-> dep	0.1185	1.1530	0.2495
sat int-> dep	0.1128	2.9512	0.0033
sat int-> impl aff	0.0063	133.8104	0.0000
sat int-> impl cal	0.0029	340.4075	0.0000

Source : Elaboré par les auteurs

Comme présenté dans le tableau, la totalité de la T-statistiques sont plus grandes que 1,96 alors nous pouvons dire que les charges de modèles extérieurs sont très significatives.

Tableau 8: la valeur du ViF

VIF	dep	impl aff	impl cal	sat int
dep				
impl aff	3.3391			
impl cal				
sat int	3.3391	1.0000	1.0000	

Source : Elaboré par les auteurs

En règle générale, nous avons besoin d'un FIV de 5 ou inférieur pour éviter le problème de colinéarité (Hair et al., 2011). Ce qui est le cas de notre cas.

Tableau 9 : la valeur du R et R ajusté

	R Square	R Square ajusté
dep	0.2056	0.1983
impl aff	0.7005	0.6991
impl cal	0.9424	0.9421

Source : Elaboré par les auteurs

La valeur du R square ajusté respecte la limite de 0.1 le minimum suggéré par Santosa et al., (2005), comme indique la valeur de R square ajusté est de : 0.1983 pour l'intention de départ, 0.6991 pour l'implication affective et de 0.9421 pour l'implication calculée ce qui est largement acceptable. Nous présentons une synthèse des tests des hypothèses dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10: synthèse des tests des hypothèses

	Hypothèses	Soutien	Résultat
H1	La satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.	OUI	Hypothèse validée
H2	La satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.	NON	Hypothèse invalidée
H3	La satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'implication affective d'une façon significatif et positive.	OUI	Hypothèse validée
H4	La satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'implication normative d'une façon significatif et positive.	NON	Hypothèse invalidée
H5	La satisfaction au travail intrinsèque influencerait directement l'implication calculée d'une façon significatif et positive.	OUI	Hypothèse validée
H6	La satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'implication affective d'une façon significatif et positive.	NON	Hypothèse invalidée
H7	La satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'implication normative d'une façon significatif et positive.	NON	Hypothèse invalidée
H8	La satisfaction au travail extrinsèque influencerait directement l'implication calculée d'une façon significatif et positive.	NON	Hypothèse invalidée
H9	L'implication affective influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.	OUI	Hypothèse validée
H10	L'implication calculée influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.	NON	Hypothèse invalidée
H11	L'implication normative influencerait directement l'intention de départ d'une façon significatif et négatif.	NON	Hypothèse invalidée

Source : Elaboré par les auteurs

4. Discussions des résultats

Notre recherche est basée sur onze hypothèses, les hypothèses H1 et H2 permet de vérifier si la satisfaction au travail (intrinsèque et extrinsèque) a un impact négatif sur l'intention de départ. Par contre, les hypothèses H9, H10 et H11 ont pour vérifier l'influence négative de l'implication organisationnelle tridimensionnelle sur l'intention de départ volontaire. Ainsi, les hypothèses H6, H7, H8, H3, H4 et H5 ont pour vérifier l'impact positive de la satisfaction au travail (intrinsèque et extrinsèque) sur l'implication organisationnelle (normative, affective, et calculée).

L'intention de départ volontaire : La satisfaction au **travail intrinsèque et l'implication organisationnelle affective** ont un impact négatif et significatif sur l'intention de quitter l'entreprise ce qui permet de confirmer leur rôle central dans notre modèle de turnover, et par la suit leur légitimité. **Ainsi**, la plupart des études sur le turnover expliquent envers 20% (Kim, Price, Mueller, & Watson, 1996) ou plus de la variance de l'intention de quitter, voire 40 % pour certaine (Fabi et al., 2011; Kim et al., 1996). Pour notre cas : le coefficient global de détermination du modèle est de 20.6%. Ce qui est acceptable.

La satisfaction au travail extrinsèque : La satisfaction au travail extrinsèque a un effet négatif sur l'intention de quitter. Ce qui convient avec les travaux (Chiu & Francesco, 2003; Fabi et al., 2011; Hom & Kinicki, 2001; Kammeyer-Mueller et al., 2005; Paillé et al., 2010; Steel, 2002; Susskind et al., 2000; Tett & Meyer, 1993; Zimmerman & Darnold, 2009). Mais ce qui est le contraire dans notre cas à cause du contexte vécu au niveau de l'entreprise « M ». D'ailleurs, le salaire, comme facteurs extrinsèques reste la première motivation pour l'ensemble des individus qui travaille chez « M » même si que la satisfaction extrinsèque impacte d'une façon positive, les résultats reste faible. Ce qui rejoignent l'hypothèse de March et Simon (1958) et celle de Hausknecht et al. (2009) qui considèrent les facteurs extrinsèques de satisfaction au travail les premiers motifs de fidélité cité par les employés.

La satisfaction au travail extrinsèque : cette variable n'a pas d'effet significatif sur l'implication affective ni sur l'implication calculé ou normative ces résultats n'ont pas de base théorique (je n'ai pas trouvé), mais ces résultats restent fortement liés au contexte.

La satisfaction au travail intrinsèque : Les résultats de ce travail montrent que, la satisfaction intrinsèque a un d'effet significatif et direct sur l'intention de départ. La satisfaction intrinsèque influence fortement l'implication affective qui, à son tour, influence négativement l'intention de départ. Aussi, la confiance avec les collègues, la reconnaissance et la sécurité d'emploi renforcent l'implication affective qui, à son tour, diminue l'intention de départ. Ce qui

rejoignent les résultats d'Allen et Meyer (1996). D'après nos résultats on peut dire que le besoin de distinguer les différentes dimensions de la satisfaction au travail afin de mieux saisir la nature des liens entre les facteurs de fidélisation incontournables (satisfaction au travail, implication organisationnelle affective) et l'intention de quitter.

L'implication organisationnelle affective : L'implication affective est la plus significative par rapport aux trois dimensions de l'implication organisationnelle (Commeiras et Fournier) nos résultats confirment cette résultat. Tandis que, certains auteurs trouvent que l'implication affective est le facteur de fidélisation qui influence le plus l'intention de départ (Lapointe, 2011), donc on peut dire que l'implication affective a un rôle central dans un modèle de turnover. Ainsi, l'attention porté aux salariés quant à leurs attentes et besoins par les DRH contribuent à l'amélioration de la rémunération (l'indicateur le plus important pour les personnels de notre cas), la promotion, les conditions de travail, la justice procédurale, et l'amélioration de la communication (relations humaines...) qui sont les premiers motifs de la fidélité de ses salariés.

L'implication organisationnelle calculée : L'implication calculé n'a pas d'effet directe négative et significative sur l'intention de départ qu'avec (-0.093) ce qui ne respecte pas le seuil qui est de (0.1).

L'implication organisationnelle normative : L'implication normative n'a pas d'effet direct négatif et significatif sur l'intention de départ (par contre a un effet d'une façon positif sur l'intention de départ).

Conclusion

D'après la revue de littérature nous a permet d'accentué sur la notion de la fidélisation (l'intention de départ), la satisfaction au travail (intrinsèque et extrinsèque), l'implication organisationnelle tridimensionnelle et l'intercession entre eux afin de conceptualiser un modèle théorique propre à notre recherche. Ce dernier comporte trois variables principales : deux variables indépendantes (la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle), et une variable dépendante celle de l'intention de départ volontaire (fidélité). Nous avons lié les variables entre elles pour proposer des hypothèses de recherche.

L'étude quantitative a permet de tester la validité et la fiabilité de notre modèle théorique et nos hypothèses de recherche (d'Igalens et Roussel). Des questionnaires totalisant un nombre de 220 ont été administrés directement auprès de la population ciblée (notre échantillons) Nous rappelons nos principaux résultats obtenus:

La satisfaction intrinsèque a un effet négatif et significatif sur l'intention de départ de l'entreprise, alors que la satisfaction extrinsèque n'a aucun effet significatif, cela expliqué par le contexte particulier du déroulement de l'enquête « M ».

La satisfaction au travail intrinsèque a impacté positivement et significativement l'implication organisationnelle affective, c'est-à-dire, plus les salariés sont satisfaits plus ils sont impliqués affectivement à leur entreprise.

L'implication organisationnelle affective a un effet négatif et significatif sur l'intention de départ de l'entreprise.

L'étude de l'environnement professionnel des personnels de la société « M ». Ces résultats constituent un baromètre social pour les responsables des ressources humaines, à savoir, connaître les perceptions des personnels favorise la compréhension de la problématique pour mieux cerner les imprévus sur le terrain. Ainsi ce travail peut servir les gestionnaires et les responsables RH pour améliorer leur politique de fidélisation et réduire les départs volontaires.

Limites de notre recherche

Toute recherche porte des limites, mais ces limites nous permettent d'approfondir nos résultats. Ainsi, d'autres variables disponibles qui n'ont pas été traitées dans cet article, et qui peuvent révéler peut-être d'autres facteurs influençant le départ volontaires (fidélité) des salariés, telles que là l'âge, la ville d'origine, la génération des personnels mais d'une façon approfondir et avec des échelles de mesure bien adapté.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of advanced nursing*, 32(3), 536-543.

Aelion, F., (2009). *Manager en toutes lettres, édition d'organisation*, Paris, p.178.

Allen, N.J. Meyer, J.P. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological consideration. *Journal of Applied Psychology* 96(3), 372-378.

Arab, S. D. B., & Mardessi, S. M. (2011). L'implication organisationnelle: levier pour la performance financière? Une étude dans le contexte tunisien. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 4(6), 21-46.

Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago press.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Becker, H.S. (2006). Notes sur le concept d'engagement. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (11).

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *Journal of applied psychology*, 90(3), 468.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Managing human Resources (12 Edition ed.)*. USA : South Western College Publishing.

Busch, T., Fallan, L., & Pettersen, A. (1998). Disciplinary differences in job satisfaction, selfefficacy, goal commitment and organisational commitment among faculty employees in norwegian colleges: An empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, 4(2), 137-157.

Cadin, Guerin, Pigeyre, (2002). *Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie*, Dunod.

Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of vocational Behavior*, 44(3), 237-262.

Chaminade B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, Afnor.

Chiu, R. K., & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of manpower*, 24(3), 284-298.

Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Cézanne, Aix-Marseille III.

Commeiras, N. & Fournier, C. (2002). Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente : une approche multidimensionnelle. In l'implication au travail, M. Thévenet, ed. Vuibert, collection Entreprendre, Institut Vital Roux, p.99-112.

Commeiras, N., & Fournier, C. (1998). L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise: une vision enrichie des relations. Actes du Congrès de l'AGRH.

Dany, F. Livian, Y. F. (2002). La nouvelle gestion des cadres, Vuibert, Paris.

Dutot, C. (2004). Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise: éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs; le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz (Doctoral dissertation, Poitiers).

Fabi, A., Felici, A., Metro, G., Mirri, A., Bria, E., Telera, S., ... & Carapella, C. M. (2011). Brain metastases from solid tumors: disease outcome according to type of treatment and therapeutic resources of the treating center. *Journal of Experimental & Clinical Cancer Research*, 30, 1-7.

Fowler, F. J. (1995). *Improving survey questions: Design and evaluation*. Sage.

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3).

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France, 42.

Giraud, L. (2012). L'intention de quitter l'entreprise: une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié. Unpublished Ph. D. Thesis, EM Lyon Business School, Lyon, France.

Guerfel-Henda, S., & Guilbert, L. (2008). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. IXème Congrès de l'AGRH.

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.

Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding statistics*, 3(4), 283-297.

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.

- 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.
- 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.
- Igalens, J. I, (1999), Turn-over dans R. LE DUFF, *Encyclopédie de Gestion et du Management*, EGM, Dalloz, p.1255.
- Iglesias 122, K., Renaud 123, O., & Tschan 124, F. (2010). La satisfaction au travail: une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Nouveaux comportements Nouvelle GRH?*, 16(40), 245-270.
- Ilouga, S. N. (2010). Chapitre 2-La convergence des valeurs entre l'organisation et l'individu: effets sur la satisfaction au travail. *Les relations salariés-employeurs: quel partage des valeurs?*, 53.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). Turnover processes in a temporal context: It's about time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human relations*, 49(7), 947-976.
- Lapointe, J. J. (2011). *Conduite d'une étude de besoins en éducation et en formation: Une approche systémique*. PUQ.
- Larouche, V. (1975). Inventaire de satisfaction au travail: validation. *Relations industrielles*, 30(3), 343-376.
- Lazarova, M. B., & Cerdin, J. L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, 38, 404-429.
- Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of world business*, 36(4), 389-401.
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *La Motivation au travail: modèles et stratégies*. 3ème édition, 2ditions d'Organisation, Paris, p.38.
- Liger, P., (2007). *Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, 2ème édition, Dunod, Paris, p.131.
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In: *Handbook of industrial and Organizational Psychology* (ed M. Dunnette), pp. 1297-1349. Rand McNally, Chicago, Il.
- March, J. G, & Simon, H. A (1958). *Organisations* New York Wiley.
- Maslow, A., (1943). A theory of human motivation, *The Psychological Review*, vol 50, n°4, p.385.

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.

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., Allen, N. J., (1984). Testing the side bet theory of organization Commitment: some methodological consideration. *Journal of applied psychology*, 69, 372-387.

Meyssonnier, R. & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. Acte du XVII, congrès de l'AGRH, Reims.

Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.

Mitchell, T., GUIBERT, G., & TASSIN, D. (2001). Global Noise?.

Moulin, J. L. (1998). ÉTAT DE FIDÉLITÉ ET RELATION DE FIDÉLITÉ: Éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange. *Décisions Marketing*, 67-73.

Paillé, P. (2003). L'ENGAGEMENT NORMATIF: ESSAI DE RECONSTRUCTION NORMATIVE COMMITMENT: AN ATTEMPT AT RECONSTRUCTION. *L'engagement*, 8, 69.

Paille, P., (2004). *La Fidélisation Des Ressources Humaines*, édition Economica, Paris, p.5.

Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.

Patrice Roussel (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail, *Economica*, p48.

Patterson, G. R., Forgatch, M. S., & DeGarmo, D. S. (2010). Cascading effects following intervention. *Development and psychopathology*, 22(4), 949-970.

Peretti, J. M., & Peretti, J. M. (1998). *Ressources humaines et gestion des personnes*. Vuibert.

Peretti, J. M., (2005). *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, p.110.

- Peretti, J.-M. (2001), Dictionnaire des Ressources Humaines, Vuibert, 2ème édition.
- 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.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris.
- Poulain-Rehm, T. (2006). Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 77-88.
- 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.
- Prat Dit Hauret, C. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires? *Comptabilité-ContrôleAudit*, 12(1), 125-146.
- Price, J.L, & Miller, C. W (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Scraton : Harper Collins.
- Price, J.L, (1977). *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press, p.84
- PRISMA Group (2009) Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses. *PloS Medicine* 6, e1000097.
- Randon, S. (2010). Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000.
- Riordan, C. M., Weatherly, E. W., Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (2001). The effects of preentry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 159-176.
- Romney, A. K., Weller, S. C., & Batchelder, W. H. (1988). Interpreting Consensus: A Reply to Price. *American Anthropologist*, 90(1), 161-163.
- Rouleau, (2007). *Théories des Organisations*, Presses de l'Université du Québec, p.15.
- Roussel, E. (1996). *Jean Monnet: 1888-1979* (p. 165). Paris: Fayard.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines, Méthode de recherche en science humaine et sociales*, 1er édition.
- Rutishauser, I. 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*, Thèse de doctorat : Univ. Genève, p 57.
- Santosa, P. I., Wei, K. K., & Chan, H. C. (2005). User involvement and user satisfaction with information-seeking activity. *European Journal of Information Systems*, 14, 361-370.
- Sims Jr, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management journal*, 19(2), 195-212.

Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of organizational Behavior*, 16(1), 49-58.

Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of management review*, 27(3), 346-360.

Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M., & Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 53-77.

Tamara, P., (2010). Les nouvelles techniques de recrutement vues sous le prisme du contrat psychologique, mémoire de fin d'études, p 50.

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.

Thiétart R. A et COLL, (2007). METHODES DE RECHERCHE EN MANAGEMENT, chapitre 2, 3ème édition, DUNOD, Paris.

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(4), 621-638.

Weil, P. A., & Kimball, P. A. (1995). A model of voluntary turnover among hospital CEOs. *Journal of Healthcare Management*, 40(3), 362-385.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

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.

Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing bulletin*, 24(1), 1-32.

Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel review*, 38(2), 142-158.