

UNIVERSITE DE BORDEAUX
ECOLE DOCTORALE ENTREPRISE, ECONOMIE, SOCIETE (EES)

&

UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH – FES
CENTRE D'ETUDES DOCTORALES SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION

DOCTORAT ès SCIENCES de GESTION

Thèse présentée par

Abderrazzak ABDOUNE

**LES ANTECEDANTS DE L'INTENTION DE DEPART
VOLONTAIRE A LA RETRAITE : LE CAS DES SENIORS
DANS LA FONCTION PUBLIQUE AU MAROC**

Thèse codirigée par :

M. Olivier HERRBACH

Mme Asmae DIANI

Soutenue publiquement le 18 décembre 2017

JURY :

M. Olivier HERRBACH,

Professeur des universités, Université de Bordeaux, **directeur de thèse.**

Mme Asmae DIANI,

Professeur de l'enseignement supérieur, Université SMBA, Fès, **codirectrice de thèse**

M. Jocelyn HUSSER,

Professeur des Universités, Université Aix-Marseille, **rapporteur.**

M. Chafik BENTALEB

Professeur de l'enseignement supérieur, Université Cadi Ayyad, Marrakech, **rapporteur**

M. Abdelhamid SKOURI,

Professeur de l'enseignement supérieur, Université SMBA, Fès, **rapporteur.**

M. Johannes KRAAK,

Professeur, INSEEC Business School, **suffragant**

M. Ayachi EL GUARNI,

Direction provinciale des études économiques et statistiques, Meknès, **suffragant**

« L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

A mon défunt père,

REMERCIEMENTS

La présente thèse n'aurait pas pu être réalisée sans le grand soutien de plusieurs personnes à qui je souhaiterai, à travers ces quelques lignes, exprimer mes sentiments de reconnaissance.

Mes premiers remerciements vont à mes directeurs de thèses : le Professeur Madame Asmae DIANI et le Professeur Monsieur Olivier HERRBACH qui m'ont accompagné tout au long de ce travail doctoral. Leur disponibilité, leur soutien et leurs généreuses interventions au cours des moments difficiles ont été d'une très grande valeur pour l'avancement et la réalisation de cette thèse.

Je mesure également l'honneur que me font les Professeurs Monsieur Jocelyn HUSSER, Monsieur Chafik BENTALEB et Monsieur Abdelhamid SKOURI en acceptant, en tant que rapporteurs, d'apprécier la qualité de mon travail de recherche.

Mes sentiments de gratitude vont également à Monsieur Ayachi EL GUARNI qui a généreusement accepté de participer à mon jury de thèse en tant qu'expert en statistiques.

Je tiens à adresser l'expression de mes profonds remerciements au Professeur Johannes KRAAK qui me fait l'honneur et le plaisir d'être examinateur de ce travail.

Au cours de ce parcours doctoral, j'ai eu la chance de faire partie de l'équipe du laboratoire de recherche LAREDEL, ainsi que l'équipe du Laboratoire IRGO. Les discussions que j'ai pu avoir durant les réunions avec les équipes de recherche m'ont beaucoup aidé. Je remercie donc toutes ces personnes.

Je tiens aussi à remercier tous les fonctionnaires qui ont accepté de répondre à l'enquête. Sans leur bonne volonté, le travail empirique n'aurait pas pu voir le jour.

Je remercie ma très chère mère qui m'a soutenue en toutes circonstances, mes frères et mes sœurs, mes belles-sœurs et beaux-frères, mes neveux et nièces, mes oncles et tantes, mes cousins et cousines.

SOMMAIRE

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	6
<u>Partie I – Intention de départ volontaire à la retraite : contexte, antécédents et pratiques RH ...</u>	19
<u>Chapitre I – La fin de carrière : entre évolution démographique et bien-être social</u>	22
Section 1 - Emploi des seniors : entre évolutions démographiques et politiques publiques.....	25
Section 2 - La vague de départ volontaire dans la fonction publique au Maroc	34
Section 3 - De l'intention de quitter à l'intention de rester : place des pratiques RH dans la fidélisation des employés	46
<u>Chapitre 2 – Les antécédents du départ volontaire à la retraite : revue de la littérature, modèle théorique et hypothèses de recherche</u>	57
Section 1 – La satisfaction au travail et intention de départ volontaire à la retraite	59
Section 2 - Implication organisationnelle et intention de départ volontaire à la retraite.....	74
Section 3 – Justice organisationnelle et intention de départ volontaire à la retraite	89
Section 4 - Déterminants contextuels et opportunités d'emplois alternatifs	103
<u>Partie II – Analyse des données collectées et résultats de la recherche</u>	109
<u>Chapitre 3 – Méthodologie, opérationnalisation des modèles théoriques et choix des variables</u>	111
Section 1 – Méthodologie de la recherche.....	113
Section 2 - Analyse factorielle des données	123
<u>Chapitre 4 : Résultats et discussion</u>	138
Section 1 – Analyse confirmatoire et tests d'hypothèses	140
Section 2 – Résultats et discussion.....	170
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	188
<u>Bibliographie</u>	197
<u>Liste des figures</u>	216
<u>Listes des équations</u>	217
<u>Liste des tableaux</u>	218
<u>Table des matières</u>	220
<u>ANNEXES</u>	224

INTRODUCTION GENERALE

La recherche en gestion des ressources humaines a connu au cours des cinquante dernières années une importante évolution tant du point de vue théorique qu'empirique. Tout au long de cette période, les pratiques RH ont évolué en réponse aux changements et mutations qui ont marqué à la fois l'environnement interne et l'environnement externe des organisations.

En effet, depuis une bonne décennie, plusieurs pays et organisations sont confrontés à des enjeux démographiques et sociaux qui modifient complètement l'architecture de la pyramide des âges aux niveaux macroéconomique et microéconomique.

Grâce aux progrès accomplis dans le domaine de la santé, l'espérance de vie de la population mondiale a augmenté pour atteindre aujourd'hui des âges exceptionnels. Parallèlement, la mortalité a baissé de manière considérable. Ainsi, les données démographiques permettent de mettre l'accent sur deux phénomènes interdépendants, d'une part le vieillissement de la population et d'autre part un faible taux d'emploi des employés de plus de 55 ans.

Cette nouvelle tendance prédit une situation nouvelle suscitant un changement de philosophie que ce soit de la part de l'Etat, qui se voit dans l'urgence de mettre en place des mesures politiques adaptées, ou de la part des entreprises qui sont devant l'impératif d'adopter des pratiques RH en phase avec cette donne.

En effet, l'accroissement du taux d'emploi en général est essentiel au soutien de la croissance économique. Il permet aussi d'assurer des rentrées fiscales et de garantir un système de protection sociale de qualité pour la population (Toomingas & Kilbom, 1999).

Du côté des entreprises, on assiste à une perte de compétences professionnelles et une fuite des cerveaux en raison des départs "avant l'heure" des employés qualifiés (Van der Velden, 1994; Lin & Hsieh, 2001; Paumès & Marquié, 1995).

Dans le secteur public, l'OCDE a tiré la sonnette d'alarme sur le risque croissant de pénurie d'enseignants et d'infirmières qui touche un grand nombre de ses pays membres. La littérature scientifique sur le stress au travail permet de placer les enseignants parmi les groupes à risque du fait du stress et de l'épuisement professionnel (Gold & Roth, 1993) qui déclenchent chez eux l'intention de partir en retraite plus tôt que prévu.

Il est toutefois important de signaler que les départs volontaires n'ont pas nécessairement un effet néfaste sur l'organisation puisqu'ils peuvent permettre d'ouvrir la voie à de nouvelles idées, de se séparer des employés peu performants (Poulain-Rehm, 2006), ou encore d'éviter le vieillissement des effectifs (Colle, 2005). On parle dans ce cas de « turnover fonctionnel » (Dalton, Krackhardt & Porter, 1981).

Dès les années 90, des chercheurs et des praticiens de différentes disciplines des sciences humaines et sociales se sont intéressés aux déterminants du départ volontaire à la retraite. Ces recherches, bien qu'adoptant des approches différentes, convergent vers la conclusion que le processus de décision lié au départ volontaire à la retraite s'inscrit dans un contexte d'interdépendance d'éléments. Il peut donc être motivé par des considérations financières ou être lié à l'état de santé, à l'environnement familial, aux conditions de travail en fin de carrière, etc.

Malgré cet intérêt croissant pour le sujet, les études demeurent partielles et de nouvelles recherches doivent se poursuivre pour dresser un schéma global et systémique permettant d'expliquer l'intention de départ volontaire à la retraite. A travers cette thèse, nous nous proposons d'apporter des éclaircissements supplémentaires aux sciences de gestion, plus particulièrement aux recherches en gestion de ressources humaines, en tentant d'approfondir cette réflexion autour des antécédents de l'intention de départ volontaire chez les seniors opérant dans la fonction publique, tout en explorant un aspect peu étudié jusqu'à maintenant, celui de l'impact des pratiques RH sur cette relation.

Nous allons, dans cette partie introductive, présenter la problématique de notre recherche et son intérêt (1). Nous évoquerons ensuite la méthodologie de la recherche (2) avant de préciser l'architecture de la thèse (3).

1 Emergence et intérêt du sujet

Si la recherche en sciences de gestion permet de développer et d'élargir des connaissances théoriques et d'enrichir le corpus théorique existant sur un sujet donné, elle a également vocation à contribuer à résoudre des problèmes concrets (Martinet, 1990; Chanal & Moscarola, 1998). A partir de là, la problématique que nous souhaitons aborder puise tout son sens dans des enjeux issus du terrain, à savoir les enjeux nouveaux auxquels font face les

organisations dans la gestion de leurs ressources humaines, plus particulièrement les seniors. D'un côté, les DRH font face à des difficultés pour fidéliser les employés et de l'autre, les salariés sont de plus en plus demandeurs d'une individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines et de plus de marge dans leur travail (Colle, 2006).

En sciences de gestion, la plupart des recherches qui ont abordé les déterminants des départs volontaires à la retraite se sont globalement limitées au secteur privé. Le secteur public reste donc un grand absent dans ces travaux.

Notre travail de thèse vient répondre à ce gapet amorcer ainsi le colmatage de cette brèche à la fois théorique et managériale en s'intéressant à la question de l'intention de départ volontaire à la retraite dans la fonction publique au Maroc.

1.1 Seniors, marché de l'emploi et intention de départ

Malgré leur population vieillissante, la plupart des pays de l'OCDE sont caractérisés par un faible taux de participation des seniors sur le marché du travail. Ainsi, en Europe, les employés de 55 ans et plus constituent à peine 50% (Eurostat, 2014¹).

Force est de constater que les employés âgés ne sont pas vraiment considérés comme un atout pour l'organisation (Remery et al., 2003). Si la majorité des entreprises privilégient le départ de leurs employés âgés plutôt que d'avoir recours à des solutions alternatives, seule une minorité adoptent des mesures pour le maintien dans l'emploi de leurs employés âgés (Thomson, 1992).

On assiste au remplacement des seniors qui partent à la retraite (anticipée ou pas) par des plus jeunes, ce qui pose le défi du maintien de suffisamment de compétences au sein de l'entreprise. Devant ce challenge, les entreprises sont devant l'impératif d'intégrer la gestion des âges dans leurs politiques RH (Van der Velden, 1994). Cette pratique permet de « *créer un environnement dans lequel les employés ont la possibilité de développer leur potentiel sans être désavantagés par leur âge* » (Naegele et al., 2006).

¹ [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_by_age_group,_2014_\(1\)_\(%25\)_YB16-fr.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_by_age_group,_2014_(1)_(%25)_YB16-fr.png)

La mise en œuvre de la gestion des âges dans une organisation ne saurait être efficace sans une connaissance maîtrisée de ce qui motive les employés à quitter l'organisation, ou au contraire à y rester. Grâce à cela, l'organisation pourrait anticiper les flux de personnels afin de maintenir son fonctionnement et d'organiser au mieux le transfert de connaissances, notamment dans le cas des employés seniors qui décident de quitter de manière anticipée l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Dans ce sens, il existe deux formes d'exits : 'exit volontaire' et 'exit avec choix forcé' (Sterns et al., 1990; Shultz, Morton & Weckerle 1998; Weckerle & Shultz, 1999; Amauger-lattes, 2007).

Pour ce qui est des exits avec choix forcés, ils sont souvent liés au poids du contexte économique sur l'entreprise et/ou aux différentes pressions exercées sur les employés âgés pour céder leur place aux plus jeunes du fait de stéréotypes liés à l'âge (baisse de la productivité, résistance aux changements, difficultés d'adaptation et d'apprentissage, absentéisme, augmentation des accidents, etc.).

Les exits volontaires sont les départs choisis par les employés. Ils sont le résultat de leur propre volonté. Cette décision peut être liée à des facteurs personnels ou organisationnels (Moorehead, 1997; Khatri, Budhwar & Fern 1999; Hayman, 2005).

Comme le précise Neveu (1996) : « *les études sur le terrain s'accordant sur le caractère positif de la relation intention-comportement de départ ultérieur* ». En effet, la plupart des modèles de *turnover* incluent un ou plusieurs processus cognitifs de turnover comme l'intention de quitter (March & Simon, 1958; Newman, 1974; Mobley, 1977; Steel & Lounsbury 2009) Moorehead, 1997; Khatri, Budhwar & Fern 1999; Hayman, 2005).

1.2 L'opération de départ volontaire à la retraite dans la fonction publique au Maroc

Dans le cadre de la réforme administrative portant sur les ressources humaines, les structures, les procédures et les réglementations, le gouvernement du Maroc a lancé en 2005 une opération d'allègement de la structure organisationnelle au sein de la fonction publique, en

encourageant et facilitant le départ volontaire des fonctionnaires, sous le nom de “Intilaka”. Elle s’est déroulée sur une durée de six mois, soit du 1^{er} janvier au 30 Juin 2005.

Cette opération de départ volontaire a concerné toutes les catégories de fonctionnaires. Elle a reposé sur le volontariat des postulants, des mesures financières incitatives et sous réserve de l’avis de l’administration qui pouvait répondre par l’affirmative ou par le négatif aux demandes.

L’opération s’est vue accompagnée de plusieurs mesures notamment :

- Remotiver les fonctionnaires dont les demandes de départ n’ont pas été accordées et ceux qui ont décidé de rester au service de l’Etat ;
- Encourager l’ensemble des départements ministériels à profiter de l’expertise des fonctionnaires seniors à l’instar des actions entreprises par le Haut-Commissariat des Eaux et Forêts et le Ministère de l’Habitat en faveur des fonctionnaires exerçant au niveau de ces départements disposant d’une grande expertise et qui ont décidé de quitter la fonction publique dans le cadre de l’opération de départ volontaire ;
- Permettre aux bénéficiaires de l’opération de départ volontaire de participer à la commande publique (accéder aux marchés publics dans des conditions préférentiels) et par la même occasion à l’Etat de bénéficier de l’expérience de ces fonctionnaires ;

Ainsi, sur les 50865 demandes reçues, l’opération a enregistré 38763 demandes de départ accordées.

L’analyse de la population ayant bénéficié de l’opération « Intilaka » permet de mettre en exergue les tendances suivantes :

- 70% des bénéficiaires de l’opération de départ volontaire appartiennent à la tranche d’âge 50 ans et plus et la majorité ont plus de 25 ans d’ancienneté. L’indemnité moyenne des personnes appartenant à cette tranche d’âge n’est pas très alléchante (301 863 dhs, soit l’équivalent d’à peu près 30 000 euros), ce qui semble révéler le fait que

ces fonctionnaires ont été motivés par d'autres critères, notamment leur santé ou l'envie de commencer une nouvelle aventure entrepreneuriale.

- Une dominance des départs dans les rangs des fonctionnaires de l'Education Nationale avec 34% de l'ensemble des bénéficiaires, sachant que l'effectif total de ce département représente 53,64% des effectifs de la fonction publique.

Une enquête menée par KPMG (2006) sur un échantillon représentatif de fonctionnaires ayant bénéficié de l'opération "Intilaka" avait révélé que 77% des bénéficiaires avaient déjà utilisé leur indemnité :

- Les indemnités perçues ont principalement été investies dans l'acquisition de biens immobiliers et la création de projets professionnels et d'investissement ;
- Le nombre d'emplois créés directement par ces projets est estimé entre 5.442 et 16.326 emplois (sans compter l'auto emploi).

2 Cadre théorique de la recherche

2.1 L'intention de départ volontaire à la retraite

Dans son modèle « *Exit, Voice and Loyalty* », Hirschman (1970) a mis en exergue les trois principaux comportements pouvant être adoptés par un employé face à l'apparition d'un problème dans la sphère professionnelle :

- Quitter l'entreprise (*exit*) ;
- Revendiquer et se faire entendre (*voice*) ;
- Attendre et espérer que le problème disparaisse (*loyalty*).

Plus tard, Rusbult et al. (1988) ont complété cette approche avec l'alternative « *Neglect* » et Naus, Van Iterson & Roe (2007) avec l'alternative « cynisme organisationnel ».

Cependant, plus le profil est peu recherché sur le marché de l'emploi ou les offres alternatives sont médiocres, plus le salarié quittera moins facilement l'entreprise. Les opportunités

d'emplois alternatifs influencent donc la posture, l'attitude et la décision de quitter l'organisation.

Tenter de prédire les comportements de départ (*exit*) à la retraite nécessite tout d'abord de comprendre ce qui pousse un employé à partir ou quitter l'organisation à un moment, plutôt qu'à un autre. Dans ce sens, le déterminant le plus direct du comportement de départ à la retraite reste l'intention de départ, comme le veut la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1985, 1991). C'est dans cette optique que notre travail se penche sur l'effet de certains facteurs sur l'intention de départ à la retraite des fonctionnaires marocains de 45 ans et plus.

On peut définir 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* » (Colle, 2006). Cette intention fait référence à la fois à l'idée et au projet de départ à la retraite. Elle est alors appréhendée en termes de projections concernant le moment auquel les employés ont planifié de partir, la considération du départ au plus tôt, et les considérations concernant la vie qui les attend après le départ.

Les recherches et études ayant porté sur l'intention de départ à la retraite s'accordent de manière globale sur l'importance des variables âge, santé, finances et attitudes vis-à-vis de la retraite pour expliquer de l'intention de départ à la retraite. Cependant les résultats et les conclusions sont plus divergents quand il s'agit de l'impact des variables liées au travail et à l'organisation sur l'intention de départ à la retraite.

En effet, certaines recherches notent des relations non significatives dans cette relation (Schmitt & McCune, 1981) ou encore des effets mineurs face à la variance absorbée par les considérations financières et les aspects liés à la santé (Carter & Cook, 1995). A l'opposé, Hanisch & Hulin (1990) démontrent que des situations de travail non satisfaisantes peuvent pousser les employés à vouloir quitter leur organisation. Le départ à la retraite traduirait dans ce cas un comportement de détachement organisationnel volontaire.

2.2 Les facteurs incitant les seniors à quitter volontairement leurs organisations

La littérature identifie deux grandes catégories de facteurs pouvant inciter les employés à quitter leur fonction (Sterns et al., 1990; Weckerle & Shultz, 1999): les facteurs personnels et les facteurs organisationnels.

Pour ce qui est des facteurs personnels pouvant influencer l'intention de quitter l'entreprise, elles peuvent être liées à la santé, la famille, les ressources financières, l'état de santé du conjoint, le nombre de personnes à charge, la perspective de garder ses petits-enfants ou de s'adonner pleinement à des activités de loisir, etc.(Sterns et al., 1990; Feldman, 1994; Hansson et al., 1997; Henkens & Tazelaar, 1997; Shultz, Morton, & Weckerle, 1998; Weckerle & Shultz, 1999; Hardy & Hazelrigg, 1999; Szinovacz & DeViney, 2000; Brougham & Walsh, 2005). Selon des études nord-américaines, les organisations ayant développé des politiques adaptées en matière de conciliation travail et vie privée parviennent à réduire leur taux de roulement et retiennent leurs employés en fonction plus longtemps(Hayman, 2005).

Malgré leur rôle parfois déterminant, les facteurs personnels ne suffisent pas à eux seuls à comprendre l'intention de départ volontaire à la retraite. Nombres d'études et de recherches se sont intéressées aux caractéristiques organisationnelles qui peuvent expliquer le départ anticipé des employés d'une organisation notamment le salaire, les promotions, les relations avec les collègues, la pression au travail, l'insécurité d'emploi, l'ambiguïté de rôle, les changements, la monotonie(Lee & Mowday, 1987; Lambert, 2001; Lambert, Hogan, & Barton, 2001).

Ces caractéristiques peuvent être regroupées en trois familles de facteurs: le contexte organisationnel, les risques psychosociaux et les aspects de valorisation et de reconnaissance.

Le contexte organisationnel global peut influencer la décision de départ anticipée des employés de leur organisation (Henkens & Tazelaar, 1997), notamment :

- Dans certains secteurs où les employés sont généralement jeunes du fait de la nature des tâches à exécuter (Forteza & Prieto, 1994; Jolivet & Bretagnolle, 2002; Jolivet, 2002);
- Lorsque l'organisation a une stratégie qui met au centre la recherche de la maximisation des profits et donc la recherche de la productivité maximale;
- En périodes de réorganisations, de downsizing ou de changements, du fait de la détérioration des conditions de travail; etc.

Les risques psychosociaux inhérents au travail peuvent également éveiller chez l'employé l'intention de quitter son travail. La probabilité d'une retraite anticipée augmente si les conditions de travail sont défavorables (Elchardus & Cohen, 2004), notamment le stress, l'insécurité, le manque de flexibilité ou encore les conflits de rôle.

De plus, le sentiment d'inutilité pousse les seniors à considérer l'option de la retraite anticipée (Mor-Barak, 1995; Antonovsky et al., 1990; Lund & Borg, 1999; Kosloski, Ekerdt, & DeViney, 2001; Pikhart et al., 2001; Tsutsumi et al., 2001; Elchardus & Cohen, 2004). Le développement (formation), la reconnaissance (évaluation, tutorat) et la valorisation (mobilité verticale ou horizontale) des compétences est une manière de maintenir les employés âgés dans leur emploi (Gilles & Loisl, 2003).

De nombreuses études démontrent qu'il existe une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel à la fois dans sa vision prédictive (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Lee, Phelps, & Beto, 2009; Green & Zhu, 2010) que dans sa vision prescriptive (Hellman, 1997; Palmero, 2000; Trevor, 2001; Lambert, Hogan, & Barton, 2001). Des études empiriques portant sur le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire confirment la proposition de recherches précédentes March & Simon (1958) et concluent à un lien direct et négatif entre les deux (Price, 1977).

Concernant l'implication organisationnelle, les études de Meyer & Herscovitch (2001) livrent des résultats globalement convergents avec ceux prédits par la théorie, à savoir que les trois dimensions de l'implication sont corrélées négativement avec l'intention de départ (hiérarchie décroissante avec les implications affective, normative et calculée).

Si le sentiment d'insatisfaction ou la faible implication organisationnelle peuvent générer chez l'employé l'intention de départ, ce ne sont pas les seuls facteurs organisationnels. En effet, lorsque ce dernier perçoit un manquement de la part de l'organisation en ce qui concerne le respect du contrat psychologique, il peut volontairement quitter l'organisation (Rousseau, 1995). Plusieurs études empiriques ont validé cette hypothèse et ont démontré que la rupture du contrat psychologique est positivement et significativement corrélée à l'effort fourni pour trouver un emploi ailleurs (Turnley & Feldman, 2000). Robinson (1996), quant à lui, a validé l'effet négatif de la rupture sur l'intention de rester dans l'organisation.

A côté de ces facteurs organisationnels, les opportunités d'emploi externes ont un impact négatif sur le roulement des salariés de manière générale (Price, 2001). Cet impact est confirmé par de nombreuses recherches (Neveu, 1996; Hom & Kinicki, 2001; Steel, Griffeth, & Hom, 2002; Kammeyer-Mueller et al., 2005; Meyssonier & Roger, 2006). Gerhart (1990) a démontré que la facilité ressentie de mobilité a un effet négatif sur l'intention de rester dans l'organisation. Cependant, comme le souligne l'étude empirique de Amauger-lattes (2007), certaines pratiques RH peuvent avoir un effet global positif sur la rétention des seniors et donc influencer l'impact des facteurs cités plus haut sur l'intention de départ.

Dans notre recherche, nous faisons le choix de mobiliser les corpus théoriques liés à la satisfaction organisationnelle, l'implication organisationnelle, la justice organisationnelle, les opportunités externes afin de tester leur impact sur l'intention de départ volontaire des seniors de la fonction publique au Maroc. Nous nous intéressons également à l'effet des pratiques RH des administrations sur cette relation.

3 Modèle théorique et méthodologie de la recherche

3.1 Problématique et hypothèses de recherche

Sur la base des éléments développés plus haut, notre problématique peut être formulée ainsi :

Quels sont les facteurs qui expliquent l'intention de départ volontaire à la retraite chez les seniors de la fonction publique et quelles sont les perceptions qu'ils ont des pratiques RH mises en place dans leur milieu professionnel ?

Cette question centrale peut être appréhendée à travers le test des hypothèses principales suivantes :

- H1 : la satisfaction au travail influence négativement l'intention de départ volontaire.
- H2 : l'implication organisationnelle a un lien négatif avec l'intention de départ volontaire.
- H3: il existe un lien positif entre les opportunités d'emplois externes et l'intention de départ.

- H4 : la justice organisationnelle influence négativement l'intention de départ volontaire à la retraite.
- H5 : les pratiques RH ont une influence sur le lien entre l'intention de départ à la retraite et ses variables explicatives

3.2 Méthodologie de la recherche

Nos objectifs de recherche et la littérature existante sur les thématiques-clefs de notre thèse nous mènent vers le choix d'une approche hypothético-déductive et un mode de raisonnement déductif. En effet, le nombre considérable de travaux portant sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la justice organisationnelle et l'intention de départ de l'organisation ainsi que la nature des liens entre ces variables nous permettent de construire un modèle théorique de base. Ce modèle théorique présente l'intention de départ volontaire à la retraite chez les seniors comme variable dépendante. La satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la justice organisationnelle et les opportunités d'emplois externes sont les variables indépendantes de notre modèle.

Pour constituer les données nécessaires au test de notre modèle, nous avons choisi le questionnaire comme outil de collecte. Ce dernier a été construit sur la base d'échelles de mesure validées et largement acceptées par la communauté internationale des chercheurs en GRH.

Les questionnaires ont été adressés à des fonctionnaires de la fonction publique au Maroc en passant par les chefs de différents départements ministériels dans plusieurs villes du Royaume du Maroc. L'administration du questionnaire s'est faite en version papier et par courrier électronique entre juin 2016 et mars 2017. Un laborieux travail de préparation et de relance des services a permis d'avoir un taux de réponse satisfaisant (695 réponses exploitables sur 1500 questionnaires distribués, soit un taux de réponse de 46%), et ce, en dépit de la longueur du questionnaire (96 questions).

Après la saisie et le codage de l'ensemble des questionnaires, nous avons procédé au traitement des données et aux tests des hypothèses sur SPSS et AMOS.

4 Architecture de la thèse

Notre thèse est organisée en deux grandes parties, chacune comportant deux chapitres.

Le premier chapitre introduit les éléments de contexte qui ont été à l'origine de l'émergence de notre réflexion et notre intérêt pour l'intention de départ volontaire à la retraite chez les fonctionnaires seniors, les facteurs qui l'influencent et le rôle des pratiques RH dans cette relation. Un premier point abordera des données sociodémographiques démontrant l'évolution du nombre de seniors dans la population mondiale et leur présence affirmée sur le marché du travail. Un second point se focalisera sur l'opération de départ volontaire à la retraite mise en œuvre par le gouvernement marocain dans le cadre de son programme de modernisation de la fonction publique. Un dernier point sera consacré à la définition de l'intention de départ volontaire et à l'étude du lien existant entre les pratiques RH mises en place par les organisations et l'intention de départ ou le départ des employés.

Après ce chapitre introductif, nous nous intéresserons dans un deuxième chapitre aux antécédents du départ volontaire à la retraite chez les seniors. Les quatre sections de ce chapitre traiteront respectivement de : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la justice organisationnelle et les opportunités d'emplois externes. Chaque section traitera d'abord des définitions et des modèles relatifs à chaque antécédent puis exposera la nature positive ou négative du lien de causalité entre l'intention de départ volontaire à la retraite et ledit antécédent. Nos hypothèses de recherche seront formulées au fur et à mesure tout au long de ce chapitre 2.

Notre modèle théorique et nos hypothèses étant dressés, nous entamerons la deuxième partie de cette thèse pour présenter notre méthodologie et nos résultats.

Le troisième chapitre aura pour objet de présenter, dans un premier temps, notre positionnement épistémologique (positiviste), notre mode de raisonnement (déductif) et notre approche quantitative (hypothético-déductive). Nous exposerons par la suite nos variables, nos échelles de mesures, notre collecte de données et notre traitement statistique.

Le quatrième et dernier chapitre sera consacré à la présentation détaillée des résultats obtenus et à la discussion.

Partie I –Intention de départ volontaire à la retraite : contexte, antécédents et pratiques RH

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Depuis le développement de l'économie de la firme, l'importance de la place occupée par la fonction ressources humaines ne cesse d'augmenter. Cette évolution pourrait s'expliquer par la constante augmentation des exigences en termes de rendement et de productivité et par les transformations démographiques que connaissent les sociétés actuelles. Avec un vieillissement des populations des sociétés occidentales, comme celle de la première puissance économique européenne l'Allemagne, et des populations de plus en plus jeunes dans les pays émergents de l'Afrique, comme le Nigeria, les enjeux économiques et sociétaux ne sont pas les mêmes. Ce constat s'explique essentiellement par les mutations et recommandations liées aux réformes économiques et aux recommandations des institutions économiques internationales (Fonds Monétaire International, Banque Mondiale, etc.) basées sur la réduction des déficits publics, la baisse de la dette publique et une meilleure allocation des ressources financières disponibles.

Les contraintes et les restrictions, liées aux réformes économiques menées, impliquent une profonde transformation de la fonction publique et des fonctions supports ayant pour objectif d'assurer la proposition d'un service public efficace et durable aux usagers. Ces politiques ont provoqué une vague de départs volontaires dans le cadre des plans incitatifs proposés pour les gouvernements ou bien dans le cadre d'une démarche ou d'une initiative purement personnelle de la part des fonctionnaires.

Dans ce sens, les pays de l'OCDE ont connu des réformes de l'Etat en deux temps depuis les années 1980. La première réforme a eu lieu pendant les années 1980, elle a été caractérisée par la privatisation de quelques institutions publiques. La deuxième, a eu lieu depuis la fin des années 1990, elle a mis en place une réforme de la fonction publique.

Face à une crise de dysfonctionnement de quelques entreprises publiques qui ont alourdi les dépenses de l'Etat, un grand mouvement de privatisation des entreprises publiques a eu lieu. Pour mener à bien ce mouvement, les Etats ont créé un ministère chargé de la privatisation. Au Maroc, Abderrahmane Saidi était le premier ministre chargé de la privatisation en 1995

sous l'appellation « Ministre délégué auprès du premier ministre chargé de la privatisation et des établissements de l'Etat ».

Cette réforme a suscité un très grand débat sur les avantages et les limites de la privatisation, entre les politiciens, la société civile et les syndicats d'une part et le pouvoir public d'autre part, sur le sort des fonctionnaires, leur nouveau statut et leurs conditions de travail.

Juste après ce premier mouvement de privatisation, l'Etat a commencé de se retirer de quelques secteurs qu'il estime moins performants, notamment le BTP, en déléguant par exemple à des entreprises privées la réalisation des grands travaux d'infrastructure.

Vers la fin des années 1990, l'Etat a adopté une nouvelle réforme. Cette fois-ci, elle s'est focalisée sur la performance managériale de la fonction publique en générale et la gestion des ressources humaines en particulier. Ce type de réformes vise à protéger l'intérêt général de la Nation en améliorant les services rendus aux citoyens (Jones & Kettl, 2004; Mazouz & Rochet, 2005).

Toujours dans le contexte marocain, les motivations du départ volontaire sont diverses et variées. Elles sont animées par des facteurs personnels pour les uns et des facteurs organisationnels pour les autres.

Dans cette première partie, consacrée à la réalisation d'une revue de littérature qui nous permettra d'aboutir sur la formulation de nos hypothèses de recherche et la construction de notre modèle théorique, nous ferons dans un premier chapitre un tour d'horizon sur quelques éléments de contexte liés aux évolutions sociodémographiques des sociétés modernes et nous définirons par la suite la notion d'intention de départ volontaire à la retraite. Le deuxième chapitre, sera consacrer à la réalisation d'un exposé théorique des facteurs cités dans la littérature pouvant expliquer l'intention de départ volontaire à la retraite, et nous présenterons un panel de modèles théoriques expliquant l'intention de départ volontaire. Nous présenterons ainsi les facteurs qui pourraient avoir un impact sur l'intention de départ volontaire et nous formulerons par la suite nos hypothèses de recherche.

Chapitre I –La fin de carrière: entre évolution démographique et bien-être social

Introduction du premier chapitre

Les enjeux et l'avenir de la fonction publique animent les débats politiques, pratiques et académiques depuis plusieurs décennies. Son poids a pris de l'importance après la deuxième guerre mondiale afin de permettre la reconstruction de l'Europe et le développement d'une notion de service public après la décolonisation des pays du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne.

Le poids de la fonction publique a commencé à être remis en question dès le début des années 1990 suite aux vagues de privatisations d'entreprises publiques menées dans le cadre du désengagement des Etats de plusieurs secteurs d'activités, qui restaient jusqu'ici stratégiques, et l'externalisation de services réalisés jusqu'ici par des fonctionnaires.

La notion de la performance guidée par l'efficacité et l'efficience est au cœur du nouveau management public, elle octroie aux gestionnaires publics une place importante (Maltais & Mazouz, 2004). Une grande responsabilité a été confiée à ces gestionnaires vis-à-vis de l'organisation. Ces responsabilités sont d'ordre managériales et stratégiques, c'est-à-dire les grandes orientations de l'organisation, et d'apprentissage (relativement à l'évaluation et l'amélioration), leur permettant d'assurer un niveau de performance politiquement, socialement et économiquement acceptable.

En effet, Bartoli (1997) définit le *New Public Management* comme « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». De cette définition, on constate que l'évolution de l'organisation dépend de plusieurs facteurs, notamment le capital humain qui constitue une pièce motrice qui assure le bon fonctionnement de toute organisation. La gestion de ce capital humain consiste à mettre en place des règles, des procédures et des statuts constituant un référentiel pour les pratiques RH. Le new public Management s'engage à introduire de nouvelles notions à la gestion des ressources humaines, notamment la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations et

l'appréciation du personnel sur la base des entretiens annuels d'évaluation. Ceci, en insistant sur la coordination, la programmation, l'évaluation des décisions et surtout la contractualisation.

Dans ce premier chapitre, nous présenterons dans une première section l'évolution démographique dans le monde et son impact sur l'évolution du marché de l'emploi et sur l'évolution de la fonction publique dans le monde.

Dans une deuxième section, nous ferons un panorama de la fonction publique au Maroc et de la dernière vague de départ volontaire de 2005.

Enfin, nous finirons, dans une troisième section, avec les pratiques en gestion des ressources humaines en faveur d'une fidélisation des employés.

Section 1 - Emploi des seniors : entre évolutions démographiques et politiques publiques

1. Les seniors : des représentations sociales aux définitions scientifiques et statistiques

Après s'être longuement posé des questions sur le caractère artificiel du concept de « jeunesse », Bourdieu aboutit à la conclusion que c'est une construction intellectuelle donnant corps à des représentations sociales. Qu'en est-il de la vieillesse ? Qui sont les seniors ?

Dans le monde du travail, le terme n'est pas employé qu'au regard de l'âge des personnes mais également au regard de leur expérience professionnelle. Ainsi, on peut devenir « consultant senior » dès trente ans, après 5 ans d'expérience à un poste. À partir de ce type de constat, de nombreux sociologues et historiens ont montré que la polysémie du mot « senior » est largement liée au regard que la société porte sur l'avancée en âge. Les perceptions des « seniors » changent en fonction des contextes sociaux (Bigot, Crouette & Daudey, 2010).

Dans l'Antiquité grecque ou latine, le terme « senior » avait une connotation plutôt positive puisque les seniors représentaient des assemblées de personnages vénérables détenteurs de sagesse. Ils avaient un rôle social important et leur parole comptait dans la prise de décision publique. Principaux dépositaires de la mémoire collective, ils étaient responsables de sa conservation et de sa transmission du savoir. Leur place était considérable car la société avait besoin d'eux pour structurer le rapport au passé des sociétés antiques. Les seniors avaient entre leurs mains les souvenirs collectifs et les clés de l'apprentissage de toute une société.

Bien plus tard, dans les sociétés chrétiennes médiévales du début des Temps modernes (1492) jusqu'au 18^{ème} siècle, la vieillesse a pris une signification différente. Les personnes âgées étaient le plus souvent perçues comme des personnes dépendantes, dans l'incapacité de subvenir seules à leur subsistance. Ainsi, elles étaient vues comme une charge pour leur famille et pour la société. Le temps de la retraite était une étape entre la cessation d'activité et la mort.

Vers la fin du 18^{ème} et le début du 19^{ème} siècle, le nombre de personnes âgées a augmenté de manière considérable du fait de l'augmentation de l'espérance de vie suite à l'amélioration des conditions de vie et le développement des pratiques de la médecine. Cet indicateur statistique sur la longévité était de 30 ans à la fin du 18^{ème} siècle, puis il est passé à 37 ans vers 1810.

Bien que le nombre de personnes ayant entre 40 et 50 ans restaient encore très limité, mais la société a commencé à composer avec elles et a intégré leur rôle social comme une catégorie de la population à part entière.

Les sociétés ont continué à évoluer au rythme des générations et la fin 19^{ème} et début du 20^{ème} ont été marqué par une nouvelle modification des représentations sociales liées au terme « seniors ». Le senior est perçu comme un retraité ayant du temps libre dont il peut disposer à sa convenance. L'usage du mot vieillard cède la place à celle de « senior », une appellation plus neutre et politiquement correcte.

Au cours des années 1970 est né le terme « troisième âge » pour remplacer celui de « vieillesse ».

C'est à partir du moment où les personnes âgées ont été identifiées comme une catégorie distincte de consommateurs potentiels nécessitant une offre commerciale ciblée, que le terme « senior » est réapparu sous l'influence du marketing. Dès l'entrée des années 2000 s'est développé une littérature qui vise à mesurer l'impact démographique, social, politique et économique des générations issues du baby-boom et leur arrivée à l'âge de la retraite.

Cette variabilité des concepts et des appellations reflètent aussi la variabilité des tranches d'âges mobilisées pour décrire les seniors dans la littérature scientifique et statistique. Ainsi, quand il s'agit du marché du travail, le terme de seniors peut décrire des personnes dès l'âge de 45 ans, alors que pour l'étude des conditions de vie ou de la consommation on retient les individus ayant entre 60 et 80 ans.

2. Données démographiques sur l'évolution de la population mondiale en termes d'âge

La plupart des rapports émis par les institutions internationales démontrent que les facteurs environnementaux tels que les changements démographiques (vieillessement de la population et de la main-d'œuvre) influencent la gestion des ressources humaines.

Selon le quatrième rapport du Bureau International du Travail (BIT) intitulé l'emploi et la protection sociale face à la nouvelle donne démographique, le profil démographique mondial projette une croissance continue de la population mondiale atteignant ainsi 9,3 milliards de personnes en 2050 versus 6,9 milliards actuellement. Paradoxalement, le taux de fécondité totale continue de baisser. Il était de 2,5 enfants par femme en 2005-2010 et devrait atteindre 2,2 en 2045-2050. Cette nouvelle tendance a pour effet de transformer le profil de la population à charge (soit les moins de 20 ans et les 65 ans et plus, pour 100 personnes âgées de 20 à 64 ans). Ainsi le rapport de dépendance démographique indique une décroissance à l'échelle mondiale jusqu'en 2015 pour continuer en croissance après. Cependant, la tendance de ce ratio est en croissance depuis 2005 dans les régions développées.

À l'échelle macroéconomique, les gouvernements utilisent ce ratio pour élaborer les politiques publiques nécessaires à l'intégration dans le temps et dans l'espace de cette nouvelle catégorie et aussi pour prévoir les services gouvernementaux requis pour répondre aux besoins des tranches de population en croissance, notamment les institutions socio-médicales, administratives et autres. À l'échelle microéconomique, le comportement des agents économiques est affecté par cette nouvelle configuration démographique, notamment les sociétés industrialisées qui seront obligées de réintégrer davantage les seniors dans la population active.

Selon le centre d'actualités de l'ONU, la population s'élève actuellement à 7,6 milliards² d'individus. Cette population est répartie comme suit dans le tableau 1:

²World Population Prospects The 2017 Revision https://esa.un.org/unpd/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf
(consulté le 13-09-2017)

Tableau 1. Répartition de la population mondiale

	Population	H		F	0-14 (%)	15-24(%)	25-59(%)	60+(%)
	(Millions)	%						
Afrique	1256	16,6	627	628	41	19	35	5
Asie	4504	59,7	2305	2200	24	16	48	12
Europe	742	9,8	359	384	16	11	49	25
L'Amérique latine et les caraïbes	646	8,6	319	327	25	17	46	12
Amérique du nord	361	4,8	179	182	19	13	46	22
Océanie	41	0,5	20	20	23	15	45	17
Monde	7550	100	3809	3741	26	16	46	13

Source: Division démographie, département des affaires économiques et sociales, Nations Unies (2017)

Alors que sur le plan qualitatif, environ 42% de la population mondiale est composée de jeunes de moins de 25 ans. La classe des adultes (25-59 ans) représente 46 %. Cependant, les seniors constituent 13% de cette population. Plus de 40% de la population mondiale est relativement jeune. Ainsi en Afrique, les enfants de moins de 15 ans représentent 41% de la population en 2017 et les jeunes de 15 à 24 ans représentent 19% (cf. figure). La tendance démographique dans les pays industrialisés révèle un vieillissement de la population alors que les pays en développement disposent d'une base importante de jeunes.

Selon les projections du département de l'économie et les affaires sociales de l'ONU, la population mondiale va poursuivre sa croissance, passant de 7,6 en 2017 à 9,8 milliards de personnes en 2050, et peut atteindre 11,2 milliards en 2100, et ce, malgré la décroissance projetée de la fécondité mondiale. Sur le plan régional cette augmentation sera concentrée

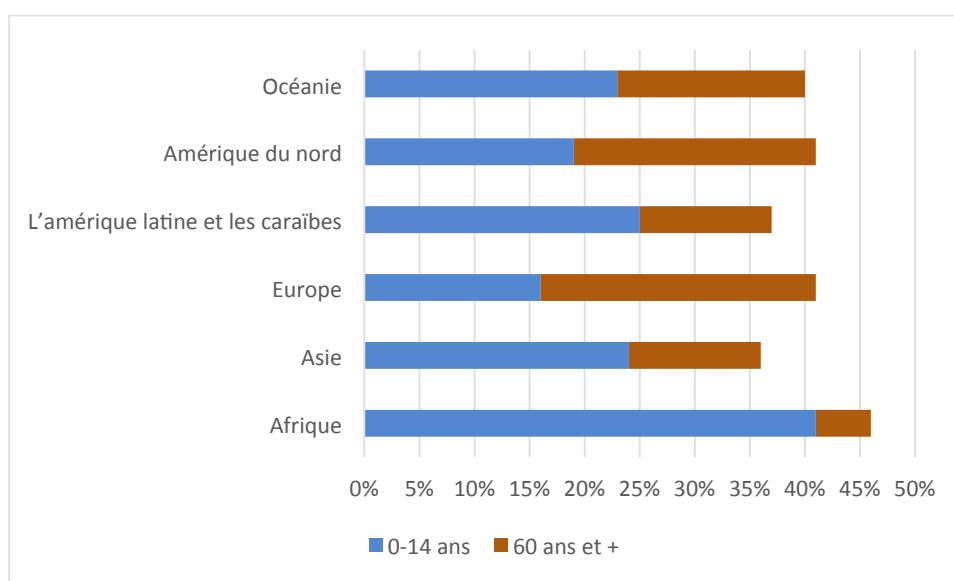
dans les régions peu développées notamment l’Afrique. Cependant le même rapport prévoit que la population des régions développées demeure inchangée jusqu’en 2050.

Sur le plan régional, les populations demeurent relativement jeunes dans plusieurs régions du globe. Ainsi en Afrique, les enfants de moins de 15 ans représentent 41% de la population et les jeunes de 15 à 24 ans représentent 19%. L’Amérique latine, les Caraïbes et l’Asie enregistrent un pourcentage d’enfants plus faibles (25% et 24% respectivement), et des pourcentages similaires de jeunes (17% et 16% respectivement). Au total, ces trois régions abritent 1,8 milliard d’enfants et 1,1 milliard de jeunes en 2017.

Ainsi les projections démographiques prédisent que la tranche d’âge des moins de 15 ans dans ces régions devraient diminuer davantage dans un avenir proche. Parallèlement à ceci, le nombre et la proportion des personnes appartenant au groupe d’âge le plus actif (les 25-54 ans)¹ serait amenée à augmenter.

Les pays ayant des ratios relativement élevés de population active et de population dépendante disposent d’un atout démographique qui leur offrent la possibilité de bénéficier d’un avantage économique indéniable. La première condition à ce succès c’est qu’il doit y avoir un marché avec suffisamment d’offres pour honorer les engagements productifs. Ensuite, la société doit disposer d’une population active suffisamment élargie et riche en ressources en âge de travailler². Cependant, la société doit investir dans son capital humain en enfants et en jeunes grâce à un accès élargi à l’éducation et aux soins de santé.

Figure 1. Répartition par tranche d’âge en 2017



Source: Division démographie, département des affaires économiques et sociales, Nations Unies (2017)

En Afrique, les projections prédisent que la population âgée de 25 à 59 ans continuera de croître durant plusieurs décennies pour atteindre 45% de la population totale en 2090. En Amérique latine et dans les Caraïbes, la croissance de cette même population sera plus faible, avec un pic vers 2030, tandis qu'en Asie, la croissance atteint son apogée plutôt vers 2020².

3. Les étapes de la carrière selon les âges

La carrière peut être définie comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupent une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières (Saba, 2009). On constate à partir de cette définition qu'il y a deux types de composantes : individuelles et organisationnelles.

Les composantes individuelles regroupent l'ensemble des expériences de travail d'un individu. Ces expériences sont marquées par une progression professionnelle de l'individu en passant par des étapes. Ces étapes varient selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les employés, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Les cheminements de carrière ont une incidence sur les individus et les organisations.

Pour les composantes collectives, il s'agit de la planification des ressources humaines pour retenir les employés qui constituent les piliers de l'organisation et pour répondre adéquatement aux besoins futurs en main d'œuvre. C'est un système qui cherche une adéquation entre les besoins des individus et les objectifs de l'organisation.

Dans la littérature, le cheminement de la carrière est souvent perçu comme un processus comportant plusieurs étapes. Ces dernières sont constituées d'une suite d'événements prévisibles quel que soit le type d'emploi occupé. Dans cette perspective, Hall (1976) a mobilisé le cycle de carrière en six étapes, regroupées en trois phases : la phase d'exploration, la phase de maintenance et enfin la phase de désengagement.

Pour la première phase qui est celle de l'exploration, on retrouve deux étapes : l'étape d'exploration et l'étape de maîtrise.

- **L'étape d'exploration** : elle est généralement comprise entre l'âge de 15 à 25 ans. Le jeune employé a l'impression de ne pas faire partie du processus, vu qu'il se trouve toujours en étapes d'apprentissage, et le sentiment de travailler sous les ordres d'un supérieur hiérarchique fait naître chez lui un sentiment de frustration. C'est une phase d'apprentissage et de recherche des pistes qui peuvent l'aider à se créer une identité au sein de l'organisation. Dans cette phase, les jeunes salariés consacrent beaucoup de temps à leur emploi (Wayne et al., 1999; Pogson et al., 2003).
- **L'étape de la maîtrise** : elle peut aller jusqu'à l'âge de 35 ou 38 ans (Erikson, 1963; de Vries & Miller, 1985). L'employé établit des relations durables avec ses collègues de travail, et il commence à s'attacher à son environnement. Cette étape se caractérise par le besoin de se construire et de se sentir utile. La qualité des liens sociaux dans cette étape explique la bonne adéquation entre l'individu et son environnement. Il est important de signaler que cette étape est à l'origine de la promotion et l'obtention d'un statut clair dans la hiérarchie, elle est aussi l'étape de l'adéquation entre vie privée et vie professionnelle, et par conséquent les illusions de l'étape de l'exploration disparaissent et cèdent la place à la confiance en soi, après des séries d'essais, afin de trouver la fonction qui correspond le mieux à son identité (Hall & Goodale, 1986).
- **La phase de maintenance** : cette phase peut s'accompagner de « la crise de la quarantaine ». Certains individus commencent à perdre la confiance qu'ils ont accumulée lors de l'étape de la maîtrise, car ils estiment qu'ils sont dépassés par rapport aux nouvelles recrues, qui maîtrisent les nouvelles technologies ainsi que du fait du début des soucis de santé (de Vries & Miller, 1985). Toutefois, pour d'autres, elle est synonyme de réussite professionnelle et de développement de nouvelles compétences (Hall & Goodale, 1986). Selon plusieurs auteurs, ces salariés expriment leur besoin de formation professionnelle et ils sont plus sensibles aux valeurs et éthiques de l'organisation (Pogson et al., 2003). Elle est aussi la phase de maintien de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

- **La phase de désengagement** : c'est l'étape du départ, l'individu se prépare à la retraite et ne contribue pas aux activités de l'organisation. Selon de Vries & Miller (1985), cette phase contient deux étapes :
 - ✓ L'étape d'acceptation : l'individu est satisfait de ce qu'il a réalisé, et ne cherche plus à réaliser d'autres objectifs sur le plan professionnel ;
 - ✓ L'étape de préretraite : elle est parfois heureuse si l'individu s'accommode du parcours accompli, mais peut aussi être malheureuse si le salarié a du mal à abandonner les activités auxquelles il était très attaché.

Face à ce déclin de la carrière, l'évolution des aspirations et des capacités des seniors, obligent les organisations à prendre des mesures en termes de gestion de fin de carrière pour mettre fin aux modèles de carrière traditionnels qui associent la phase de la fin de carrière à la retraite définitive.

Guérin, Wils et Saba (1996) regroupent les aspirations de la fin de carrière en trois grandes catégories : aménagements portant sur les conditions de travail, aménagements relatifs au contenu du travail et aménagements liés aux conditions de la retraite.

Pour faciliter la gestion des fins de carrière, il s'avère important de repenser certaines pratiques de gestion. Même si les employés arrivent au terme de leur vie professionnelle, il faut leur offrir de nouvelles possibilités d'avancement et de mobilisation, en planifiant la fin de leur carrière.

4. Point sur la situation de l'emploi des seniors en Europe³

Pour la plupart des pays de l'UE-28⁴, le taux d'emploi des seniors a connu une forte progression entre 2000 et 2014. En moyenne, il est passé de 36,9 % en 2000 à 51,8 % en 2014, avec, il faut le noter, des disparités importantes entre les pays membres. Le taux d'emploi des seniors a progressé beaucoup plus rapidement que le taux d'emploi des 20-64 ans. Le taux d'emploi des 55-64 ans augmente à un rythme plus rapide depuis 2010.

³ <http://www.cor-retraites.fr/IMG/pdf/doc-3238.pdf>

⁴ A l'exception de la Grèce, de Chypre, du Portugal et de la Roumanie.

Toutefois, la population âgée de 55 à 64 ans n'est pas homogène puisque le taux d'emploi décroît fortement avec l'âge. En 2014, il était de 65,7 % pour les 55-59 ans contre 36,6 % pour les 60-64 ans (dans l'ensemble de l'UE-28).

Le taux d'emploi de la population âgée de 55 et 64 ans évolue différemment non seulement selon l'âge mais également selon le genre. En effet, on note, entre 2000 et 2014, une augmentation du taux d'emploi de 18% chez les femmes et de 9% chez les hommes. Cependant, la croissance du taux d'emploi des 60-64 ans a été plus homogène enregistrant ainsi une hausse de 13 points pour les femmes et 15 points pour les hommes.

Quelque soit le niveau de diplôme, la progression du taux d'emploi des 55-64 ans est positive. On note toutefois une progression plus importante pour les personnes avec des diplômes de niveau moyen et des hauts diplômes, qu'ils soient femmes ou hommes.

Tous les indicateurs sont là pour prédire que les pays de l'OCDE seront confrontés dans les 40 prochaines années à une forte augmentation de la part des personnes âgées dans leur population et à une diminution marquée de la population appartenant aux classes d'âge à forte activité. S'il n'y a pas de dispositifs et de politiques ciblés qui sont mis en place, la proportion d'inactifs âgés par travailleur doublera pratiquement, passant d'environ 38 % en 2000 à un peu plus de 70 % en 2050 dans les pays de l'OCDE. Ce rapport pourrait passer à un inactif âgé pour chaque employé en Europe, si l'on considère cette même période⁵.

Une situation sociodémographique pareille ne pourra qu'exercer de lourdes pressions sur les budgets publics et freiner l'amélioration du niveau de vie. Cependant, les conséquences négatives du vieillissement pourraient être maîtrisées par des politiques destinées à encourager le développement de l'immigration, l'augmentation de la fécondité ou l'accélération des gains de productivité. Ces politiques devront s'accompagner d'efforts et d'initiatives en faveur de la mobilisation de toutes les réserves en main-d'œuvre disponible pour soutenir la croissance économique. Les seniors inactifs pourraient représenter l'une des principales réserves en main-d'œuvre disponible.

⁵<http://www.oecd.org/fr/emploi/emp/36219120.pdf>

Section 2 -La vague de départ volontaire dans la fonction publique au Maroc

Théoriquement, deux systèmes peuvent se concevoir dans la fonction publique, celui de la carrière et celui de l'emploi (Lachaume & Virost-Landais, 2017). Dans le système de la carrière, le fonctionnaire devient membre d'un corps dans lequel il accomplit l'essentiel de sa carrière et peut être amené à occuper différents emplois. Cependant dans le système de l'emploi, le fonctionnaire est recruté en vue d'une affectation à un emploi donné et le changement d'emploi n'est pas, en principe, possible pendant la durée des fonctions de l'agent. Ainsi la technique contractuelle semble mieux convenir au système de l'emploi et celle du statut à celui de la carrière. Au Maroc, le système en vigueur est celui de la carrière, mais il est en train d'être remis en question et on assiste ces dernières années à une petite révolution depuis l'adoption d'une loi autorisant l'Etat marocain à recruter des fonctionnaires contractuels dans des Ministères importants telle que l'Education Nationale.

1. La fonction publique au Maroc

Selon la synthèse du rapport 2017 sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc, l'effectif budgétaire du personnel civil de l'Etat est passé de 525 049 à 583 071 fonctionnaires sur la période 2007-2016, soit une augmentation globale de 11,05%, avec un taux d'accroissement annuel moyen de 1,17% par an.

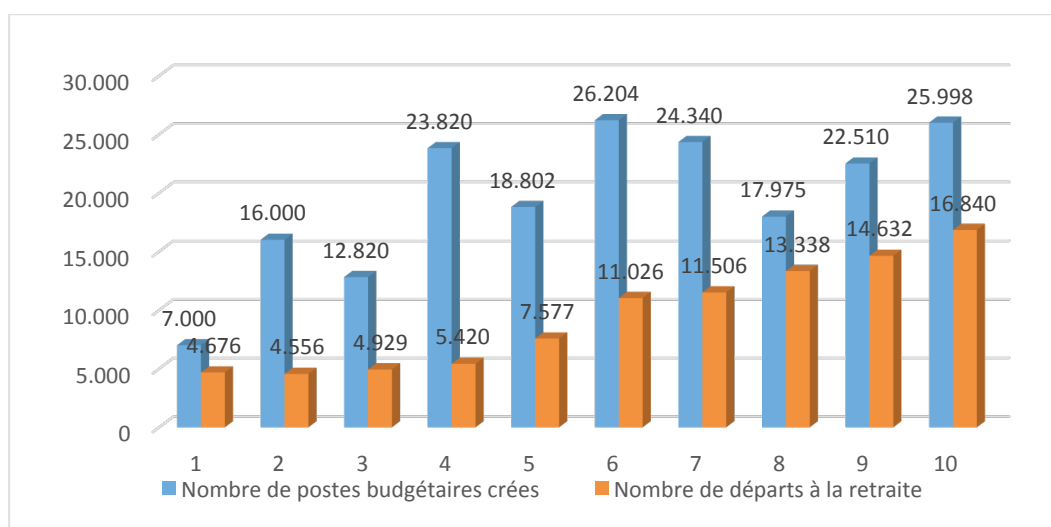
Le Maroc compte environ 26 fonctionnaires pour 1000 habitants, et parmi les 11 669 000 actifs marocains près de 583 000 sont dans la fonction publique selon le rapport du projet de loi de finances 2017, soit près de 5%.

En termes de postes budgétaires, les créations annuelles ne dépassaient pas 7 000 postes sur la période 2003-2007. Ce nombre correspondait au nombre des départs à la retraite sur cette période, exceptée l'année 2006 qui a été marquée par l'opération de départ volontaire à la retraite des fonctionnaires (création de 12 000 postes).

Pour ce qui est de la période de 2007 - 2013, on note un accroissement annuel moyen de 23% pour les créations de postes budgétaires, avec un total de 128 986 postes créés, soit 18 427 postes par an en moyenne.

Enfin, plus récemment entre 2014 et 2016, le nombre de postes créés a été de 66 483 postes créés avec donc une moyenne annuelle de 21 863 postes par an. Aussi, le nombre de postes budgétaires consacrés au recrutement des cadres est passé de 2 532 à 14 091 entre 2007 et 2016.

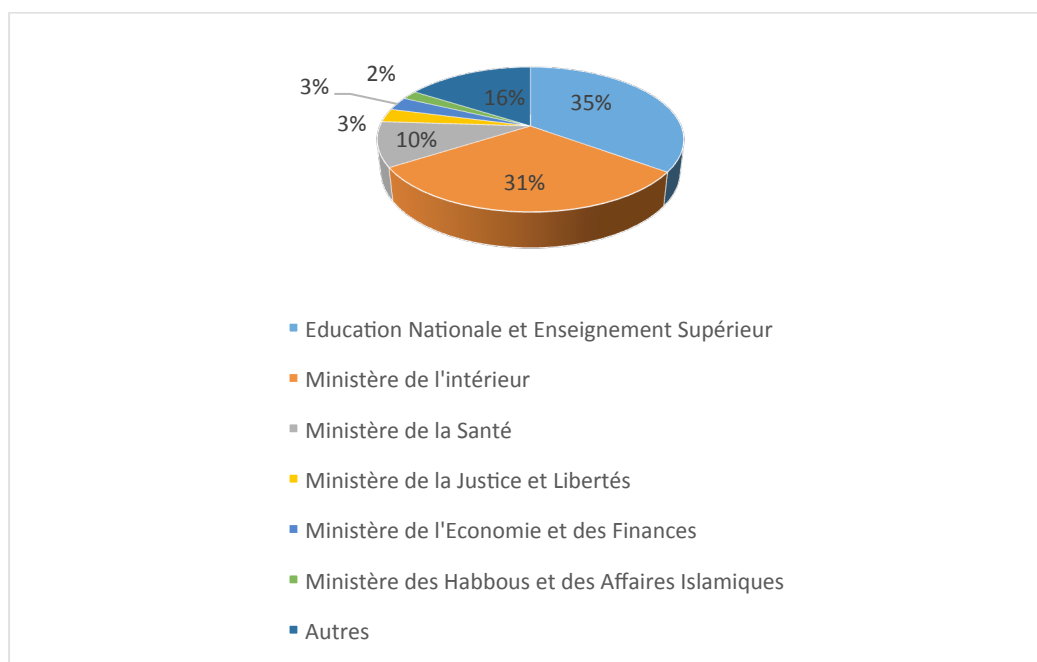
Figure 2. Evolution des créations des postes budgétaires et des départs à la retraite pour la période 2007-2016



Source : Rapport sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc (2017)

Cet accroissement du nombre de postes budgétaires créés s'explique principalement par les flux de départs massifs à la retraite au cours de ces dernières années et au besoin de répondre aux besoins en ressources humaines au niveau des départements ministériels.

**Figure 3. Créations des postes budgétaires par département
au cours de la période 2007-2016**



Source : Rapport sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc (2017)

Le rapport du projet de loi de finances 2017 montre que le ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle vient en tête des ministères au regard du nombre de fonctionnaires qu'il emploie, soit 49,4% du total des fonctionnaires du Royaume. Ensuite, vient le ministère de l'intérieur (20,5%), le ministère de la santé (8,4%), le ministère de l'enseignement supérieur (4,2%), le ministère de la justice et des libertés (3,4%), le ministère de l'économie et des finances (3,2%), et le ministère de l'économie et des finances et la délégation générale de l'administration pénitentiaire et à la réinsertion (1,9%).

Ces sept départements emploient plus 90% des fonctionnaires civils.

Tableau 2. Répartition des effectifs de fonctionnaires par Ministère

Départements	Effectif 2015	Effectif 2016	Part en %	Evolution
Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle	294 860	288 146	49,40%	-2,28%
Ministère de l'Intérieur	115 178	119 242	20,50%	3,53%
Ministère de la Santé	48 731	48 775	8,40%	0,09%
Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres	24 206	24 421	4,20%	0,89%
Ministère de la Justice et des Libertés	20 301	19 924	3,40%	-1,86%
Ministère de l'Economie et des Finances	18 696	18 867	3,20%	0,91%
Délégation Générale de l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion	10 605	10 939	1,90%	3,15%
Autres départements	52 926	52 757	9,00%	-0,32%
TOTAL	585 503	583 071	100%	-0,42%

Source : Rapport sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc (2017)

La répartition du nombre de fonctionnaires civils par tranche d'âge au titre de l'année 2016 montre que 43% des fonctionnaires ont moins de 35 ans et que près de 32% ont un âge supérieur à 45 ans.

Tableau 3. Répartition des fonctionnaires en fonction des tranches d'âge en 2015

Tranches d'âge	Nombre de fonctionnaires	%
Moins de 25 ans	52 677	9,03%
[25 - 30 ans [	137 610	23,60%
[30 - 35 ans [	61 503	10,55%
[35 - 40 ans [	69 898	11,99%
[40 - 45 ans [	76 004	13,04%
[45 - 50 ans [	66 451	11,40%
[50 - 55 ans [	51 091	8,76%
[55 - 60 ans [	67 837	11,63%
Total	583 071	100%

Source : Rapport sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc (2017)

En 2015, les fonctionnaires ayant plus de 45 ans constituaient 47,36% de l'ensemble des employés de la fonction publique. Ce taux est en baisse du fait du nombre important de départ à la retraite. En effet, on prévoit un nombre de départs qui avoisineraient les 84 109, au terme de la période 2016-2021, soit 14,43 % de l'effectif actuel des fonctionnaires civils.

Tableau 4. Projections sur évolution du nombre de départs

Année	Départs	Départs Cumulés
2 016	16 999	16 999
2 017	12 247	29 246
2 018	13 138	42 384
2 019	20 621	63 005
2 020	7 368	70 373
2 021	13 736	84 109

Source : Rapport sur les ressources humaines de la fonction publique au Maroc (2017)

Pour ce qui est de l'ancienneté, près de 46% de l'ensemble des fonctionnaires civils ont une expérience qui dépasse les 20 ans dans la fonction publique.

Le taux de féminisation dans la fonction publique s'est légèrement amélioré en passant de 36,8% en 2015 à 38,6% en 2016. On note une forte présence de fonctionnaires femmes au ministère de la santé (58,9%) et un faible taux au ministère de l'intérieur.

2. Descriptif du dispositif de l'opération de départ volontaire de la fonction publique au Maroc

« Intilaka », tel est le nom de l'opération de départ volontaire de la fonction publique lancée au Maroc le 3 janvier 2005 et a pris fin le 30 Juin 2005, dernier délai pour le dépôt des candidatures. Elle fait suite à une première tentative réalisée en 2004 limitée aux fonctionnaires classés échelles 1 à 9. « Intilaka » s'inscrit dans le cadre du programme gouvernemental relatif à la modernisation de l'administration publique avec pour objectif de mettre en œuvre une nouvelle politique de rationalisation de la gestion des ressources

humaines, une maîtrise de la masse salariale et une augmentation du rendement dans le secteur public.

En parallèle, divers chantiers ont été lancés pour moderniser les ressources humaines de la fonction publique au Maroc, notamment, la valorisation des ressources humaines de la fonction publique à travers la mise en place d'un cadre juridique approprié, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines axée sur les compétences et la recherche de la performance, l'élaboration d'une stratégie globale pour la formation continue, la mise en place d'un nouveau système d'évaluation moderne qui tient compte de critères objectifs et qui prévoit des indicateurs pour l'évaluation du rendement de chaque fonctionnaire et la création d'un réseau des directeurs des ressources humaines.

Les objectifs de l'opération de départ volontaire consistent à :

- Réduire la masse salariale et alléger son poids sur le budget de l'Etat,
- Contribuer à la création de conditions préalables à une gestion optimale des ressources humaines de la fonction publique,
- Rajeunir le management de l'administration par les nouvelles opportunités offertes aux jeunes fonctionnaires d'accéder à des postes de responsabilité,
- Mettre en place les conditions favorables à une insertion des bénéficiaires de l'opération dans le secteur privé et leur permettre d'être des acteurs économiques et sociaux.

L'opération de départ volontaire est régie par cinq principes de base :

- Le volontariat et le libre choix du postulant,
- Des mesures incitatives financières visant à favoriser les départs volontaires,
- La sélectivité : l'administration se réserve le droit de répondre par l'affirmatif ou par le négatif,

- La globalité : l'opération concerne toutes les catégories de fonctionnaires y compris ceux qui sont en position de détachement, de mise en disponibilité ou de mise à disposition,
- L'exceptionnalité : la durée de l'opération a été limitée à six mois (du 1er Janvier au 30 Juin 2005).

Afin de déposer leur requête de départ volontaire, les fonctionnaires éligibles devaient remplir un formulaire disponible sur le site web du ministère de la modernisation des Secteurs Publics ou à la cellule ministérielle chargée du départ volontaire et adresser cette demande dûment complétée avec la signature du supérieur hiérarchique avant le 30 Juin 2005. Les salariés étaient tenus d'obtenir l'avis favorable de leur supérieur hiérarchique directe.

Les incitatifs financiers accordés aux fonctionnaires dont la candidature de départ volontaire a été acceptée sont :

- Une indemnité de départ volontaire calculée sur la base d'un mois et demi de salaire brut par année de service effectif, dans la limite de 36 mois pour les fonctionnaires classés au niveau des échelles supérieures ou égales à 6 (sans plafond pour les fonctionnaires classés aux échelles inférieures),
- Une exonération de l'impôt général sur le revenu sur les indemnités de départ volontaire,
- Une retraite dans le cas du cumul d'une ancienneté minimum de 21 ans pour les hommes et de 15 ans pour les femmes. La retraite est proportionnelle,
- Pour les fonctionnaires ayant moins de 21 ans d'ancienneté (cas des hommes) et moins de 15 ans d'ancienneté (cas des femmes), ils peuvent récupérer leur part salariale dans les cotisations au titre de la retraite.

De plus, des mesures d'accompagnement ont été mises à la disposition des fonctionnaires dont la candidature a été retenue pour le départ volontaire en vue de la réalisation de leurs projets d'investissement. Cependant il y a eu peu de communication sur le sujet.

3. “Intilaka” : résultats et évaluation

Les ministères de la Justice, de la Santé et de l'Education Nationale ont fait face aux plus grands nombres de difficultés dans l'organisation et le déroulement de l'opération “intilaka” du fait du nombre élevé de demandes reçues et du manque de moyens mis à disposition des structures chargées de cette opération.

Pour connaître les retombées de l'opération de départ volontaire, le ministère de la modernisation des secteurs publics a demandé au cabinet KPMG de mener en 2006 une étude relative à l'évaluation de l'opération “Intilaka”. Ce rapport conclut que globalement, les objectifs de l'opération ont pu être atteints avec une réduction de la masse salariale et qu'elle a eu un impact positif en ce qui concerne le « reprofilage » des ressources humaines et la gestion des effectifs de la fonction publique. Nous présenterons ici les principales caractéristiques des fonctionnaires ayant bénéficié de l'opération de départ volontaire à la retraite “Intilaka”.

Il faut d'abord noter que l'opération de départ volontaire à la retraite a enregistré 50 865 demandes dont 38 763 ont été acceptées, soit un taux d'acceptation de 76,21%.

La majorité des demandes de départ des fonctionnaires ont été émises par des hommes (60%) contre 40% pour les femmes. Proportionnellement, 64,61% des fonctionnaires ayant bénéficié du départ volontaire sont des hommes et 35,39% sont des femmes.

Tableau 5. Répartition des départs volontaires par sexe

	Demandes de départ	Taux d'acceptation	Effectifs		Taux de départ
			Avant	Après	
Femmes	20 239	67,78%	163 797	150 078	8,38%
Hommes	30 626	81,77%	346 722	321 678	7,22%
Total	50 865	74,78%	510 519	471 756	7,80%

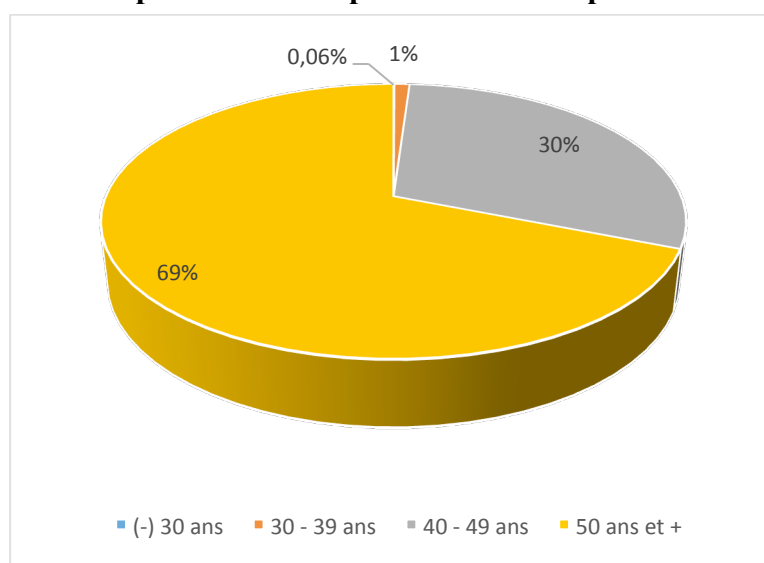
Source : Rapport du ministère de la Modernisation des secteurs publics (2006)

L'analyse des demandes rejetées montre que le taux de refus est plus enlevé chez les femmes que chez les hommes. Sur les 20239 demandes formulées par les femmes, 13719 demandes

ont été acceptées et 6520 dossiers refusés soit un taux de rejet de 32%. Pour ce qui est des hommes, 5582 demandes sur 30626 ont été refusées, soit un taux de rejet d'uniquement 18%.

Le taux de rejet des demandes des femmes est en grande partie dû au taux de refus au niveau du ministère de l'éducation nationale. Les femmes ont présenté 10 606 demandes de départs volontaires, soit la moitié des demandes présentées par les femmes, avec un taux de refus de 49,71%.

Tableau 6. Répartition des départs volontaires par tranches d'âge



Source : Rapport du ministère de la Modernisation des secteurs publics (2006)

La tranche d'âge « 50 ans et plus » est celle ayant le plus bénéficié de l'opération avec un taux d'acceptation de près de 80%. Cette catégorie constitue 66,45% du total des demandes. L'analyse croisée de l'âge et de l'encadrement montre que les cadres âgés de 50 ans ou plus représentent près de 40% des départs.

Tableau 7. Répartition des départs volontaires par tranches d'âge

Tranches d'âge	Acceptations			Total des demandes
	Femmes	Hommes	Total des départs	
(-) 30 ans	9	14	23	39
30 - 39 ans	178	159	337	474
40 - 49 ans	5 190	6 251	11 441	16 361
50 ans et +	8 322	18 584	26 906	33 801
Vide	20	36	56	190
Total	13 719	25 044	38 763	50 865

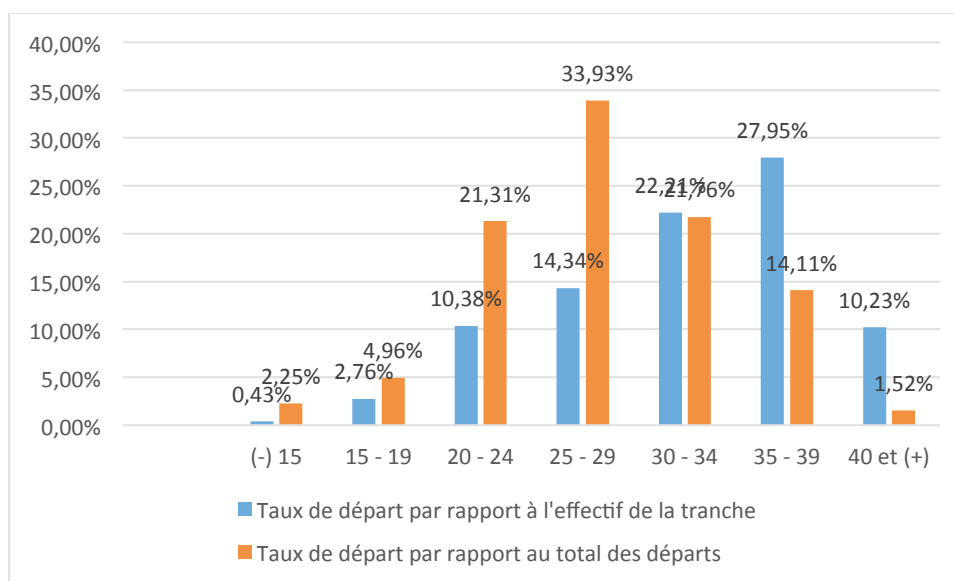
Source : Rapport du ministère de la Modernisation des secteurs publics (2006)

L'opération de départ volontaire a largement profité à la catégorie de fonctionnaires « hors échelle » du fait des conditions du départ, notamment l'indexation de la prime sur le salaire et l'ancienneté.

Ces avantages ont encouragé les départs des fonctionnaires « hors échelle » avec une réduction de ces effectifs de près de 26% (contre 10% pour les fonctionnaires échelle 11 et 5% pour les fonctionnaires échelle 10). Les taux de départ chez les fonctionnaires d'échelles 1 à 9 ont été respectivement de 1% et 3%.

Ainsi, nous observons que 71,33 % des départs sont enregistrés chez les fonctionnaires ayant une ancienneté de plus de 25 ans. Il y a, en effet une corrélation entre l'ancienneté et l'âge puisque près de 60% des individus ayant une ancienneté de plus de 25 ans ont un âge supérieur à 50 ans. Cette corrélation s'explique par le fait que la prime de départ est calculée en fonction des nombres d'années d'anciennetés.

Tableau 8. Taux de départ par tranche d'ancienneté

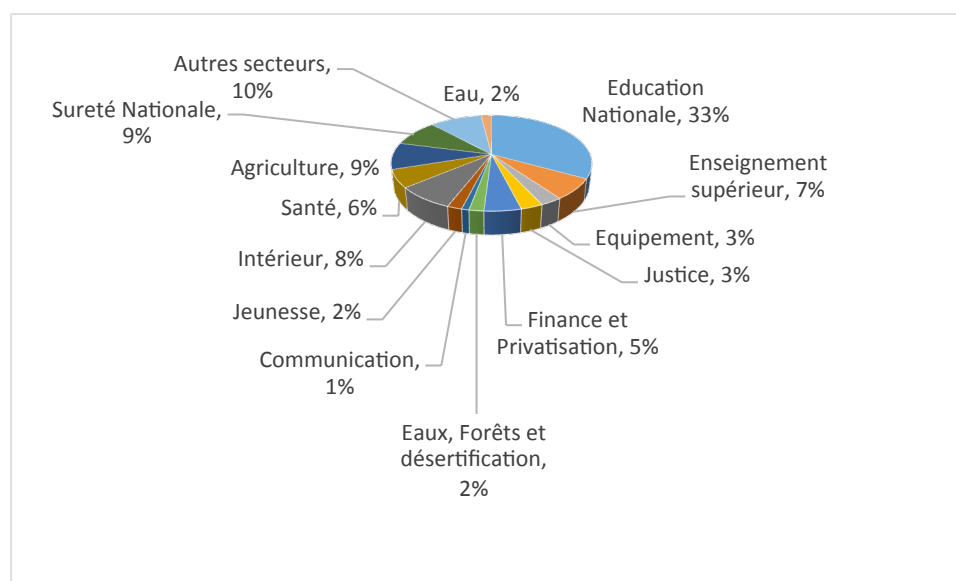


Source : Rapport du ministère de la Modernisation des secteurs publics (2006)

Le ministère de l'éducation nationale (53,64% des effectifs de la Fonction Publique) enregistre le plus grand nombre de départ avec 34% de l'ensemble des bénéficiaires de l'opération. Près de 60 % des départs sont constitués d'hommes contre 40% de femmes.

On note également que 73% des bénéficiaires ont un âge supérieur à 50 ans et que 81% des bénéficiaires ont une ancienneté de plus de 25 ans d'ancienneté.

Tableau 9. Répartition des départs par département



Source : Rapport du ministère de la Modernisation des secteurs publics (2006)

Une enquête a été réalisée par KPMG auprès d'un échantillon de fonctionnaires ayant bénéficié de l'opération de départ volontaire sur la base d'un questionnaire approuvé par le Ministère de la modernisation des secteurs publics. L'administration du questionnaire a été administré par téléphone en mars 2006.

Selon les résultats, outre les 6% des interviewés qui étaient en cours de réflexion sur l'utilisation de leur indemnité et les 7% qui n'en ont utilisé qu'une partie, on note que les indemnités ayant déjà été dépensées ont servi principalement à : l'acquisition d'un logement (21%), remboursement des crédits à hauteur (20%), investissement direct dans un projet (14%), éducation des enfants (14%), placement/épargne (8%), aménagement du logement (6%), etc.

Toujours selon les conclusions de KPMG (2006), le nombre des projets potentiellement créés par les fonctionnaires ayant bénéficié de "Intilaka" serait estimé à 6.588 projets dont 82% génèreraient au moins un emploi (hors emploi du créateur), soit la création potentielle (hors auto emploi) d'au moins 5442 emplois (16.326 emplois si l'on suppose le recrutement de 3 personnes par projet).

Bien que le rapport de KPMG conclut que l'opération est globalement réussie, certains objectifs restent partiellement atteints de l'opération de départ volontaire notamment en ce qui concerne l'amélioration et la rationalisation de la gestion des ressources humaines de la fonction publique, la répartition rationnelle et équilibrée des effectifs tant au niveau géographique, sectoriel que hiérarchique et la réduction des sureffectifs.

A travers les données fournies par les pouvoirs publics marocains et les rapports internationaux, nous constatons que les opérations de départs volontaires proposées aux fonctionnaires ont connu un franc-succès. Ainsi, des dizaines de milliers de fonctionnaires ont pu profiter de cette opération pour quitter leurs postes afin de bénéficier des avantages, notamment financiers, proposés par les pouvoirs publics et destinés à réduire le nombre de fonctionnaires dans les administrations et ministères marocains.

Section 3- De l'intention de quitter à l'intention de rester : place des pratiques RH dans la fidélisation des employés

1. L'intention de départ volontaire à la retraite

« L'ancien modèle du cadre dévoué à une entreprise et attaché à la sécurité de l'emploi a basculé vers un modèle où l'individu souhaite s'épanouir dans son travail sans y sacrifier sa vie privée »(Baudet-Caille, 2008).

Comme le souligne Baudet-Caille (2008) et les tenants de la « carrière nomade », les organisations ne peuvent plus, voire ne souhaitent plus, gérer des carrières sur le long terme (Hall & Mirvis 1996; Cadin, Bender, & de Saint-Giniez 2003). Le concept de « *boundaryless career* » vient introduire le rôle prédominant de l'individu dans la gestion de sa carrière (Arthur & Rousseau, 1996; Hirsch & Shanley, 1996; Cadin, Bailly-Bender & Saint-Giniez, 2000). Certains auteurs vont même jusqu'à préconiser la mise en œuvre d'un nouveau « contrat psychologique » ou « contrat moral » (Ghoshal & Bartlett, 1999).

En fonction du profil du salarié qui veut quitter l'entreprise, il peut exister deux types de turnover (Dalton, Krackhardt, & Porter 1981) : le turnover fonctionnel et le turnover dysfonctionnel. Le turnover est considéré comme fonctionnel dans le cas où les salariés concernés ont les performances individuelles les plus faibles ou bien présentent des manquements au niveau de leurs comportements organisationnels comme le non-respect des règles (McElroy, Morrow & Rude 2001).

A l'opposé, le turnover est dit dysfonctionnel en cas de perte d'un salarié compétent : « *Le départ de salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés* » (Paillé, 2004). Ces coûts sont non seulement liés au remplacement mais il existe également les coûts dits « cachés » car ils ne sont pas visibles ou ne le sont qu'après un temps de décalage (Savall & Zardet, 2003). Le turnover peut donc être volontaire ou involontaire.

Le turnover volontaire d'un salarié est le résultat de processus cognitifs de retrait comme l'intention de départ de son organisation. Dans ce cas, le retrait organisationnel peut parfois se manifester à travers l'absentéisme ou le sabotage (Thévenet, 1992).

En raison des difficultés rencontrées par les chercheurs pour opérationnaliser le concept de départ effectif, le concept d'intention de départ est « utilisé » comme proxy (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Carraher & Buckley, 2008; Lambert & Hogan, 2009) pour établir le lien entre les pratiques organisationnelles et les comportements relatifs au départ des employés (El Akremi, Guerrero & Neveu, 2006).

Sager, Griffeth & Hom (1998) soulignent qu'en « évoluant à travers les écrits et les idées de March & Simon (1958), Mobley (1977), Newman (1974) et d'autres, la plupart des modèles de turnover publiés incluent un ou plusieurs processus cognitifs de turnover comme l'intention de quitter. ». Steel & Lounsbury (2009) confirment plus tard cette idée à travers leur méta-analyse des modèles de turnover.

L'intention de départ volontaire peut être définie comme « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié » (Colle, 2006).

L'intention de quitter est identifiée comme une variable médiatrice-clef entre les attitudes au travail et le départ volontaire de l'organisation. Elle permet d'identifier des indicateurs pertinents du risque de départ volontaire puisque « les études sur le terrain s'accordant sur le caractère positif de la relation intention/comportement de départ ultérieur » (Neveu, 1996). En effet, l'intention de quitter est la variable la plus proche du départ volontaire : « la meilleure variable indépendante pour expliquer le comportement d'un individu sera une mesure de son intention d'adopter ce comportement » (Fishbein & Ajzen, 1975). Nombre d'études empiriques ont confirmé que l'intention de quitter est le meilleur indicateur du turnover réel (Steel & Ovalle, 1984; Carsten & Spector, 1987; Tett & Meyer, 1993; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

2. Déterminants organisationnels de l'intention de départ volontaire à la retraite

Pour les salariés se trouvant en situation de vulnérabilité, avec des conditions de travail insatisfaisantes et des pratiques ressources humaines inadaptées, l'intention de départ volontaire à la retraite peut apparaître comme une solution à considérer.

Parmi les déterminants organisationnels, nous en avons recensé plusieurs liés aux différentes pratiques de gestion des ressources humaines: le salaire, la formation, les avantages sociaux, le développement de carrières et la sécurité d'emploi.

- **Le salaire**

Cotton & Tuttle (1986) et Griffeth, Hom & Gaertner (2000) démontrent qu'il existe une relation négative entre le salaire et le taux de roulement. Autrement dit, les salaires élevés sont associés à un taux de roulement plus faible. En effet, la majorité des études antérieures indiquent que le salaire est négativement corrélé avec le taux de roulement fonctionnel (Park et al., 1994), l'intention de quitter (Lambert, 2001), le taux de roulement volontaire (Selden & Moynihan, 2000) et le taux de départ (Delery et al., 2000; Batt, 2002). Les auteurs expliquent que l'obtention d'un salaire élevé diminuerait la probabilité de trouver un emploi mieux rémunéré.

D'autres études concluent qu'il n'existe aucun lien statistiquement significatif entre les salaires et l'intention de quitter (Abraham & Michie, 2008) et le taux de roulement volontaire (Min, 2007; Haines III, Jalette & Larose, 2010). Le salaire n'aurait apparemment pas d'impact sur le roulement de personnel.

En résumé, une majorité d'auteurs arrivent à la conclusion que les salaires sont inversement associés au roulement de employés. Plusieurs méta-analyses (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Mor Barak, Nissly & Levin, 2001) ainsi que d'autres études confirment le sens de cette relation. Un nombre très limité d'études soutiennent l'absence de lien significatif entre les salaires et le roulement.

- **La formation**

La formation est un déterminant organisationnel qui n'est pas présent dans les méta-analyses (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Cotton & Tuttle, 1986).

Les résultats de l'étude empirique de Herrbach et al. (2009) soulignent l'influence positive de la formation sur l'implication affective des employés seniors et son effet significatif sur la réduction des départs volontaires.

L'étude de Haines III, Jalette & Larose (2010) indique une relation positive entre la formation et le taux de roulement volontaire. Dans cette recherche, la formation est mesurée en divisant le nombre d'employés qui ont reçu une formation par l'ensemble des employés du lieu de travail. Selon les chercheurs, la formation permet d'améliorer la mobilité externe compte tenu de la transférabilité des compétences. À l'opposé, certaines études soulignent que la formation est négativement corrélée avec la probabilité de chercher un nouvel emploi (Zweimüller & Winter-Ebmer, 2000), l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et le taux de départs (Fairris, 2004). En d'autres termes, la présence de pratiques de formation dans les organisations s'accompagne d'un roulement de personnel plus faible. La formation permettrait aux employés d'accéder à des opportunités de promotions à l'interne.

Néanmoins, il est important d'avoir en place un marché interne du travail avec des possibilités de promotions et de développement afin que les employés puissent mobiliser les compétences acquises. D'autres études montrent que la formation n'a pas d'impact significatif sur l'intention de quitter (Kim, Cable & Kim, 2005; Nissly, Barak & Levin, 2005), le taux de départs (Lincoln & Kalleberg, 1996) et le taux de roulement volontaire (Selden & Moynihan, 2000). À la lumière de la littérature, il ne semble pas exister d'accord concernant le lien entre la formation et l'intention de départ volontaire.

- **Le développement de carrières**

D'après la méta-analyse de Griffeth, Hom & Gaertner (2000), les opportunités de promotions sont négativement corrélées avec le roulement des employés. Autrement dit, les organisations qui offrent des possibilités de promotions ont des taux de roulement plus faibles. Selon certaines études, les opportunités de promotions seraient négativement reliées à l'intention de

quitter (Chen & Francesco, 2003; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et au taux de roulement (Price, 2001). Les auteurs expliquent que dans la mesure où les besoins de carrières des employés ne sont pas comblés par des opportunités de carrières, les employés développent une insatisfaction à l'égard de leur travail.

Cette insatisfaction diminue l'engagement organisationnel et cause par conséquent un roulement. Mor Barak, Nissly & Levin (2001) concluent qu'aucune relation statistiquement significative n'existe entre le développement de carrière et l'intention de rester. Suivant la même idée, Sousa-Poza & Henneberger (2004) et Min (2007) indiquent que le nombre de promotions n'est pas statistiquement lié au taux de roulement volontaire et à l'intention de quitter. La majorité des études soutiennent une relation négative entre le nombre d'opportunités de promotions et le roulement. Mor Barak, Nissly & Levin (2001) aboutissent à une relation non statistiquement significative entre ce déterminant et le roulement. Il se dégage de la littérature que le nombre de promotions est positivement lié à l'intention de rester des employés seniors.

- **Les avantages sociaux**

Selon plusieurs recherches, les avantages sociaux sont inversement liés au taux de roulement volontaire (Haines III, Jalette & Larose, 2010), à l'intention de quitter (Abraham & Michie, 2008), au taux de départs (Shaw et al., 1998; Delery et al., 2000; Fairris, 2004) et au taux de roulement fonctionnel et dysfonctionnel (Gilormini & Rougée, 1994). Ainsi, la présence d'avantages sociaux dans une organisation s'accompagne d'un roulement inférieur. Les auteurs expliquent que les avantages sociaux sont des moyens efficaces pour engager les employés à plus long terme dans une entreprise.

Certaines études soutiennent que les avantages sociaux n'ont aucune relation statistiquement significative avec l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) et le taux de roulement (Min, 2007). Les avantages sociaux n'auraient pas d'effet sur le roulement de personnel. Un travail de recension de la littérature indique qu'une relation négative existe entre les avantages sociaux et le roulement. Les avantages sociaux seraient positivement associés à l'intention de rester des employés.

- **La sécurité de l'emploi**

Plusieurs études rapportent un lien négatif entre la sécurité d'emploi et l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Sousa-Poza & Henneberger, 2004) et le taux de roulement volontaire (Min, 2007). En fait, une amélioration de la sécurité d'emploi diminue le roulement du personnel. D'après Min (2007), la sécurité d'emploi favorise un environnement amical et propice au bon rapport interpersonnel entre les employés. L'auteur indique aussi que la sécurité d'emploi encourage les employés à rester dans l'organisation.

Il existe un consensus dans la littérature quant à la relation négative entre la sécurité d'emploi et le roulement. La sécurité d'emploi et l'intention de rester seraient positivement liées.

Le Tableau 10 résume les résultats des recherches et des études concernant les déterminants organisationnels. En effet, Les facteurs qui expliquent le mieux l'intention de rester sont le salaire, les avantages sociaux et le développement de carrières. Les autres déterminants semblent avoir un effet sur l'intention de rester, mais les résultats demeurent moins cohérents entre les auteurs ou encore, peu de recherches ont étudié ces relations.

Tableau 10. Liens entre les déterminants organisationnels recensés et le roulement

Déterminants organisationnels	Impact sur le roulement	Relation	Recensement des écrits (Auteurs et date)
Pratiques RH			
Salaire	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement diminue.	Relation négative	Cotton & Tuttle (1986)
	Plus le salaire augmente, plus le taux de roulement fonctionnel est bas.	Relation négative	Griffeth et al. (2000)
	Plus le salaire augmente, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Mor Barak et al. (2001)
	Plus le salaire augmente, plus le roulement	Relation négative	Park (1994) Lambert (2001) Mor Barak et al. (2001)

	volontaire est bas. Plus le salaire augmente, plus le taux de départs diminue. Le salaire n'a pas d'impact sur l'intention de quitter. Le salaire n'a pas d'impact sur le taux de roulement volontaire.	Relation négative Relation négative Aucune relation significative Aucune relation significative	Selden & Moynihan (2000) Shaw et al. (1998) Delery et al. (2000) Batt (2002) Abraham et al. (2008) Haines III et al. (2010) Min (2007)
Formation	Plus les entreprises donnent de la formation, plus le taux de roulement volontaire est élevé. Plus les entreprises donnent de la formation, plus la probabilité de chercher un nouvel emploi diminue. Plus les entreprises donnent de la formation, plus le taux de départs diminue. Plus les entreprises donnent de la formation, plus l'intention de quitter diminue. La formation n'influence pas l'intention de quitter. La formation n'influence pas le taux de départs. La formation n'influence pas le roulement volontaire.	Relation positive Relation négative Relation négative Relation négative Relation négative Aucune relation significative Aucune relation significative	Haines III et al. (2010) Zweimüller et Winter-Ebmer (2000) Shaw et al. (1998) Fairris (2004) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Kim (2005) Mor Barak et al. (2005) Shaw et al. (1998) Lincoln & Kalleberg (1996) Selden & Moynihan (2000)

		Aucune relation significative	
Développement de carrières	Plus l'entreprise offre des opportunités de promotions, moins l'intention de quitter est élevée. Plus l'entreprise offre des opportunités de promotions, moins l'intention de quitter est élevée. Plus l'entreprise offre des opportunités de promotions, moins le taux de roulement est élevée. Les opportunités de promotions n'influencent pas l'intention de quitter. Les opportunités de promotions n'influencent pas le taux de roulement.	Relation négative Relation négative Relation négative Aucune relation significative Aucune relation significative	Griffeth et al. (2000) Kim (2005) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) Lee et al. (2009) Chen et al. (2003) Price (2001) Mor Barak et al. (2001) Sousa-Poza & Henneberger (2004) Min (2007)

Avantages sociaux	Plus les avantages sociaux sont importants, plus le taux de roulement volontaire diminue.	Relation négative	Haines III et al. (2010)
	Plus les avantages sociaux sont importants, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Abraham et al. (2008)
	Plus les avantages sociaux sont importants, plus le taux de départs diminue.	Relation négative	Delery et al. (2000) Shaw et al. (1998)
	Plus les avantages sociaux sont importants, plus le taux de roulement dysfonctionnel et le taux de roulement fonctionnel diminuent.	Relation négative	Fairris (2004) Park (1994) Min (2007)
	Les avantages sociaux n'ont pas d'influence sur le taux de roulement volontaire.	Aucune relation significative	Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
	Les avantages sociaux n'ont pas d'influence sur l'intention de quitter.	Aucune relation significative	
Sécurité d'emploi	Plus l'organisation sécurise les emplois, plus le taux de roulement volontaire diminue.	Relation négative	Min (2007) Pilar de Luis Carnicer et al. (2004)
	Plus l'organisation sécurise les emplois, plus l'intention de quitter diminue.	Relation négative	Sousa-Poza & Henneberger (2004)

3. Pratiques RH en faveur d'une fidélisation des employés seniors

Souvent, les concepts d'intention de départ et de départ volontaire font l'objet d'une comparaison (Hanisch & Hulin, 1990) dévoilant des corrélations équivoques entre les deux concepts. Toutefois, si « le terme de roulement recouvre une variété de comportements distincts et homogènes ayant pour point commun le fait d'intégrer ou de quitter une organisation » (Neveu, 1996), alors il est possible de présumer que le processus de départ à la

retraite partage de nombreuses similarités avec celui d'intention de départ volontaire de l'entreprise.

Les seniors souhaitent bénéficier d'une autonomie accrue dans l'organisation de leur travail (Marbot & Peretti, 2004). Plus le degré d'autonomie dans le travail est élevé, plus les salariés comptent cesser de travailler tardivement alors que plus la pression et le stress sont élevés, plus le salarié veut mettre rapidement un terme à son activité (Elchardus, Cohen & Van Thielen, 2003). L'individu envisagerait un départ à la retraite moins précoce s'il peut organiser lui-même son travail, gérer personnellement ses horaires, être peu confronté au stress et avoir l'impression d'être toujours capable d'effectuer son travail. Les espaces de choix relatifs à l'organisation du travail semblent être les plus liés à la fidélité des salariés de tout âge (Cerdin & Peretti, 2005).

Lewis & McLaverty (1991) considèrent que la rémunération doit être la base de tout programme qui cherche à retenir et motiver les seniors. En outre, proposer des espaces de choix en matière de rétribution serait un point essentiel de la gestion de cette catégorie de population (Marbot & Peretti, 2004). A titre d'exemple, les seniors peuvent avoir des attentes en matière de protection sociale complémentaire différentes des salariés plus jeunes.

En matière de rémunération, la mise en place d'un plan d'avantages flexibles peut permettre de satisfaire les besoins personnels des salariés (Newman & Milkovich, 1990) en faisant correspondre les avantages souhaités et les avantages reçus (Hallman & Rosenbloom, 1986).

Par ailleurs, les seniors semblent sensibles à la présence d'espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail. La possibilité d'avoir recours au temps partiel choisi, par décision du salarié peut notamment permettre à certains seniors de retarder leur décision de départ à la retraite. Des relations entre horaires flexibles et comportements ou changements positifs au travail ont déjà été mises en exergue dans différentes recherches (Golembiewski & Proehl, 1978; Pierce & Newstrom, 1980). Facilitant la concordance des exigences professionnelles et du temps personnel, la présence d'horaires flexibles diminuerait les conflits de rôle et le stress associé et elle améliorerait l'implication au travail des salariés (Cohen & Gadon, 1978).

De même, les espaces de choix relatifs à la formation accroissent l'implication des salariés (Salancik & Pfeffer, 1977). En France, l'accès réduit à la formation continue pour les actifs en

emploi à partir de 45 ans est souvent légitimé par une moindre appétence des seniors (De Vriendt et al., 2002).

Toutefois les seniors souffrent d'une dévalorisation de leur expérience dans l'organisation ce qui accentue leur besoin de reconnaissance dans l'entreprise. Le concept de formation tout au long de la vie et les divers dispositifs associés constituent une opportunité pour le salarié et l'entreprise de réactualisation/développement des ressources existantes, comme de valorisation et de reconnaissance de l'expertise.

Le contexte actuel invite également à proposer plus de flexibilité dans les fins de parcours professionnels. Si la responsabilité sociale de l'entreprise impose que les seniors doivent pouvoir prétendre, au même titre que leurs cadets, aux promotions et mutations ascendantes, les mouvements de carrière internes et latéraux peuvent également combler leurs désirs pour une sortie progressive du monde du travail. Les espaces de choix relatifs à ces évolutions de carrière peuvent se rapprocher des attentes et valeurs des seniors.

En somme, des pratiques RH personnalisées répondant à un besoin global d'autonomie. Besoin que Ryan, Connell & Deci (1985) et Deci et al. (1991) placent au cœur des motivations individuelles. Selon la théorie de l'auto-détermination, la personne exprime la volonté individuelle d'être son propre agent causal en agissant en accord avec sa perception de soi et avec ses intérêts et valeurs (Charms, 1968). L'idée transposée ici c'est qu'en proposant des espaces de choix aux salariés, les entreprises répondraient en partie à leur besoin d'autonomie et influenceraient alors leurs intentions de départ à la retraite.

Chapitre 2 –Les antécédents du départ volontaire à la retraite : revue de la littérature, modèle théorique et hypothèses de recherche

Introduction du deuxième chapitre

Dans ce deuxième chapitre nous allons aborder les différents concepts théoriques qui nous permettront par la suite de construire notre modèle théorique. Nous ferons un tour d'horizon des facteurs qui pourraient expliquer l'intention de départ volontaire à la retraite. Ainsi, plusieurs notions et concepts seront abordés tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les opportunités d'emplois externes, la justice organisationnelle. Pour ce faire, nous allons présenter une synthèse d'un ensemble de recherche qui ont traité ces concepts. C'est aussi l'occasion pour nous de comprendre et d'expliquer l'origine de nos questions de recherche, ainsi que nos hypothèses qui en découlent. Ainsi, nous allons aborder dans les différentes sections de ce chapitre les facteurs validés dans la littérature et ayant un lien ou un impact sur l'intention de départ volontaire des seniors.

L'intention de départ volontaire à la retraite est une thématique qui a fait couler beaucoup d'encre, en faisant l'objet de plusieurs recherches en sciences de gestion. Plusieurs chercheurs ont réalisé des études sur ce phénomène pour essayer de comprendre comment ce sentiment se développe dans les esprits des employés, et quels sont les facteurs qui nourrissent ce sentiment qui se transforme dans certains cas en départ effectif. Steel & Lounsbury (2009) ont évoqué les seize modèles du turnover, ainsi que tous les modèles qui intègrent les différents facteurs qui provoquent cette intention de départ volontaire à la retraite. Comme nous l'avons précisé précédemment, notre recherche va porter sur quelques facteurs qui s'avèrent incontournables selon la littérature dans l'étude de l'intention de départ volontaire à la retraite, à savoir :

- La satisfaction au travail ;
- L'implication organisationnelle ;
- Les opportunités ou les alternatives d'emploi externes ;
- La justice organisationnelle ;

Section 1 – La satisfaction au travail et intention de départ volontaire à la retraite

Le premier facteur que nous allons étudier dans le cadre de notre recherche est la satisfaction au travail. Ce facteur est considéré dans la littérature comme étant un élément déterminant de l'intention de départ volontaire à la retraite, qui en cas d'insatisfaction au travail, cause chez les employés un sentiment de frustration. Ce sentiment peut provoquer chez les employés des réactions négatives comme la baisse du rendement, l'absentéisme ou la démission. Compte tenu de l'importance de ce facteur, une étude exhaustive s'avère primordiale pour mieux le cerner. Pour ce faire, nous allons, dans un premier temps, faire une synthèse des différentes définitions présentées dans la littérature. Par la suite, nous allons présenter les différents modèles qui étudient ce facteur. Et enfin, nous allons essayer de faire le lien avec l'intention de départ en formulant notre hypothèse de recherche.

1. Définition de la satisfaction au travail

Les chercheurs en sciences de gestion en générale, et en ressources humaines en particulier, cherchent à comprendre le comportement des individus au travail, en essayant souvent d'introduire quelques facteurs qui peuvent être utiles dans la compréhension de quelques comportements. Parmi ces facteurs, on trouve la satisfaction au travail. Ce concept qui depuis moins de cent ans a été exploré par plusieurs auteurs et chercheurs. En effet, Kornhauser (1930) dans son article *The Study of Work Feelings* et Laflamme (1991) ont considéré ce concept comme étant un sujet de recherche à part entière. Dans le même registre, d'autres auteurs assimilent ce concept aux attitudes des employés (Locke, Sirota & Wolfson, 1976).

Le succès de ce concept n'est pas le fruit du hasard, il a été évoqué dans plusieurs recherches, ce qui lui a permis de se procurer un très grand intérêt dans les recherches consacrées aux ressources humaines.

Il existe une multitude de définitions de ce concept qui sont parfois semblables mais elles ne sont pas identiques. Cette multitude de définitions a été signalée par Larouche, Lévesque & Delorme (1973) qui expriment qu'il « *semble hasardeux d'affirmer que ces diverses*

définitions permettent d'aborder de la même manière le concept hypothétique de la satisfaction au travail. ».

A partir de cette définition, on peut comprendre qu'il n'existe pas une définition universelle du concept de la satisfaction au travail en raison de l'utilisation de ce concept qui diffère d'un chercheur à l'autre et en fonction du contexte général des études et des recherches menées.

Parmi les premiers auteurs qui ont tenté de définir la satisfaction au travail, Hoppock (1935) propose dans son ouvrage *Job Satisfaction* une définition de la satisfaction au travail en la considérant comme étant « *any combination of psychological, and environmental circumstances that causes a person truthfully to say* », « *I am satisfied with my job* » (Hoppock, 1935). Ce même auteur affirme que, chaque individu fait partie de l'une des catégories de personnes suivantes : les satisfaits, les insatisfaits ou les indifférents (ou incertains). Selon cette définition, la satisfaction au travail, bien qu'elle soit influencée par des facteurs contextuels, demeure quelque chose d'interne. Aziri (2011) rejoint l'idée de Hoppock (1935), en signalant que « *bien que la satisfaction au travail est influence par des facteurs environnementaux, elle demeure quelque chose d'interne* » .

Plusieurs autres auteurs se sont intéressés au concept de la satisfaction au travail comme Locke, Sirota & Wolfson (1976) et ont proposé une nouvelle définition selon laquelle la satisfaction au travail est comme étant un « *pleasurable or positive emotion state, resulting from the appraisal of one's job experiences* ». On constate alors que pour la première fois, les notions de plaisir et d'émotions positives ont été utilisées explicitement pour définir ce concept. Selon Oshagbemi (1999), cette définition se rapprocherait de celle des autres auteurs tels que Lofquist & Dawis (1969), Porter, Lawler & Hackman (1975) et Lock (1986).

De son côté, Larouche (1975) a présenté une définition opérationnelle propre à lui sur la satisfaction au travail. Il a considéré ce concept comme étant « *une résultante affective de l'employé à l'égard des rôles de travail qu'il détient, elle est issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées nommément les besoins humains et les incitations à l'emploi* ».

La définition et la perception de la satisfaction au travail ont continué d'évoluer durant tout le 20^{ème} siècle. En effet, Spector (1997) a proposé une nouvelle définition de la satisfaction au

travail qui demeure encore aujourd'hui l'une des plus citées dans les travaux académiques. Cette définition stipule que l'employé peut être satisfait ou insatisfait par différents aspects de son travail, sans toutefois nier que la satisfaction peut également être considérée dans un niveau plus global.

Ainsi, le concept de satisfaction a pris une nouvelle dimension en le considérant comme « *Job satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various aspects or facets of the job* »(Spector, 1997).

Après cette synthèse, à travers laquelle nous avons présenté quelques définitions du concept de la satisfaction au travail qui représente une des pierres angulaires de notre travail de recherche. Nous allons présenter à partir de la littérature les différentes variantes de la satisfaction au travail. Cela nous permettra de mieux cerner ce concept afin qu'on puisse l'intégrer dans notre modèle théorique pour expliquer le concept de l'intention de départ volontaire des seniors. Ainsi, on peut distinguer deux types de satisfactions : la satisfaction globale et la satisfaction spécifique.

1.1 La satisfaction globale

A première vue, il pourrait paraître facile d'évaluer la satisfaction d'un employé on lui demandant s'il est satisfait ou non dans son travail. Barbash (1976) trouve ce procédé peu pertinent et propose de procéder autrement car il estime que dans toute organisation, plus de 20% des employés détestent toujours le travail. Par conséquent, il préconise qu'il serait donc pertinent de questionner les gens s'ils aiment leur travail ou non. Le résultat serait toujours le même soit, 80% vont dire oui, et 20% vont dire non. Selon une analyse de Hoppock (1935), plus de la moitié ont arrivé à la conclusion que moins d'un tiers des employés seraient toujours insatisfaits. Plus récemment, Oshagbemi (1999) a souligné les importantes faiblesses de l'utilisation d'un seul item afin de mesurer la satisfaction au travail dans sa forme globale :

- Cela produit généralement un plus haut taux d'employés qui se disent satisfaits ;
- Cela peut provoquer des réactions de type défensives chez les répondants ;

- Ces répondants peuvent rationaliser les problèmes liés à leur travail, exprimant ainsi qu'ils sont satisfaits alors qu'ils ne le sont pas.

Oshagbemi (1999) a conclu son étude en précisant que « *the results from single-item measure tend to paint a rosier picture of job satisfaction than the impression conveyed from the multiple-item measure would justify* ».

En résumé, une seule question traitant de la satisfaction globale ne représente absolument pas adéquatement le portrait réel de la satisfaction d'un employé. Cependant, la satisfaction globale n'est pas pour autant dépourvue de tout intérêt. Elle peut en effet être analysée d'une autre façon. Larouche & Delorme (1972) mentionnent que la satisfaction globale doit plutôt être mesurée comme étant la « *dérivée de la sommation des différentes mesures de satisfaction spécifiques* ». Ainsi, la satisfaction globale ne peut être mesurée comme une dimension en soit, mais en tenant compte des différentes dimensions de la satisfaction au travail. Ce constat nous amène à approfondir le concept de satisfaction spécifique.

2.1. La satisfaction spécifique

Contrairement à la mesure classique de la satisfaction globale, un autre type de satisfaction s'avère important à étudier pour mieux explorer le concept de satisfaction au travail, et pour cerner les différentes facettes du travail. Il s'agit de la satisfaction spécifique. Larouche & Delorme (1972) a abordé déjà cet élément fondamental et a affirmé que « *obviously, a person may be satisfied with one aspect of his job and dissatisfied with another* ». Il semblait évident que pour mesurer la satisfaction au travail, différentes dimensions devraient être prises en considération.

La première question à se poser est de savoir ce qu'on entend par la satisfaction spécifique. Larouche, Lévesque & Delorme (1973) apportent une réponse similaire à celle d'Hoppock (1935). Ils mentionnent qu'elle représente différentes mesures de satisfaction propres aux divers aspects de l'emploi. Autrement dit, il existe un ensemble de dimensions du concept de satisfaction au travail qui pourraient expliquer qu'un employé est satisfait ou insatisfait globalement dans son travail.

Après avoir introduit la satisfaction spécifique, une deuxième question importante s'impose : quelles sont les dimensions qui permettent de mesurer, adéquatement, la satisfaction au travail ?

La réponse à cette question va nous amener à recenser les différents avis des chercheurs concernant les dimensions utilisées pour mesurer adéquatement ce concept. La littérature nous a montré qu'il n'y a pas une unanimité sur le nombre des dimensions à utiliser dans une recherche qui porte sur la satisfaction au travail. Il faut noter que de nombreuses disciplines se sont intéressées à ce sujet, dont les spécialistes des ressources humaines, les sociologues et les psychologues industriels (Larouche & Delorme, 1975).

Parmi les principaux auteurs, on trouve Locke (1976) et Comeau (1992) qui ont dégagé les aspects suivants :

- Un travail stimulant et réalisable avec succès,
- Un intérêt personnel dans le travail proprement dit,
- Un emploi pas trop exigeant physiquement,
- Des récompenses justes et liées aux aspirations des employés,
- Des conditions de travail compatibles avec les besoins physiques et les objectifs personnels en termes de travail,
- L'estime des collègues ainsi que la présence d'agents dans l'entreprise aidant les employés à atteindre leurs objectifs, partageant leurs valeurs et minimisant les conflits.

2. Les facteurs de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail a été associée à d'autres concepts notamment la motivation au travail. Herzberg & Mausner (1959) signalaient que la satisfaction au travail et la motivation sont traitées de façon presque équivalente. Mais ils font référence à des données différentes. Selon Madsen (1974), il est possible de définir la motivation comme étant ce qui pousse l'individu à faire un acte. Par contre, la satisfaction est un résultat qui se situe au terme de l'acte posé (Larouche & Delorme, 1972; Young, 1961). Cette conception rejoint celle

d'Atkinson & Feather (1966) et de Wolf (1970) pour qui la satisfaction constitue un état final et la motivation une force qui mène à la réalisation de cet état final.

Par conséquent, la satisfaction au travail n'est pas la principale cause pouvant motiver l'employé à offrir un bon rendement, contrairement à ce que supposent certains chercheurs du courant des relations humaines (Strauss, 1968) et certaines affirmations de Herzberg & Mausner (1959). Il faut préciser que les besoins reliés au travail, et la valeur du travail sont deux concepts qui provoquent des réactions vis-à-vis de la satisfaction au travail. Outre les définitions de ce concept proposées par Maslow (1954a), il convient de préciser que d'autres auteurs ont proposé des définitions différentes. En voici donc quelques-unes qui ont retenu notre attention et qui serviront à établir un lien avec l'objet de notre recherche.

En effet, Viteles (1953) parle d'une attitude de satisfaction de l'emploi occupé avec l'intention d'y rester. Cette attitude peut se transformer à une volonté de lutte pour les buts du groupe ou de l'organisation. Locke (1976) la définit en évitant les conséquences comportementales et considérant que la satisfaction au travail correspond à « *un état affectif positif résultant de l'appréciation de l'emploi ou des expériences liées à l'emploi* ». Par ailleurs, selon Herzberg et de nombreux psychologues qui l'ont succédé, la satisfaction au travail ne dépend pas des facteurs dits extrinsèques comme le salaire, les relations avec le supérieur, les collègues ou l'organisation, etc. Mais, elle dépendrait plutôt des facteurs dits intrinsèques comme la nature des tâches, les possibilités qu'elles offrent de mobiliser et de parachever ses capacités, y compris le sens de responsabilité, les marques de reconnaissances, les possibilités de promotion, etc.

Cette interprétation implique donc le caractère unidimensionnel des effets attribuables aux « facteurs » de Herzberg, Mausner & Snyderman (1968), soit les dimensions intrinsèques qui influencent l'insatisfaction. Cette formulation de la théorie de Herzberg, comporte donc une imprécision, celle de ne pas dégager de postulats clairement établis (Ewen, Smith & Hulin, 1966; House & Wigdor, 1967). Ainsi, Herzberg n'émet pas la possibilité pour un employé d'être satisfait par un facteur autre qu'un facteur de type intrinsèque. Cette théorie s'avère donc limitative.

Toujours concernant la théorie bi-factorielle, (Herzberg, 1966), une étude sur le comportement au travail a stipulé qu'il existe des facteurs de satisfaction au travail. Parmi ces

facteurs, certains sont valorisants et les autres sont ambiants. Les facteurs ambiants sont reliés aux conditions de travail.

Le modèle de Herzberg et les différents facteurs de satisfaction sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 11. Théorie bifactorielle de Herzberg (1959)

Facteurs valorisants	Facteurs d'ambiance
- Les accomplissements - La reconnaissance des accomplissements - Le travail proprement dit - La responsabilité - La promotion ou l'avancement - La possibilité de développement	- Le supérieur - La politique et l'administration - La sécurité de l'emploi - Les conditions de travail - Les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs - La vie personnelle - La rémunération - Le prestige

Selon ce modèle, les facteurs valorisants produisent de la satisfaction au travail et les facteurs d'ambiance de l'insatisfaction au travail. Par ailleurs, Halpern (1966) confirme que les facteurs intrinsèques sont ceux qui entretiennent les meilleurs liens avec une mesure générale de la satisfaction au travail. De leur côté, Lahiri & Srivastva (1967) démontrent que les facteurs intrinsèques agissent à la fois sur la satisfaction au travail et sur l'insatisfaction au travail. Cependant, les auteurs n'infirment pas que l'ensemble des facteurs intrinsèques contribuent plus à la satisfaction qu'à l'insatisfaction et que les facteurs extrinsèques favorisent plus l'insatisfaction que la satisfaction.

Ainsi, en résumant les principaux courants et les principales critiques des écrits sur la satisfaction au travail, Foucher (1983) donne une nouvelle dimension à la satisfaction au travail en suggérant que *« la satisfaction au travail est composée d'une série de réactions personnelles spécifiques à l'égard de différents éléments de la situation de travail. Ces réactions sont fonction de la rencontre entre les besoins de l'individu et les incitations de la situation de travail. Dans la mesure où cette rencontre s'effectue, un état général de bien-être est engendré »*.

Cette définition permet de dégager trois autres nouvelles caractéristiques importantes. Elle établit que la satisfaction au travail est un état qui revêt un caractère multidimensionnel et qui suppose l'existence d'un lien entre les différentes dimensions de la satisfaction au travail et un indice général de satisfaction, définit comme un état de bien-être. On constate donc que la notion de bien-être au travail a été développée et utilisée dans ce cadre afin de pouvoir affiner la définition de la satisfaction au travail et lui donner ainsi un cadre plus global.

Dans le même registre et dans un but de clarification conceptuelle du concept de satisfaction au travail, Larouche & Delorme (1972) proposent un outil pouvant faciliter l'élaboration d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail. Suite à leurs recherches, ils ont émis une définition opérationnelle de la satisfaction au travail qui apporte un élément nouveau à ce concept. Ils abordent dans leur définition un élément de comparaison avec une situation présente, la gratification, et un besoin qui a pris naissance dans le passé. Ils conçoivent la satisfaction au travail en avançant que *« d'une façon générale, lorsqu'un répondant manifeste sa satisfaction, c'est qu'un besoin (ou un désir) qui avait pris naissance dans le passé (antérieurement au moment où l'individu se voit questionné) se trouvent maintenant gratifié »*.

Ainsi l'individu doit nécessairement comparer une situation passée avec une situation présente. En revanche, le répondant qui indique un certain degré d'insatisfaction, doit nécessairement comparer une situation passée et présente pour se rendre compte que son besoin ou désir n'est pas encore comblé. Autrement dit, il compare sa situation présente avec un but ou un désir qui ne pourra être atteint ou comblé que dans un futur proche.

Par conséquent, la satisfaction est le résultat de la gratification (présente) d'un besoin né antérieurement, tandis que l'insatisfaction est le résultat d'un besoin également né antérieurement mais non gratifié, tel que l'individu le souhaiterait (Larouche & Delorme, 1972).

Afin d'aller encore plus loin, Lofquist & Dawis (1978) apportent une description détaillée des sources de satisfaction en suggérant trois grandes catégories :

- Celles qui sont liées à l'environnement matériel : sécurité et confort ;

- Celles qui dépendent du milieu social : expansion et altruisme ;
- Celles qui relèvent directement de soi et de l'activité : réussite et autonomie.

Les auteurs poussent plus loin la compréhension du phénomène en subdivisant encore ces mêmes valeurs en :

- Compétitive : sécurité, expansion, réussite.
- Non compétitive : confort, altruisme et autonomie.

Dans son étude, King (1970) a souhaité donner à la théorie de Herzberg, Mausner & Snyderman (1968) une nouvelle formulation intégrant la notion de motivation et la notion d'hygiène et a proposé que la satisfaction au travail corresponde à « *tous les facteurs intrinsèques (motivateurs) combinés contribuent à la satisfaction plus que ne le font tous les facteurs extrinsèques (ou d'hygiène) combinés et tous les facteurs extrinsèques combinés contribuent plus à l'insatisfaction que tous les facteurs intrinsèques combinés* ».

Tableau 12. Les facteurs valorisants et d'ambiance (King, 1970)

Facteurs valorisants	Facteurs d'ambiance
- Les accomplissements - La reconnaissance des accomplissements - Le travail proprement dit - La responsabilité - La promotion ou l'avancement - La possibilité de développement	- Le supérieur - La politique et l'administration la sécurité d'emploi - Les conditions de travail - Les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs - La rémunération - Le prestige - La vie personnelle

On constate que King (1970) a repris intégralement les facteurs de Herzberg (1971) en nuancant la formulation et en y ajoutant la notion de « combiné ». Ce qui signifie qu'il ne suffit pas d'un ou de quelques facteurs pour aboutir à la satisfaction ou à l'insatisfaction, mais bien tous les facteurs intrinsèques combinés et tous les facteurs extrinsèques combinés.

Dans le même registre, Wolf (1970) propose une définition de la satisfaction au travail en fondant sa théorie sur la hiérarchie des besoins de Maslow (1954b) et en l'associant à la théorie de Herzberg. Il établit de façon significative, une distinction entre les éléments intrinsèques et les éléments extrinsèques de la satisfaction au travail. Les éléments intrinsèques correspondent aux besoins supérieurs et les éléments extrinsèques aux besoins inférieurs. Cependant, il affirme que les éléments intrinsèques et extrinsèques peuvent à la fois apporter de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Cependant, Wolf (1970) ne précise pas la nature des liens entre les éléments intrinsèques, les éléments extrinsèques et l'indice général de satisfaction au travail. De plus, il ne fait pas de distinction entre motivation et satisfaction, ce qui pourrait créer une confusion.

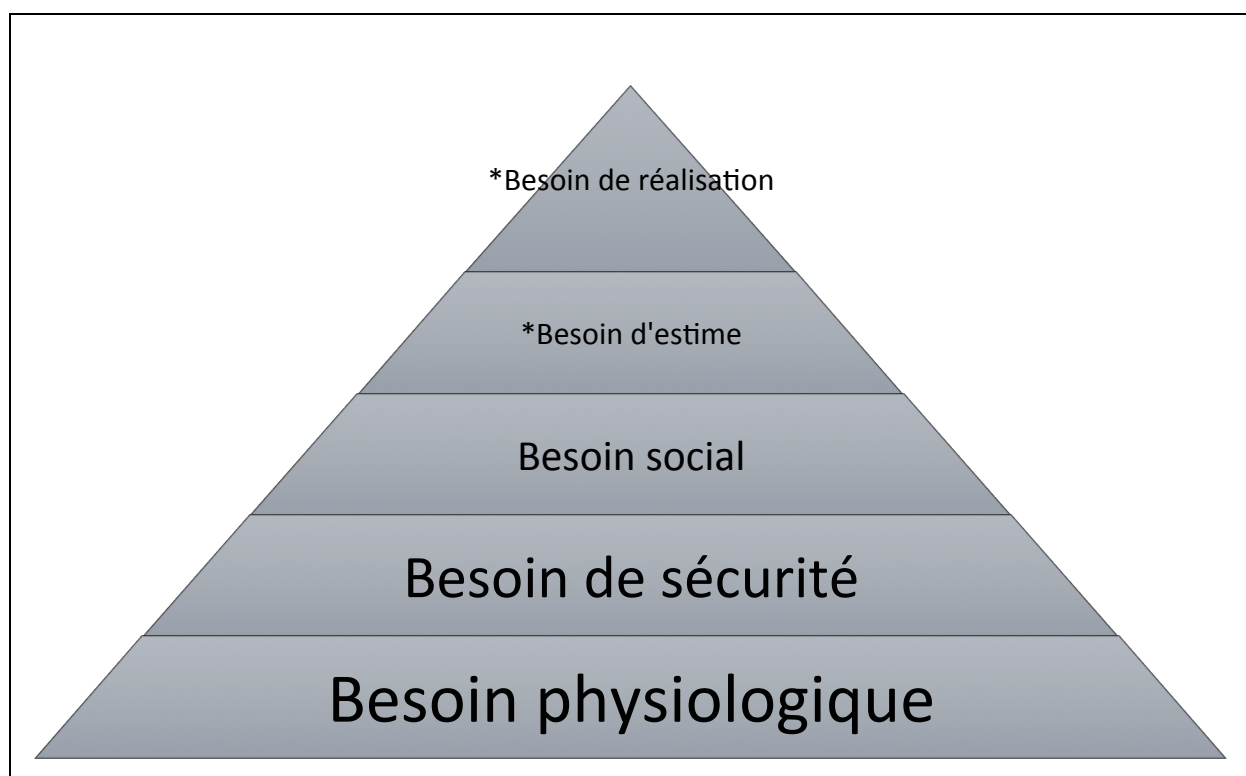


Figure 4. Les besoins supérieurs et intrinsèques (Wolf, 1970)

*les besoins supérieurs = facteurs intrinsèques ; les besoins intrinsèques = facteurs extrinsèques

3. Satisfaction au travail, attraction ressentie et départ volontaire

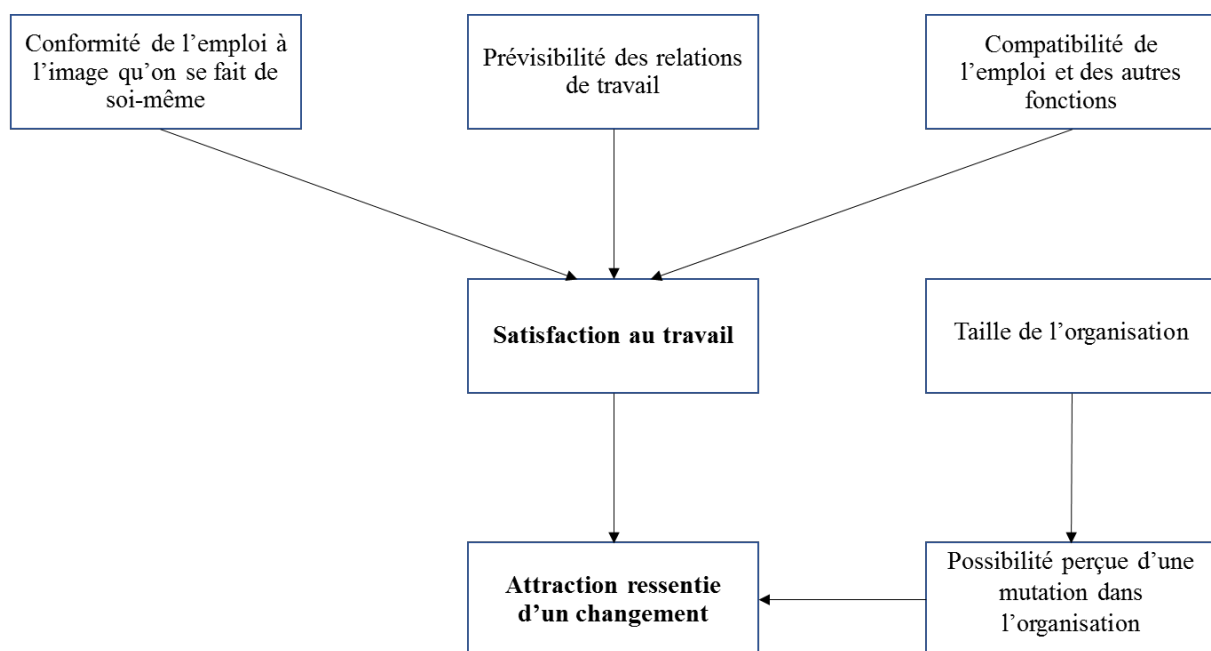
Selon le modèle de March & Simon (1958), un individu échange délibérément son travail contre des avantages et en se basant sur une perception générale de l'équilibre et de l'équité.

Le modèle proposé repose intégralement sur la jonction de deux composantes principales : l'attraction ressentie de quitter l'organisation « *perceived desirability of movement* » et la facilité perçue de quitter l'organisation « *perceived ease of movement* ». Il faut toutefois noter que ces deux facteurs ne sont pas totalement indépendants et que ce modèle proposé contient à la fois des composantes individuelles et des facteurs économiques externes.

March & Simon (1958) considèrent que plus la satisfaction au travail d'un individu est grande, plus l'attraction ressentie pour un changement est faible. Ce qui pourrait nous amener à penser que la satisfaction au travail pourrait avoir un impact direct sur la notion de départ volontaire.

La figure suivante illustre les deux principaux facteurs qui agissent sur l'attraction ressentie d'un changement : la satisfaction au travail et la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation. Ces facteurs agissent sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation.

Figure 5. Modèle des facteurs intervenant pour rendre souhaitable un changement (March et Simon, 1958)



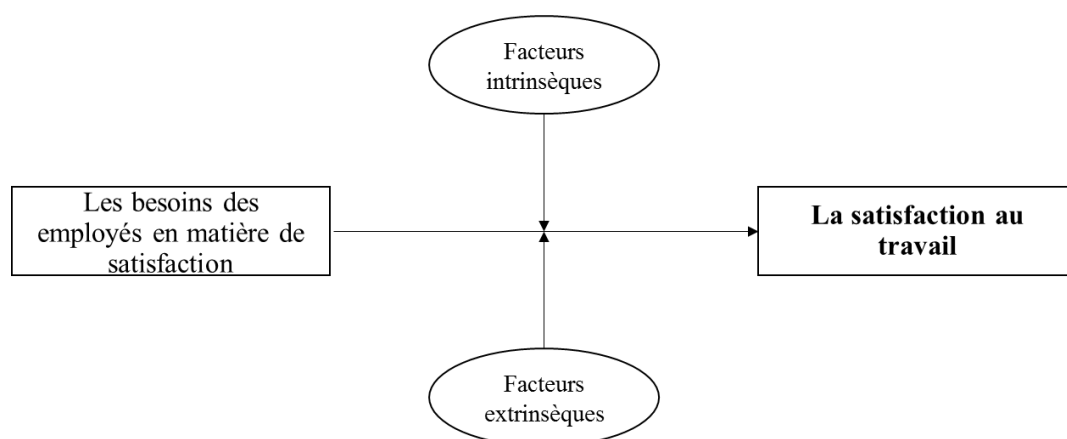
Pour construire leur modèle, March & Simon (1958) se sont appuyés sur les travaux de Mann & Baumgartel (1952) et de Morse (1953) qui considèrent que le sentiment d'accomplissement qu'un employé éprouve envers sa fonction est le principal facteur qui agit sur sa motivation de quitter son organisation.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le modèle de March & Simon (1958) fournit des informations très importantes, essentiellement au niveau des facteurs qui influencent les départs à la retraite des fonctionnaires. En effet, la satisfaction au travail évoquée dans leur modèle est influencée par le lien qui existe entre l'emploi et les fonctions qui s'y rattachent.

4. Les modèles théoriques de la satisfaction au travail

Plusieurs modèles théoriques peuvent être suggérés pour étudier et analyser le concept de satisfaction au travail. Cependant, le modèle théorique qui permettra, pour les fins de cette recherche, de bien identifier les variables susceptibles de répondre aux besoins des fonctionnaires en matière de satisfaction au travail, de définir les variables à étudier, et finalement, de mesurer la satisfaction au travail est le modèle de Herzberg (1971) qui dégage deux types de facteurs : les facteurs « ambiants » ou « d'hygiène » ou encore « extrinsèques » (les conditions de travail sont issues de cette catégorie) et les facteurs « valorisants », « motivants » ou « intrinsèques » privilégiant le développement de l'individu et lui offrant un travail plus intéressant. Bien qu'il ait fait l'objet de nombreuses critiques, il reste néanmoins utile pour expérimenter et valider la satisfaction au travail.

Figure 6. Modèle d'Herzberg (1971)

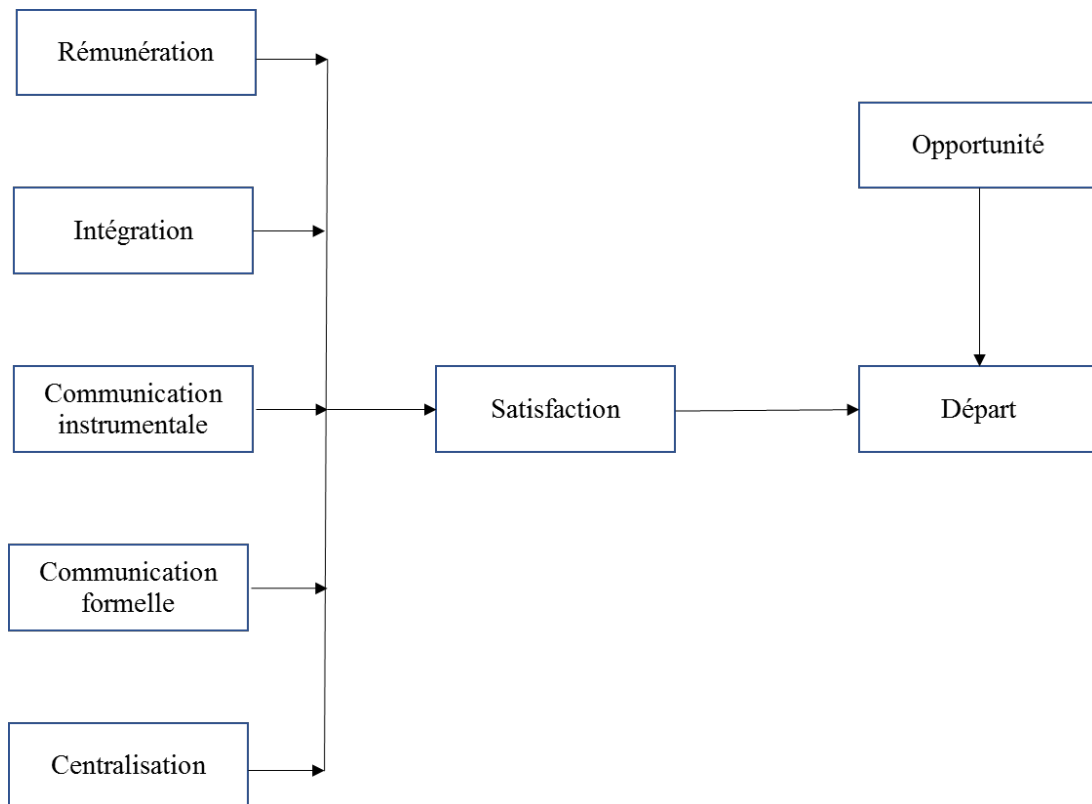


Dans le même registre, le modèle que propose Price (1977) est un ensemble de facteurs qui pourraient expliquer le sentiment d'insatisfaction des employés par rapport à leur emploi et la volonté de départ volontaire qui peut en résulter. Il explique qu'un départ volontaire peut résulter d'une insatisfaction lorsque le niveau d'occasions externes de travail est relativement élevé. Il met en avant les facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction au travail et liste les éléments suivants :

- **La rémunération :** pour définir la rémunération, Price (1977) fait référence aux travaux de Lawler (1971). Selon ce dernier, la rémunération est « le salaire, les avantages, les accessoires et les autres produits qui ont une valeur financière et que l'organisation alloue aux employés en échange de leurs services » ;
- **L'intégration :** elle représente le reflet de l'importance de la participation de l'employé aux relations organisationnelles comme la volonté d'avoir des amis au sein de l'organisation ;
- **La communication :** on distingue deux sortes de communication qui peuvent avoir un lien avec le départ volontaire d'un salarié : la communication instrumentale et la communication formelle. On peut les distinguer à partir de leur caractère officiel ou non de transmission de l'information. Dans les deux cas, plus le niveau de communication sera élevé, plus le taux de départs volontaires sera faible ;
- **La centralisation :** il s'agit d'encourager les salariés à participer aux prises de décision en rapport avec leur organisation. Plus la centralisation est élevée, plus le taux de départs volontaires est faible.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, le modèle de Price (1977) fournit une meilleure compréhension du concept de départ volontaire.

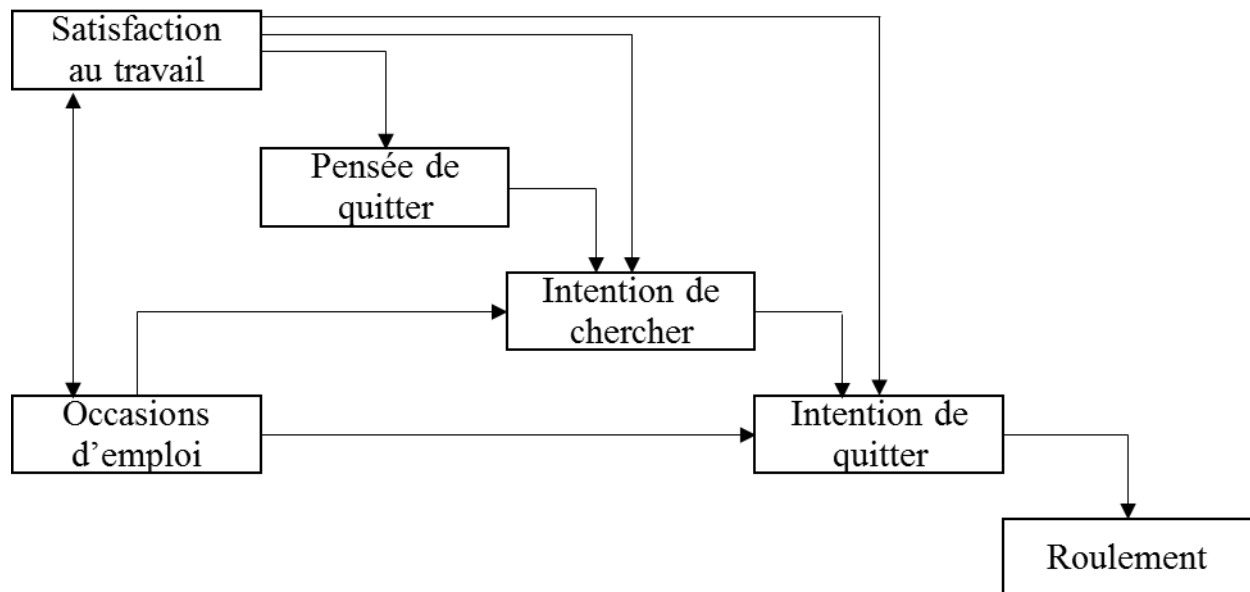
Figure 7. Modèle de départ volontaire de Price (1977)



L'intérêt de ce modèle réside dans la chronologie des différentes étapes, que l'employé peut franchir entre la satisfaction au travail et le départ volontaire. L'auteur ajoute également dans son modèle une possibilité d'effet rétroactif. Il considère qu'un échec à l'une des étapes du processus peut ramener l'individu à une étape précédente. Cependant, le modèle de Mobley, Horner & Hollingsworth (1978), présente l'intention de départ comme un facteur essentiel du départ effectif.

Toutefois, il est intéressant de préciser que les auteurs insistent sur le fait qu'une intention de départ volontaire n'est pas forcément suivie d'un comportement effectif de départ et qu'un comportement de départ n'est pas systématiquement précédé d'une intention de départ.

Figure 8. Modèle de Mobley, Horner et Hollingswoth (1978)



5. Le lien entre satisfaction au travail et intention de départ

Les différents modèles de turnover, notamment celui de Steel & Lounsbury (2009) identifient la satisfaction au travail comme l'une des variables clés ayant un impact sur l'intention de quitter, et ils affirment qu'il y a un lien négatif entre la satisfaction au travail et l'intention de départ. A l'issue de notre état de l'art sur la satisfaction au travail, notre première hypothèse peut être formulée comme suit :

H1 : Il existe un lien négatif entre la satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire à la retraite.

Section 2 - Implication organisationnelle et intention de départ volontaire à la retraite

En raison des compétitions et de la concurrence qui ne cessent d'augmenter, les organisations subissent des évolutions technologiques permanentes (Johnston et al., 1990). Pour pouvoir y faire face, les organisations se retrouvent obligées de trouver en continu des ressources nouvelles et des moyens appropriés pour être plus efficaces et plus flexibles (Meyer, 1997).

Dans le contexte actuel, les tâches simples et répétitives sont souvent réalisées par des automates, ce qui a entraîné un changement du rôle des individus dans l'organisation (Meyer, 1997). Leur nouveau rôle ne se limite plus à la réalisation des tâches routinières, mais plutôt à des tâches qui nécessitent de plus grandes habiletés, de nouvelles compétences et une plus grande flexibilité afin de mieux s'adapter au contexte mouvant (Scheier, Carver & Bridges, 1994). Pour ce faire, et afin de faire face à toutes ces transformations, les organisations ont fait le choix de développer un capital humain de qualité et surtout engager des compétences rares et performantes dans le but de survivre et se démarquer (Tremblay & Tremblay, 2006; Vandenberghe, 2004).

Actuellement, avec la pénurie d'une main d'œuvre de qualité, le marché de l'emploi est beaucoup plus favorable aux demandeurs d'emploi qu'aux employeurs, ce qui provoque un plus grand roulement de personnel au sein des organisations (Channon, Hopkins & Pham, 1992; Vandenberghe, 2004). Par conséquent, il s'avère primordial pour les organisations de compter sur des individus performants et qualifiés, mais surtout engagés et qui ont de la loyauté envers leur organisations (Meyer, 1997). Cela nous amène à introduire et développer le deuxième concept important susceptible d'expliquer l'intention de départ d'un employé senior de son organisation. Il s'agit de l'implication organisationnelle.

1. Définition de l'implication organisationnelle

Le concept d'implication organisationnelle a été traité à maintes reprises dans les travaux de recherche en RH et plusieurs définitions ont été proposées. Dans ce qui suit, nous allons essayer de présenter les définitions nécessaires pour mieux cerner le concept et pour faciliter la compréhension des points fondamentaux de l'implication organisationnelle. Pour ce faire, nous allons exploiter les définitions les plus utilisées dans la littérature.

Nous pouvons recenser une multitude de définitions, sans avoir un consensus sur une seule définition (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Meyer & Herscovitch, 2001). Face à cette multitude de définitions, les chercheurs ont proposé différents classements permettant de se repérer.

Au départ, les définitions de l'implication organisationnelle ont été focalisées sur des concepts unidimensionnels. En effet, une des façons d'appréhender ce concept consistait à le distinguer selon sa nature attitudinale ou comportementale (Vandenberghe, Landry & Panaccio, 2009).

Par la suite il y avait l'apparition des approches multidimensionnelles de l'implication organisationnelle. Meyer & Allen (1991) et Meyer (1997) ont proposé de les distinguer des approches unidimensionnelles, en ajoutant les raisons qui influencent l'individu lors de la prise de décision de poursuivre la relation avec son organisation (besoin, désir et obligation).

Ces approches ont été centrées sur :

- Les coûts perçus par l'individu s'il devait quitter l'organisation,
- Le lien affectif que l'individu a noué avec son organisation et qui le maintient dans son organisation,
- La responsabilité morale que l'individu peut ressentir à l'égard de son organisation et l'empêche de partir.

Plusieurs auteurs et chercheurs ont présenté des définitions du concept implication organisationnelle. Dans le tableau suivant nous allons présenter les définitions les plus utilisées dans la littérature. Le tableau 13 ci-dessus permet de centraliser et recenser un

ensemble de définitions qui ont été proposées pour mieux cerner la notion d'implication organisationnelle.

Tableau 13. Les définitions de l'implication organisationnelle
d'après (Allen & Meyer 1996), (Vandenberghe, Landry & Panaccio 2009) et Colle (2006)

Le besoin de rester : l'approche centrée sur les coûts perçus en cas de départ
L'implication se produit quand un individu qui a fait un investissement (<i>side-bet</i>) relie 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 & Alutto, 1972)
Le désir de rester : l'approche centrée sur le lien affectif
L'attachement d'un individu en termes d'affection et d'émotion à un groupe (Kanter, 1968)
Le processus par lequel les objectifs de l'organisation qui lie ou rattache l'identité de la personne à l'organisation, (Hall, Schneider & Nygren, 1970)
Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou rattache l'identité de la personne à l'organisation, (Sheldon, 1971)
L'implication est une attitude complexe qui peut être morcelée en trois composantes : a) Un sentiment d'identification avec la mission de l'organisation, b) Un sentiment de participation ou d'immersion psychologique dans ses fonctions d'organisation, et c) Un sentiment de loyauté et d'affection pour l'organisation qui se manifeste par une réticence à la quitter pour d'autres opportunités (Buchanan, 1974)
Un attachement affectif aux buts et valeurs de l'organisation, à son rôle par rapport aux objectifs et valeurs et à l'organisation pour son propre intérêt en dehors de sa valeur purement instrumentale, (Buchanan, 1974)
La force de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication en son sein (Porter et al., 1974)

La force relative de l'identification d'un individu ainsi que son engagement à l'organisation (Mowday, Porter & Steers, 1982)
L'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise et adopte les caractéristiques ou perspective de son organisation (O'Reilly & Chatman, 1986);
L'obligation de rester : l'approche centrée sur la responsabilité morale
« L'ensemble des pressions normatives intériorisées par l'individu qui le poussent à agir d'une manière répondant aux objectifs et intérêts de l'organisation » (Wiener 1982);
Les salariés impliqués considèrent qu'il est conforme à la morale de rester dans l'entreprise, indépendamment de l'amélioration du statut ou de la satisfaction procurée par l'entreprise au cours des années (Marsh & Mannari 1977)
Les comportements d'implication sont des comportements socialement acceptés qui dépassent les attentes formelles et/ou normatives relatives à l'objet de l'implication (Wiener & Gechman, 1977)
Les définitions plus générales
Le lien qui unit un individu à son organisation (Mathieu & Zajac, 1990)
Le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et rend moins probable son départ volontaire de l'organisation (Allen & Meyer, 1996)

Ce tableau récapitulatif des définitions les plus souvent utilisées dans la littérature montre que l'implication organisationnelle correspond à un attachement psychologique (O'Reilly & Chatman, 1986) qui repose sur un raisonnement calculé (Becker, 1960) ou encore sur l'intériorisation des normes (Wiener, 1982). Cette implication représente la relation qui existe entre l'individu et son organisation. A cet effet, la définition de Mathieu & Zajac (1990) semble être la plus pertinente, mais cette définition reste malgré tout très généraliste et ne permet pas de prendre en compte les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle comme celle proposée par Allen & Meyer (1996).

2. Typologie et modèles de l'implication organisationnelle

Lors de l'étape de la revue de littérature, nous avons constaté que plusieurs modèles expliquent le concept de l'implication organisationnelle. Dans ce qui suit, nous allons présenter les plus importants modèles théoriques de l'implication organisationnelle.

2.1. Le modèle de Porter, Steers, Mowday & Boullian (1974)

La théorie qui a suscité plus d'intérêt chez les adeptes de l'approche attitudinale est celle développée par Mowday, Porter & Steers (1982) et Porter et al. (1974). Selon ces auteurs, l'engagement attitudinal est défini comme étant une identification et une implication relativement fortes d'un individu à l'égard d'une organisation particulière. Cet engagement peut être caractérisé par au moins trois facteurs :

- Une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation ;
- Une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation ;
- Un désir de demeurer au sein de l'organisation (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Le modèle développé par Porter et al. (1974) sous le nom d'OCQ « *organizational commitment questionnaire* » a été utilisé par plusieurs chercheurs, notamment Hogan et al. (2006), Lee & Henderson (1996) et Siu & Cooper (1998). En effet, un individu avec un faible niveau d'engagement envers son organisation avait une plus grande propension à quitter l'entreprise qu'un individu avec un plus grand niveau d'engagement (Porter et al., 1974). De leur côté, Steers & Rhodes (1978) ont conduit une étude visant à identifier les antécédents et les conséquences de l'engagement. Ils ont conclu que des caractéristiques individuelles et autres liées à l'expérience vécue au travail ont une influence sur l'engagement envers l'organisation. Ils ont également démontré que l'engagement était fortement lié à l'intention de rester et modérément lié à la présence au travail. Les auteurs n'ont pas pu établir un lien significatif entre l'engagement et la performance au travail.

2.2. Les modèles centrés sur les facteurs qui motivent les comportements

Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés aux facteurs qui motivent les comportements des individus au sein des organisations. A travers les travaux d'Angle & Perry (1981) et de Mayer & Schoorman (1992), nous pouvons différencier plusieurs dimensions de l'implication des individus à partir leurs conséquences comportementales.

a. Le modèle d'Angle et Perry (1981)

En mettant en avant les deux dimensions du modèle de Porter et al. (1974), cette approche éclaire la conception de ces deux dimensions :

- **L'implication de support des objectifs organisationnels** (*value commitment*) : Basée sur le regard positif posé par l'individu sur l'organisation, cette première dimension concerne les items liés à la fierté d'appartenance organisationnelle, à l'adhésion aux valeurs, aux efforts fournis pour la réussite de l'organisation et à l'intérêt porté à son succès.
- **L'implication de maintien de l'appartenance organisationnelle** (*commitment to stay*) : cette dimension reflète davantage un lien raisonné.

Cependant la simplicité de cette conceptualisation ne permet pas de prendre en compte la richesse du concept, contrairement à ce qui a été réalisé dans le cadre des autres approches.

b. Le modèle de Mayer & Schoorman (1992)

Ces auteurs ont proposé un modèle « bi-dimensionnel » en se basant sur la distinction motivationnelle proposée par March & Simon (1958). Ils ont développé ainsi une nouvelle distinction entre deux types de motivation:

- La **motivation à produire** : elle est basée sur la croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, cette dimension (*value commitment*) traduit la volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation ;

- **La motivation à participer** : l'implication de continuité, quant à elle, reflète le désir de rester membre de l'organisation. Ce désir repose sur l'évaluation de l'échange entre les efforts fournis par l'individu et les récompenses offertes par l'organisation.

Cette approche est relativement similaire à celle proposée par Angle & Perry (1981). En effet, la motivation à produire correspond à l'implication de support des objectifs organisationnels et la motivation à participer correspond à l'implication de maintien de l'appartenance organisationnelle. Dès lors, le seul avantage de ce modèle, par rapport au précédent, est de mettre en avant le facteur qui pousse l'individu à s'impliquer.

3.2. Les modèles intégrateurs des dimensions affectives et instrumentales

A partir du milieu des années 80, plusieurs auteurs tels que Meyer & Allen (1991), O'Reilly & Chatman (1986) et Reichers (1985) ont développé une nouvelle conception de l'engagement. Cette nouvelle conception considère l'engagement organisationnel de façon multidimensionnelle, que ce soit au niveau de la forme du lien d'attachement ou de sa cible au sein de l'organisation. Dans ce cadre, l'engagement peut prendre plusieurs formes et ne se limite plus à un simple attachement émotionnel de l'individu à son organisation, ou d'une identification à celle-ci, mais il peut également refléter une obligation, un devoir, un moyen pour parvenir à ses fins (Angle & Perry, 1981; Meyer & Allen, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986; Reichers, 1985).

a. Le modèle d'O'Reilly & Chatman (1986)

Ces auteurs estiment que les dimensions instrumentales et affectives doivent être regroupées en un seul ensemble. Cet attachement se manifesterait à travers les trois dimensions qu'ils ont reprises des travaux de Kelman (1958). Ainsi, ils ont identifié :

- **La soumission (*compliance*)** : elle correspond à la dimension instrumentale puisque dans le but d'obtenir des récompenses spécifiques, l'individu accepte d'adopter les comportements et les attitudes attendus.
- **L'identification (*identification*)** : elle fait référence au fait d'accepter d'adopter des attitudes et des comportements dans le but de développer ou de maintenir une

relation satisfaisante avec l'organisation. Elle est principalement basée sur un désir d'affiliation et d'appartenance à l'organisation.

- **L'internalisation ou intériorisation (*internalization*)** : elle dépasse l'identification et fait référence à l'adoption d'attitudes et de comportements. Elle reflète l'ajustement entre les valeurs de l'individu et celle de l'organisation (Becker, 1960; O'Reilly & Chatman, 1986).

Bien que la multi-dimensionnalité du concept de l'engagement ne soit pas remise en cause, le modèle d'O'Reilly & Chatman (1986) a suscité des critiques dans la littérature (Vandenberg & Scarpello, 1994; Meyer, 1997). La première critique qui suscite des questionnements concerne la différence entre les concepts d'identification et d'internationalisation tels qu'ils sont présentés et mesurés par les échelles développées par les auteurs.

Des études tentant de valider les échelles de mesures montrent en effet un grand chevauchement entre les deux construits et des impacts relativement similaires avec les variables conséquentes (Caldwell, Chatman&O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman& Caldwell, 1991; Vandenberg &Scarpello, 1994). D'ailleurs, dans une version plus récente de leur modèle, Chatman&O'Reilly (1990) ont regroupé ces deux bases en une seule qu'ils ont renommée engagement normatif à ne pas confondre avec la composante de l'engagement du même nom dans le modèle de Meyer et Allen qui sera présenté dans la prochaine partie (Meyer, 1997; O'Reilly, Chatman &Caldwell, 1991).

La deuxième critique des modèles de Meyer & Allen (1991),O'Reilly & Chatman (1986) et Reichers (1985)concerne le concept de conformité qui serait corrélé positivement avec l'intention de départ et le roulement de personnel. Cette limite amène un questionnement quant à la pertinence de cette dimension dans un concept d'engagement organisationnel, justement défini comme une loyauté envers l'organisation (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997).

Dans des écrits plus récents, Meyer & Herscovitch (2001)envisageaient la possibilité que tout comme l'engagement de continuité, la dimension de conformité pourrait s'avérer être un engagement envers un comportement. En revanche, la conformité serait plutôt un engagement

envers la performance qu'envers l'intention de demeurer au sein de l'organisation (Meyer & Herscovitch, 2001).

b. Le modèle de Penley & Gould (1988)

Comme nous l'avons constaté, le modèle d'O'Reilly & Chatman (1986) n'a pas suffisamment développé les dimensions affectives et instrumentales. Pour combler ces insuffisances, Penley & Gould (1988) se sont basés sur les travaux d'Etzioni (1975) pour proposer un nouveau modèle tridimensionnel. Pour eux, l'implication organisationnelle peut donc prendre la forme d'une implication morale (*moral commitment*), implication calculée (*calculative commitment*) et implication aliénante (*alienative commitment*). Ces trois variantes de l'implication organisationnelle se définissent comme suit :

- **Implication morale :** elle reflète l'acceptation et l'identification aux objectifs de l'organisation.
- **Implication calculée :** elle traduit un échange entre les efforts et les récompenses. Cette vision instrumentale se rapproche de celle d'O'Reilly & Chatman (1986).
- **Implication aliénante :** elle correspond à un manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne et externe. Si au niveau externe, ce manque de contrôle reflète l'absence d'alternatives perçues, au niveau interne il correspond à un déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Ces dernières seraient perçues comme distribuées aléatoirement et non comme la contrepartie équivalente des efforts fournis. Perçu comme négatif, ce lien est caractérisé par un faible désir de répondre aux demandes de l'organisation tout en souhaitant rester membre de celle-ci.

L'intérêt de cette approche se trouve dans le développement de la dimension aliénante qui va bien plus loin que la vision instrumentale. En effet, elle explique le maintien du lien à l'organisation à partir :

- D'un échange immédiat entre les efforts et les récompenses,

- De la peur de perdre les avantages futurs qui découlent de ces efforts (cotisation retraite, par exemple),
- Du manque d'opportunité professionnel perçu,
- De la perte de liens familiaux en cas de mobilité géographique.

Tout comme le modèle d'O'Reilly & Chatman (1986), ce modèle a connu un certain nombre de critiques. Tout d'abord, la dimension aliénante peut être considérée comme le prolongement de la vision calculée (Meyer & Herscovitch, 2001). Ces deux dimensions traduisent deux concepts différents : la dimension calculée serait davantage une forme de motivation instrumentale qu'une forme d'implication.

Par ailleurs, une ambiguïté semble exister. En effet, malgré la proximité des dimensions aliénante à la forme morale, on les considère comme les deux facettes du lien affectif à l'organisation. Cette vision est corroborée par la corrélation modérée qui existe entre ces deux dimensions. Cette ambiguïté s'explique grâce à l'intitulé des items. En effet, la dimension aliénante traduit en réalité des sentiments de colère vis-à-vis de l'organisation ce qui n'est pas le cas dans la définition proposée par les auteurs.

4.2. Les modèles intégrateurs centrés sur les états d'esprit

Les chercheurs dans le domaine de l'engagement organisationnel ont développé plusieurs définitions, chacune apportant des nuances qui entraînent des distinctions dans le construit et la façon de le mesurer. Heureusement, un modèle en particulier semble s'imposer actuellement comme la conceptualisation la plus complète de ce construit (Vandenberg et al., 2000). Il s'agit du modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel de Meyer & Allen (1991). Les modèles présentés précédemment permettront de mieux comprendre les origines du modèle tridimensionnel de Meyer & Allen (1991). Ces derniers ont justement tenté de réunir et d'intégrer les nombreux écrits concernant le concept d'engagement organisationnel. Leur modèle intègre d'ailleurs les deux approches, attitudinale et comportementale, et les relations qui existent entre elles. La prochaine partie présente de façon plus détaillée le modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel.

✓ Le Modèle d'Allen & Meyer (1990, 1991, 1997)

Dans leur volonté d'uniformiser les multiples définitions afin d'en faire émerger un concept commun et multidimensionnel, Meyer & Allen (1991) décrivent l'engagement organisationnel comme un lien, un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation, qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation Meyer & Allen (1991). Cet état psychologique (lien) peut prendre trois formes qu'ils ont appelées les trois composantes de l'engagement organisationnel, soit :

- Un besoin ou une nécessité, appelé engagement de continuité ;
- Une obligation à demeurer au sein de l'organisation, appelé engagement normatif ;
- Ou un désir, appelé engagement affectif.

Bien que la littérature présente une multitude de définitions du concept d'engagement (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997; Reichers, 1985), elles semblent toutes se rattacher à ces trois formes (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997). Selon Meyer & Allen (1991) et Meyer (1997), ces trois formes de l'engagement représentent davantage d types d'engagement, puisque la relation d'un individu avec son organisation peut refléter divers degrés de chacune d'elles (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997).

5.2. Les composantes de l'engagement organisationnel

a. Engagement de continuité

Meyer & Allen (1991) décrivent l'engagement organisationnel comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui a des implications sur la décision de demeurer à l'emploi proposé par l'organisation. Les auteurs parlent alors d'engagement de continuité. Cette composante de l'engagement réfère à la conscience qu'à l'individu de ce que cela lui coûterait de quitter l'entreprise (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997). Ainsi, les employés qui ont un haut niveau d'engagement de continuité demeurent au sein de l'entreprise parce qu'il le faut ou parce qu'ils doivent le faire (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997). L'engagement de continuité peut se développer à la suite de toute action ou événement qui augmente le coût relatif à un départ éventuel de l'organisation (Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997). Ces coûts reliés au fait de quitter l'organisation peuvent représenter des investissements ou un manque d'alternatives perçu pour l'individu (Meyer & Allen, 1991).

Les réflexions et travaux de Becker (1960) concernant l'engagement organisationnel s'insèrent dans cette composante de l'engagement tel que décrit par Meyer et Allen (1991, 1997). Ils concernent plus spécifiquement la notion d'investissement. En effet, Becker décrit l'engagement comme la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne constante d'activités, étant donné certains investissements qui le lient à l'organisation. Les investissements décrits par Becker (1960), Allen & Meyer (1990) ou Meyer & Allen (1991) peuvent être de tout ordre, ils peuvent être financiers comme des actions dans l'entreprise, des avantages salariaux et des primes, mais ils peuvent aussi être d'ordre relationnel ou liés au développement de compétences particulières (Becker, 1960; Vandenberghe, 2004; Meyer & Allen, 1984; Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997).

Ces investissements conduisent l'employé à avoir une perception plus grande des sacrifices qui le feraient quitter l'organisation (Becker, 1960; Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004). A titre d'exemple, un individu peut avoir investi temps et énergie afin de développer une nouvelle compétence qui n'est pas ou peu transférable dans une autre organisation (Meyer, 1997).

Selon le modèle tridimensionnel de Meyer & Allen (1991) et Meyer (1997), l'engagement de continuité peut être occasionné par la perception qu'à un individu d'investissements liés à l'organisation, mais également par la perception d'un manque d'alternatives d'emploi ou de revenu à l'extérieur. Ainsi, l'individu est engagé envers l'organisation car il y est contraint. Il s'agit ici d'une forme d'engagement de nécessité (Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997).

Cette composante du modèle de Meyer et Allen a cependant fait l'objet de critiques relatives à ces deux aspects de l'engagement de continuité, soit la notion d'investissements liés et la notion de manque d'alternatives perçues (Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004; Hackett, Bycio & Hausdorf 1994; McGee & Ford, 1987; Stinglhamber, Bentein & Vandenberghe, 2002)). Selon ces auteurs, l'engagement de continuité représenterait plutôt deux dimensions distinctes, soit d'une part l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation et d'autre part, l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi.

Dans le même registre, des analyses factorielles ont d'ailleurs montré que les deux dimensions étaient liées mais correspondaient à des facteurs différents (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Meyer et al., 1990; Stinglhambr, Bentein & Vandenberghe, 2002). Concernant les deux dimensions, Bentein, Vandenberghe & Dulac (2004) soulignent que « (...) *les personnes se sentaient prisonnières de leur organisation en raison d'un manque d'alternatives manifestent moins de rendement professionnel (...)* ».

En ce qui concerne les investissements liés à l'organisation, ces mêmes auteurs font la distinction suivante : « *il semble que cette dimension (les investissements) soit en partie associée à des effets bénéfiques tels qu'une plus grande probabilité de promotion et d'augmentation salariale. Les investissements personnels de l'individu dans son organisation peuvent donc être de nature motivationnels de l'individu dans son organisation peuvent donc être de nature motivationnelle et avoir un impact sur la prestation d'efforts au travail.* », Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004).

b. Engagement normatif

L'engagement normatif est la deuxième composante de l'engagement organisationnel. Elle a suscité moins de recherches empiriques (Sharma et al., 2006; Meyer, 1997). Elle correspond à un sentiment d'obligation à l'égard de l'entreprise. Les employés qui ont un grand engagement normatif estiment qu'ils ont le devoir de demeurer au sein de l'organisation (Meyer, 1997; Meyer & Allen, 1991).

La définition de l'engagement normatif a changé depuis les premiers écrits de Meyer et Allen dans leur modèle tridimensionnel (Sharma et al., 2006). Cette composante a été inspirée lors des travaux de Wiener (1982) portant sur l'internalisation de normes sociales concernant la loyauté envers les organisation (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer, 1997; Wiener, 1982). Cependant, le concept d'obligation a cédé la place à celui de la réciprocité et à la fidélité à l'égard de l'organisation découlant d'un sentiment d'obligation morale (Sharma et al., 2006; Meyer & Herscovitch, 2001; Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004).

Bien que des analyses factorielles aient permis de faire la distinction entre les échelles de mesure de l'engagement affectif et de l'engagement normatif (Chen & Francesco, 2003; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Ko, Price & Mueller, 1996; Meyer, Allen & Smith, 1993),

des liens modérés à élevés ont été relevés par des chercheurs concernant ces composantes de l'engagement (Chen & Francesco, 2003 ; Meyer et al., 1990 ; Meyer et al., 1993 ; Meyer et al., 2002). Ces résultats amènent certains auteurs à douter des différences existantes entre les deux composantes (Chen & Francesco, 2003).

c. Engagement affectif

Le type d'engagement le plus étudié dans la littérature est l'engagement affectif (Meyer & Allen, 1991). En effet, plusieurs auteurs considèrent l'engagement organisationnel comme étant un attachement affectif envers l'organisation (Meyer & Allen, 1991). C'est d'ailleurs à un engagement de type affectif auquel Porter et al. (1974), Porter, Crampon & Smith (1976) et Mowday, Steers & Porter (1979) font référence lorsqu'ils décrivent l'engagement comme étant « *la force relative de l'identification et de l'implication individuelle à l'égard d'une organisation particulière* ».

Meyer et Allen (1991, 1997) définissent l'engagement affectif comme l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. Sharma et al. (2006) précisent que ce lien ressenti par l'individu envers son organisation est aussi caractérisé par la fierté d'en faire partie (Sharma et al. 2006; Meyer, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986).

Parmi les trois composantes décrites par Meyer et Allen, c'est l'engagement affectif qui a reçu le plus d'attention et de support dans la littérature (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001). L'outil de mesure développé par Meyer & Allen (1991) et Meyer, Allen & Smith (1993) pour attester de l'engagement affectif « *Affective commitment Scale* », constitue une échelle d'engagement affectif. Cet outil représente un grand niveau de validité et est fortement corrélé avec « *Organizational Commitment Questionnaire* » de Sharma et al. (2006) et Mowday, Steers & Porter (1979).

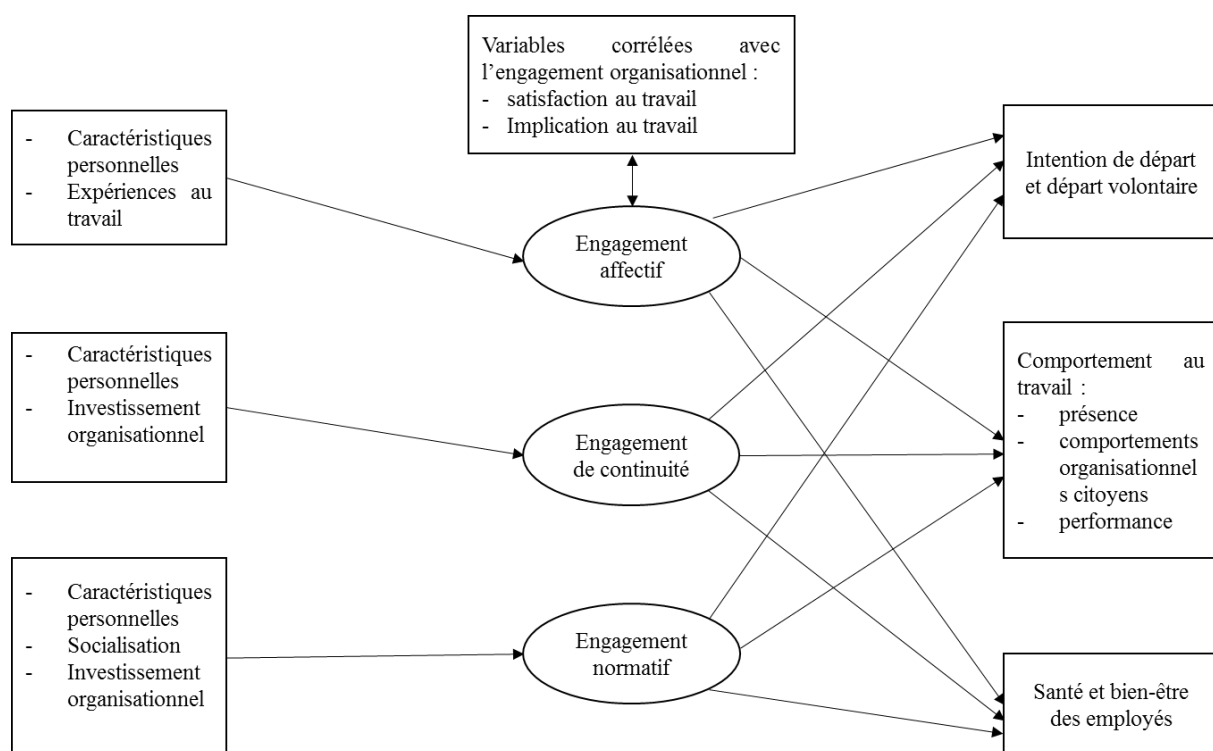
3. Engagement organisationnel et intention de départ à la retraite ou départ volontaire à la retraite

Selon le modèle de Meyer & Allen (1991) et Meyer (1997), l'engagement organisationnel fait référence à un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et

l'organisation, et qui influence la décision de rester ou de quitter l'organisation. Donc, l'engagement est lié négativement à l'intention de départ et au départ volontaire (Meyer, 1997; Mathieu & Zajac, 1990). C'est à dire, plus un individu est engagé, peu importe le type d'engagement, plus il est attaché à son organisation (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, Porter & Steers, 1982).

Cependant, la relation entre le départ volontaire et l'engagement n'est pas très importante (Meyer & Herscovitch, 2001). En revanche, l'engagement aurait un effet plus grand sur l'intention de départ et d'autres aspects cognitions de désengagement de l'individu (Meyer & Herscovitch, 2001).

Figure 9. Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1997)



Cette intention de départ ne conduit pas nécessairement au départ volontaire. L'impact relativement faible de l'engagement affectif sur le départ volontaire peut s'expliquer par le fait que plusieurs éléments influencent le départ volontaire, dont l'intention de quitter, mais également la conjoncture économique, l'énergie que nécessite la recherche active d'un emploi et autres barrières à la sortie. Ces éléments font en sorte que bien qu'un individu ait

l'intention de quitter l'organisation, cette intention n'affecte pas toujours le comportement (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Herscovitch, 2001). Mais au-delà d'employés fidèles à l'organisation, la plupart des organisations souhaitent non seulement que ses employés restent en poste, mais qu'ils soient présents au travail, performants et disposés à dépasser ce qui est prescrit par leur rôle (Meyer, 1997).

Notre deuxième hypothèse de recherche sera formulée comme suit :

H2 : Il existe une relation négative entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ.

H2a : Il existe une relation négative entre l'implication affective et l'intention de départ ;

H2b : Il existe une relation négative entre l'implication normative et l'intention de départ ;

H2c : Il existe une relation négative entre la satisfaction calculée et l'intention de départ ;

Section 3 – Justice organisationnelle et intention de départ volontaire à la retraite

Dans un environnement marqué par l'instabilité et la turbulence, les organisations publiques essayent de maintenir en poste leurs employés. Ces organisations se trouvent devant la nécessité de mettre en place des pratiques ressources humaines justes et adaptées qui se focalisent sur les aptitudes et les comportements en vue de tirer profit de leurs ressources. L'un des phénomènes qui influence les comportements des hommes au travail est la justice organisationnelle.

1. Les apports de la théorie du contrat psychologique

1.1 Définition du contrat psychologique

Le concept de contrat psychologique a été exploré dans les années 1960 pour formaliser les attentes mutuelles entre un employeur et son employé (Argyris, 1960; Levinson et al., 1962; Chun, Lee & Rousseau 2004).

Rousseau (1989) définit le contrat psychologique en rappelant ses principales caractéristiques : *“in sum, psychological contracts are characterized by (a) an individual's belief (s) in reciprocal obligations between that individual and another party, (b) where one party has paid for or offered a consideration in exchange for a promise that the other party will reciprocate (i.e fulfill its promise), (c) where both the promise and be consideration are*

highly subjective (i.e . existing in the eye of the consideration are highly subjective (i.e existing in the eye of the beholder, the individual), and (d) where nonetheless, the individual holding a belief in a psychological contract attaches to this belief assumptions regarding good faith, fair dealing, and trust, treating this contract as part of the larger fabric of the relationship between the parties”.

En raison de l'évolution des pratiques liées au management des ressources humaines, le contrat psychologique a été refondé pour mettre en relation la perception de l'employé des obligations réciproques qui le lient avec son employeur(Rousseau, 1989). Par conséquent, le contrat psychologique va impliquer la perception des promesses qui ont été faites et de l'acceptation des termes et des conditions par les deux parties(Robinson & Rousseau, 1994). Côté employeur, ces promesses pourraient concerner l'octroi d'un salaire compétitif, une promotion, une formation, etc. Côté employé, les obligations envers l'employeur pourraient concerner un rendement important, le temps consacré à l'organisation, les compétences techniques à développer(Rousseau & Tijoriwala, 1998). Le contrat psychologique a la faculté d'évoluer dans le temps.

En effet, il est actualisé pendant toute la durée de la relation d'emploi qui lie l'employé à son employeur(Rousseau & McLean Parks, 1993; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). Les cycles d'échanges, de réciprocité et des contributions se répètent créant ainsi des interactions essentielles pour le fonctionnement de l'organisation. Selon Rousseau (1989), le contrat psychologique doit évoluer ou être remis en question dès qu'une réorganisation ou une promotion sont opérées.

Basé sur les échanges économiques et sociaux qui pourraient exister entre les employés et leur organisation(Robinson & Morrison, 1995; Shore & Barksdale, 1998; Turnley et al., 2003), le contrat psychologique considère la perception des obligations futures de l'employeur de la même façon que les rétributions actuelles(Coyle-Shapiro, 2002).Ce qui lui donne une dimension temporelle importante obligeant les deux parties à tenir compte de leurs engagements passés dans l'élaboration de leurs engagements futurs.

Si le respect et/ou la violation du contrat psychologique peut/peuvent aider à expliquer et à comprendre le comportement des employés, le contenu même du contrat psychologique peut comporter un message déclenchant des réponses spécifiques chez les employés (Hui, Lee &

Rousseau, 2004). Lorsque les employés sont conscients que leur employeur doit répondre à un certain nombre d'obligations, ils peuvent être plus enclins à avoir des comportements d'appartenance organisationnelle qui profitent à l'employeur.

La conceptualisation et la mesure du contrat psychologique ont fait l'objet de nombreux débats (Rousseau & Tijoriwala, 1998) et nombreux d'auteurs soulignent le caractère multidimensionnel du concept (Robinson, 1996; Rousseau, 1995).

2.1 La rupture du contrat psychologique : des causes aux réponses

La violation du contrat psychologique se manifeste quand un employé perçoit que son organisation n'a pas respecté une ou plusieurs obligations. Le respect et les codes de conduite sont remis en question parce qu'une promesse n'a pas été honorée.

La théorie de l'échange social offre un cadre général pour comprendre comment les employés peuvent réagir lorsque le contrat psychologique est violé ou lorsqu'ils perçoivent un écart entre ce qui leur a été promis et ce qu'ils reçoivent (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 1995). Dans de pareilles circonstances, les employés sont susceptibles de limiter leurs contributions à l'organisation (Robinson & Morrison, 1995).

Le bris du contrat psychologique peut être compris comme intentionnel ou non-intentionnel (Turnley & Feldman, 1999a). Il peut être jugé non-intentionnel dans deux situations. La première, c'est lorsque l'employé et l'agent qui représente l'organisation ont une réelle divergence d'opinion concernant les obligations de l'organisation envers l'employé (Morrison & Robinson, 1997). Dans ce cas précis, les employés continuent de penser qu'ils n'ont pas obtenu ce qu'ils attendaient, mais ils comprennent que les représentants de l'organisation considèrent qu'ils ont rempli leur part du contrat. Ce scénario est décrit comme « une incongruité ». La seconde situation prend place lorsque l'organisation est incapable d'honorer ses promesses et ses engagements envers ses employés (Morrison & Robinson 1997), généralement du fait de difficultés financières.

A l'opposé, le bris du contrat psychologique est jugé comme intentionnel lorsque l'organisation décide volontairement de ne pas respecter les termes du contrat psychologique d'un employé, comme les licenciements alors que les profits sont très bons. Dans de telles

circonstances, les employés savent que l'organisation était en mesure de respecter ses engagements mais qu'elle a sciemment choisi de ne pas le faire pour ses propres intérêts.

Pour Morrison & Robinson (1997), la violation du contrat psychologique est « multi-facette » au vu du grand nombre de réponses qu'elle peut engendrer : déception, frustration et/ou détresse à un certain niveau (Pate & Malone, 2000). La rupture du contrat psychologique a un effet négatif sur la confiance, la satisfaction, la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention des employés de rester dans l'entreprise (London & Robinson, 1989; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000).

Ainsi, les réponses causées par la violation du contrat psychologique vont au-delà des attitudes (Turnley & Feldman, 1999b), étant donné les contributions d'un employé, sont susceptibles d'être réduites avec un potentiel impact négatif sur la performance de l'organisation à long terme (Turnley et al., 2003).

3.1 Le rôle de la justice organisationnelle dans la théorie du contrat psychologique

En exposant plus haut la violation du contrat psychologique, nous avons mis l'accent sur l'importance de l'interprétation que font les employés des causes du bris du contrat psychologique. L'évaluation faite du traitement reçu immédiatement avant et après la perception du bris du contrat psychologique constitue une autre composante du processus d'interprétation pour les employés. Cette interprétation est fortement influencée par la justice interactionnelle perçue (Robinson, Morrison & Muehrcke, 1977). Ainsi, un traitement interpersonnel injuste est perçu par l'employé comme un manque de respect ou de considérations (Brockner & Wiesenfeld, 1996).

Selon Rousseau (1995), des procédures justes pourraient réduire et limiter les réactions négatives engendrées par le bris du contrat psychologique. Elles démontreraient à l'employé qu'il reste un membre de l'organisation. Kickul, Lester & Finkl (2002a) et Turnley & Feldman (1999b) ont observé que lorsque les organisations n'offraient pas, tel que promis, un salaire compétitif et autres récompenses et ressources tangibles, la perception de la juste procédurale avait un effet modérateur sur la relation entre le bris du contrat psychologique et la performance et la satisfaction au travail. De plus, Turnley & Feldman (1999a) ont souligné

que la justice procédurale modérât la relation négative entre la perception de bris du contrat psychologique et l'intention des employés de quitter leur organisation.

2. Les dimensions de la justice organisationnelle

En raison de ses utilisations diverses dans les différents discours en psychologie, en sociologie et en management, le concept de justice organisationnelle continue à être un concept encore « *obscur et vague* » (Younts & Mueller, 2001). Beugre (1998) propose une définition qui synthétise la justice organisationnelle : « *la justice est la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'organisation, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'organisation comme étant un système social* ». Cette définition regroupe les dimensions de la justice organisationnelle qui permettent de mieux cerner le concept, à savoir la justice distributive, la justice procédurale et enfin la justice interactionnelle.

La dernière dimension est la justice interactionnelle, elle concerne l'évaluation des aspects interpersonnels des décisions d'allocation (Bies et al., 1986; Greenberg & Cropanzano, 1993). Elle s'intéresse à la relation entre le salarié et l'entreprise. Elle met en exergue les variables suivantes : le feed-back : c'est l'explication et la justification par l'entreprise des décisions prises à l'encontre du salarié ; l'honnêteté : c'est la manière avec laquelle le salarié perçoit les informations qui lui sont fournies par l'entreprise ; la politesse : c'est le respect et la courtoisie que les dirigeants de l'entreprise ont à l'égard des salariés ; les efforts : c'est la manière dont le salarié perçoit les efforts fournis par l'entreprise pour résoudre le problème du salarié ; l'empathie : c'est le degré d'attention accordé par les dirigeants de l'entreprise au salarié.

2.1. La justice distributive

La perception de la justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation surtout entre les rétributions et les contributions (Adams, 1965; Emerson, 1976). En d'autres termes, la justice distributive permet d'évaluer si une décision du management est équitable, c'est-à-dire si le plus méritant est effectivement le mieux traité.

La justice distributive prend en charge de résoudre le problème de la répartition équitable des biens entre des individus. Elle renvoie aux perceptions et aux réactions, quant aux rétributions obtenues, eu égard à la fois de ce que les employés croient mériter et de leur comparaison à autrui (Deutsch, 1975). Adams (1963) est le premier à intégrer la justice distributive dans la psychologie organisationnelle. La règle majeure mise en évidence par Adams (1965) est celle de la proportionnalité. Selon cette règle qui constitue le pivot central de la théorie de l'équité, les individus considèrent une transaction comme juste lorsque le rapport entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré, comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux. Le référent auquel l'employé se compare peut être un collègue, l'employé lui-même à un moment antérieur de sa vie, ou même un référent fictif (Kulik & Ambrose, 1992).

Autrement dit, les individus calculeraient, plus ou moins volontairement, une sorte de ratio entre leurs contributions et leurs rétributions qu'ils compareraient avec celui d'une autre personne généralement proche d'eux. Dans les contributions, on inclut l'intensité de l'effort, les sacrifices consentis, le temps consacré au travail ou la discrimination subie. Dans les rétributions, on retrouve le salaire, les diplômes, les récompenses symboliques (valorisation, reconnaissance sociale) et la qualité de vie.

En s'appuyant sur le mécanisme de la dissonance cognitive, Adams défend l'idée qu'un salarié sous-payé ressentirait de la colère et du chagrin. Ces ressentis viendraient motiver l'individu afin de rétablir l'équité, soit à changer ses cognitions (par exemple en estimant que les rétributions initiales étaient anormales) soit à changer ses comportements (par exemple en diminuant ses contributions, en travaillant moins). En présentant sa théorie comme un modèle de réaction face à la violation des normes de la justice distributive, Adams (1965) se propose de répondre à cette question posée par la littérature : « Existe-t-il d'autres conséquences aux échanges injustes ? » il constate que les personnes ne ressentent pas simplement de l'injustice. Elles réagissent à ce sentiment, car la violation des normes de la justice distributive suscite le désir de punir le ou les responsables.

Le sentiment de justice distributive repose donc sur l'évaluation des contributions apportées par le salarié (efforts fournis, temps passé sur la tâche, investissement, etc.) et des rétributions accordées en retour par l'entreprise (salaire, primes, promotions, statut, etc.). Cette évaluation repose bien entendu sur une part subjective. Chaque salarié n'a pas la même perception des

retours qui lui sont alloués, certains seront plus sensibles à une prime tandis que d'autres seront plus attachés aux responsabilités qui leur seront confiées.

Depuis les travaux d'Adams (1963, 1965), plusieurs recherches ont permis de faire progresser la compréhension du rôle des rétributions sur la perception de la justice distributive (Ambrose & Arnaud, 2005). Ainsi, des études récentes montrent que la perception de l'équité d'une récompense se focalise à la fois sur l'estimation de sa valeur (Greenberg, 2001) ainsi que sur son caractère moral ou éthique (Folger & Cropanzano, 1998), c'est-à-dire sa consistance avec les normes de rétributions soutenues par le salarié qui répondent aux critères d'équité, d'égalité, et de besoin (Colquitt, 2001; Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005).

Ainsi, la valeur associée à la rétribution renvoie à l'évaluation de celle-ci par l'employé en termes de favorable-défavorable. Cohen-Charash & Spector (2001) ont ainsi montré dans leurs travaux que le caractère défavorable d'une rétribution est négativement, fortement et significativement corrélé aux perceptions de justice distributive. Notons que dans certaines circonstances une rétribution défavorable peut aussi être perçue comme juste. Le rôle de la valeur des rétributions défavorables peut être perçu comme juste. Le rôle de la valeur des rétributions sur les perceptions de justice peut notamment s'expliquer à travers le biais égocentrique ou « les individus pensent que les modes d'allocations qui leur sont alloués sont les plus bénéfiques et les plus justes » (Greenberg, 2001).

Cependant, au-delà de sa valeur, la rétribution de l'organisation sera considérée comme juste si elle respecte les normes d'allocations considérées par l'individu ou le groupe concerné. Une norme d'allocation est « une règle sociale qui spécifie les règles définissant certaines distributions de récompenses et de ressources comme équitable et justes » (Leventhal, 1976).

Nous constatons que la littérature s'accorde majoritairement sur trois règles de distributions : l'équité, l'égalité et le besoin (Deutsch, 1975, 1985; Leventhal, 1976). La perception de la justice d'une rétribution fait généralement appel à l'association de trois normes (Kellerhals et al., 1995). En fonction des critères culturels, des objectifs poursuivis par le supérieur hiérarchique, de la proximité affective entre les acteurs impliqués dans l'échange de la nature ou encore de la rareté des ressources à distribuer, une de ces normes peut prendre le pas sur les deux autres. (Leventhal, 1976; Deutsch, 1985; James, 1993; Kellerhals et al., 1995; Chen, Meindl & Hui, 1998).

Quand les salariés sont face à une situation où ils n'ont pas assez d'éléments pour évaluer la justice de leur rétribution, ils font appel aux autres formes de justice organisationnelle pour porter un jugement sur leur allocation (Lind, 2001). Ces autres formes portent sur l'analyse des procédures et des échanges interpersonnels.

2.2 Justice procédurale

En ce qui concerne la justice procédurale, elle concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975b). Autrement dit, elle concerne les méthodes utilisées par l'entreprise pour aboutir à la distribution des ressources organisationnelles. Globalement, elle peut comprendre la participation au processus de prise de décision, la participation à la prise de décision, l'accessibilité des salariés aux responsables, la rapidité de traitement des problèmes des salariés et la capacité de l'entreprise à s'adapter aux demandes des salaires.

Alors que la justice distributive concerne la perception de justice à l'égard de la rétribution obtenue, la justice procédurale fait référence à la perception de justice au regard des règles et des procédures d'allocation utilisées pour déterminer la rétribution (processus décisionnel) (Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger, Konovsky & Cropanzano, 1992; Greenberg, 1990).

De façon générale, les études empiriques montrent que la justice procédurale influence plus particulièrement les attitudes à l'égard des autorités qui élaborent les politiques et les mettent en application, alors que la justice distributive contribue de façon plus importante à façonner les attitudes à l'égard de la rétribution résultant du processus en question (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Folger & Konovsky 1989; Konovsky, 2000; Lind & Tyler, 1988).

L'importance que prend la justice procédurale est non seulement attribuable à la vaste gamme d'attitudes et de comportements qu'elle gouverne, mais tient également à l'influence qu'elle exerce sur la perception de justice distributive. En effet, plusieurs chercheurs ont fait ressortir l'influence positive qu'exerce la justice procédurale sur la satisfaction au travail (Hendrix et al., 1998; Martin & Bennett, 1996; Sweeney & McFarlin, 1997), la satisfaction à l'égard du supérieur (Scarpello & Jones, 1996; Sweeney & McFarlin, 1997; Tang & Sarsfield-Baldwin,

1996) et la confiance à l'égard de la direction (Alexander & Ruderman, 1987; Konovsky & Cropanzano, 1991).

La justice procédurale est également considérée comme étant l'un des principaux déterminants de l'engagement organisationnel (Lowe & Vodanovich, 1995; Pillai, Schriesheim & Williams, 1999; Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996) et du rendement (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001). Les études ont montré que la justice procédurale constituait l'une des conditions d'émergence des comportements reliés à la citoyenneté organisationnelle (Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991) et qu'elle contribuait à réduire l'intensité des intentions de départ (Randall & Mueller, 1995; Sweeney & McFarlin, 1997; Taylor & al., 1995).

Il a également été clairement démontré que la perception de la justice procédurale contribue à façonner la perception de la justice distributive (Colquitt, 2001; Folger, 1977; Greenberg, 1987a, 1987b; Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975a).

Malgré la diversité des études réalisées autour de la justice organisationnelle, les rares modèles analytiques de la justice procédurale (Process control model), développés (Thibaut & Walker, 1975a) réduisent la perception de la justice procédurale à la notion de contrôle, c'est-à-dire le contrôle sur les informations nécessaires à la prise de décision (*process control*) et le contrôle sur la décision (*decision control*).

La justice perçue à l'égard du processus est uniquement fondée sur le partage du pouvoir auquel il consent. Pour sa part, le modèle structurel que proposent Leventhal, Karuza & Fry (1980) demeure, encore aujourd'hui, la conceptualisation la mieux développée en matière de justice procédurale (Colquitt, 2001; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Konovsky, 2000). Elle est animée par le principe selon lequel les individus évaluent les procédures que comprennent les processus d'allocation en fonction de six règles de justice.

En ce qui concerne les récentes études effectuées sur le sujet, le concept de justice procédurale est le plus souvent défini de façon très générale, sans que les éléments qui le constituent et les rapports qu'il y aurait entre eux soient clairement précisés. Plusieurs chercheurs, par exemple, ont fait de la justice procédurale une notion générale

unidimensionnelle et l'ont approchée à partir d'une mesure directe (Martin & Bennett, 1996; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1997).

D'autres l'ont étudiée à travers la production d'indices multifactoriels représentant des vecteurs (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Schappe, 1998). Certains chercheurs déplorent, d'ailleurs, les lacunes conceptuelles dont souffre le concept de justice procédurale et soulignent l'importance de travailler sur sa conceptualisation et d'en éprouver la valeur empirique (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Konovsky, 2000).

2.3. Justice interactionnelle

Dans sa formulation initiale, la justice interactionnelle a été conceptualisée comme une forme indépendante de justice (Bies, 2001) ou comme la dimension sociale (Greenberg & Cropanzano, 1993) ou interpersonnelle (Tyler & Bies, 1990) de la justice procédurale, les chercheurs s'accordent sur l'idée que les individus sont particulièrement sensibles à la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de leurs échanges sociaux.

Certaines recherches considéraient la justice interactionnelle comme un aspect social de la justice procédurale (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tyler & Bies, 1990) tandis que d'autres recherches lui attribuaient une place indépendante (Bies, 2001). La justice interactionnelle se distingue ainsi des deux précédents types de justice en se focalisant sur la perception par les employés de la qualité du traitement interpersonnel reçu durant les procédures (Bies & Moag, 1986). Cette justice renvoie aux actions affectant la sensibilité sociale des employés et notamment en termes de respect et de dignité.

Afin d'affiner notre définition, d'autres recherches proposent de diviser la justice interactionnelle en deux dimensions, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Greenberg & Cropanzano, 1993).

La justice informationnelle est considérée comme celle reçue lors des procédures, alors que la justice interpersonnelle est afférente à la qualité de l'échange interpersonnel entre individus et plus particulièrement entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur. Ainsi, deux facteurs essentiels se dégagent : le traitement respectueux des individus Bies & Moag (1986) et la

possibilité d'obtenir des explications (Bobocel & Holmvall, 2001). Selon Bies & Moag (1986), la perception de la justice des personnes représentant l'autorité au sein de l'organisation dépend du respect de quatre règles échanges interpersonnels :

- La justification : le supérieur explique de manière adéquate le pourquoi des pratiques et des décisions.
- La sincérité : le supérieur hiérarchique tient ses promesses et ne ment pas.
- Le respect : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité.
- La civilité : le supérieur hiérarchique doit s'abstenir de faire des remarques préjudiciables ou de poser des questions inappropriées (portant sur la religion, le sexe, les origines culturelles).

D'après les travaux de Greenberg & Cropanzano (1993) et Colquitt (2001), ces quatre critères répondent parfaitement aux deux dimensions de la justice interactionnelle, avec les deux premiers critères associés à la dimension interpersonnelle (*interpersonal sensitivity*).

Ainsi, lorsque le représentant de l'autorité traite ses collaborateurs avec respect, sincérité et sensibilité et qu'il leur explique les raisons justifiant les décisions et procédures les concernant, on considère que la justice interactionnelle est satisfaite. Ces deux dimensions de la justice interactionnelle correspondent en réalité à deux rôles que doit jouer le représentant de l'autorité dans ses échanges avec ses subordonnés pour être perçu comme juste. Les études ont montré que les employés perçoivent le représentant de l'autorité comme étant à la fois un partenaire relationnel à part entière et un représentant de l'organisation (Ambrose & Schminke, 2003).

Ces deux facettes peuvent être comprises par le fait que le supérieur hiérarchique est à la fois en charge de la mise en place et de la communication, des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles tout en entretenant des relations personnelles avec les employés (Whitener, 1997).

3. Lien entre la justice organisationnelle et l'intention de départ

Les travaux de Cohen-Charash & Spector (2001) confirment la relation positive et robuste entre les trois types de justice organisationnelle et les comportements bénéfiques à l'organisation. Le manque de justice organisationnelle impacte également les comportements des salariés mais de façon contre-productive. Ainsi, les travaux de ces vingt dernières années alimentent le rôle prédictif d'un sentiment d'injustice organisationnelle dans la réalisation de comportements contre-productifs motivés. Ces réactions varient dans leur forme et dans leur intensité. Les salariés peuvent préférer ne plus interagir avec la source de l'injustice ou encore se désengager progressivement de leur travail en s'absentant de plus en plus souvent au point de souhaiter changer de travail.

Certains salariés manifestent des comportements fréquents qui n'ont pas des répercussions graves sur l'organisation, par exemple les comportements de désengagement qui se manifestent par le fait de ne rien faire, de ne rien dire, l'absentéisme, ou carrément une intention de quitter son entreprise.

En mobilisant le contrat psychologique, Kraak (2013) s'est intéressé aux contenus des relations employeur/employé et a démontré l'influence de ces contenus sur les intentions de carrières chez les seniors.

De leur côté, Pinder & Harlos (2001) observent que maintenir une culture de l'injustice dans une organisation, qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle, conduit au silence des employés. De sorte que face à un environnement organisationnel perçu comme injuste, les employés peuvent choisir de ne pas exprimer leur point de vue. En refusant l'usage de leur « voix » conformément à la théorie de Thibaut & Walker (1975b), la situation d'injustice s'amplifie en augmentant le niveau d'insatisfaction des employés, ce qui par la suite peut entraîner de l'absentéisme, des intentions de départ et peut-être même des comportements plus directs et nocifs pour l'organisation.

La perception de la justice distributive peut amener à des conduites d'évitement même quand un conflit a été perçu. Le fait de ne rien dire peut sembler être le choix le plus rationnel dans une situation d'injustice sur laquelle on a un faible pouvoir (Afzalur Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Le désengagement progressif de son organisation, pouvant se manifester par une volonté de ne rien dire et/ou par des absentéismes à répétitions, peut amener l'employé à souhaiter changer d'organisation. Cette situation se comprend au regard des attentes initiales de l'employé nouvellement embauché qui espère que les relations d'échanges économiques et sociaux resteront équilibrées.

Il est communément admis que ces situations où le déséquilibre de la relation d'échange s'accroît, au point que l'employé ressente un fort sentiment d'injustice, sont d'importants prédicteurs des intentions des employés de quitter leur entreprise (Aquino et al., 1997; Beugre, 1998; Brotheridge, 2003; Cohen-Charash & Spector, 2001). Toutefois, la contribution de chacune des dimensions de la justice sur la relation justice organisationnelle-intention de départ reste peu précise. Ainsi, Masterson et al. (2000) ont trouvé que la justice procédurale est un déterminant plus fort de la volonté des employés de quitter leur organisation que la justice interactionnelle alors que les résultats de Dailey & Kirk (1992) suggèrent que l'intention de départ est davantage affectée par le niveau de justice interactionnelle.

En s'intéressant aux effets du changement organisationnel, Kickul, Lester & Finkl (2002b) ont constaté que la justice procédurale et la justice interactionnelle influencent également l'intention des employés de quitter l'organisation suite à un changement majeur. Les résultats de Cohen-Charash & Spector (2001) décrivent des corrélations égales entre les intentions de départ. Ces résultats suggèrent que l'intention de quitter l'organisation, variable communément considérée comme une réponse longuement réfléchie, peut être aussi motivée par une rétribution insatisfaisante ou par un traitement interpersonnel injuste de la part des responsables hiérarchiques (Colquitt, 2001).

Aquino et al. (1997) ont démontré que les dimensions procédurales et interactionnelles déterminent significativement les taux effectifs de départs volontaires à travers le rôle médiateur des intentions de départ et que les effets de la justice interactionnelle sont plus importants que ceux de la justice procédurale.

Bien que la majorité des études suggèrent que la justice distributive est le déterminant le moins fort des intentions de départ parmi les dimensions de la justice, certaines recherches vont à l'encontre de cette affirmation (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Brotheridge, 2003). Dans une autre étude, Aryee, Budhwar & Chen (2002) observent que la justice distributive est

plus fortement corrélée aux intentions de départ que les dimensions procédurale et interactionnelle. Les résultats de la méta-analyse de Cohen-Charash & Spector (2001) vont dans le même sens en décrivant des corrélations égales entre d'une part les dimensions distributive et procédurale et d'autre part les intentions de départ. Ces résultats suggèrent que l'intention de quitter l'entreprise peut être aussi une réaction motivée par une rétribution insatisfaisante ou par un traitement interpersonnel injuste de la part des figures d'autorité (Colquitt, 2001).

Les résultats de l'ensemble de ces études illustrent bien le rôle de chaque type de justice dans les intentions des employés de quitter l'organisation. La divergence des résultats des dernières études sur le rôle prépondérant d'un des types de justice peut s'expliquer par des choix de contextes ou de populations différents.

Après nous être intéressé au rôle prédictif de la justice organisationnelle sur les comportements de désengagement, nous avons pu constater que la perception d'injustice organisationnelle pouvait aller jusqu'à conduire les employés à souhaiter leur entreprise. Cette intention comportementale peut dans bien des cas rester à l'état de souhait. Dans beaucoup de situations, les salariés restent dans leur entreprise en s'accommodant à leur façon de ce déséquilibre.

Ainsi, après avoir présenté notre troisième variable indépendante, nous pouvons formuler notre troisième hypothèse de recherche comme suit :

H3 : Il existe une relation négative entre la justice organisationnelle et l'intention de départ ;

H3a : Il existe une relation négative entre la justice distributive et l'intention de départ ;

H3b : Il existe une relation négative entre la justice procédurale et l'intention de départ ;

H3c : Il existe une relation négative entre la justice interactionnelle et l'intention de départ.

Section 4 - Déterminants contextuels et opportunités d'emplois alternatifs

Parmi les facteurs qui pourrait expliquer la volonté d'un emploi actuel, on trouve les possibilités que pourrait offrir le marché du travail pour un employé ou un fonctionnaire en poste. Ces opportunités pourraient être un élément déterminant s'elles offrent de meilleures conditions de travail, de rémunération, etc.

1. Définition

L'une des composantes du modèle du turnover est les opportunités d'emploi à l'extérieur. Ce concept est souvent lié à l'état du marché de travail, s'il y a une forte demande de la main d'œuvre, les employés ont tendance à changer d'emploi pour améliorer leurs conditions de travail ainsi que leur salaire. S'il y a une faible demande, les employés préfèrent garder leur travail. March & Simon (1958) signalent que le facteur prédictif du changement de la main d'œuvre est fonction de l'économie du pays. Le marché du travail évolue en fonction de la situation économique, plus la situation économique est meilleure plus les opportunités d'emploi sont importantes, plus les intentions de départ volontaire sont importantes, et si la situation économique est critique les opportunités d'emploi sont faibles et par conséquent les intentions de départ sont faibles.

Ehrenberg & Smith (1982) quant à eux soulignent que le taux de chômage est significatif vis-à-vis du turnover, c'est-à-dire que si le taux de chômage est important les employés ont tendance à garder leur travail. March & Simon (1958) reviennent sur un autre aspect qui est les conditions de travail pour justifier le phénomène de turnover en signalant que l'insatisfaction au travail pousse les employés à chercher une alternative d'emploi à l'extérieur.

De leur part, Mobley et al. (1979) soulignent qu'il y a un autre facteur qui influence le turnover, il s'agit de la situation économique qui influence directement le marché de travail. Un taux de chômage élevé, ainsi que la rareté des postes à pourvoir poussent les employés à réfléchir plusieurs fois avant de penser à quitter leurs postes.

Mowday, Porter & Steers (1982) et Michaels & Spector (1982) soutiennent le fait que l'intention de départ peut devenir un départ effectif, s'il existe des emplois alternatifs sur le

marché de travail. Michaels & Spector (1982) supposent que « si une personne a l'intention de quitter son travail, si une bonne occasion se présente sur le marché de travail elle ne va pas hésiter à quitter son poste ».

Muchinsky & Morrow (1980) affirment que « lorsqu'il y a une ouverture et une souplesse des opportunités économiques, les emplois alternatifs sont disponibles ». Cela souligne la relation étroite entre les facteurs personnels et le turnover.

Mobley et al. (1979) mettent en avant dans leur modèle une interaction entre les conditions générales du marché de travail et l'intention de départ qui influencent le départ volontaire. Ils ajoutent que les conditions générales du marché de travail influencent directement le départ volontaire, en faisant appel à la perception des opportunités d'emploi sur le marché de travail et l'intention de quitter.

Hulin, Roznowski & Hachiya (1985) affirment que les employés « ne quittent pas leur travail en se basant sur des probabilités ou des estimations sur les emplois alternatifs, mais ils quittent en se basant sur les emplois effectivement présenter sur le marché de travail ». Autrement dit une alternative d'emploi est liée aux conditions générales du marché du travail, bien que la présence d'une opportunité d'emploi alternative attrayante peut néanmoins se produire ce qui entraînera un départ volontaire (Granovetter, 1974). D'autre part, la plupart des individus ne quittent pas un emploi sans d'abord en trouver un autre (Mattila, 1974). Enfin, bien que les conditions générales du marché d'emploi influencent la possibilité de trouver des alternatives d'emploi, certaines exigent des compétences et des expériences spécifiques (Hulin et al., 1985).

2. Les études de Mobley et Hollingsworth (1978)

Dans le modèle que propose Price (1977) et présenté plus haut, on retrouve un autre élément du modèle du turnover qui est les opportunités d'emploi externes. On constate que les éléments qui provoquent un sentiment d'insatisfaction, poussent les individus à chercher des emplois alternatifs, ce qui provoque par conséquent un départ effectif.

En plus du modèle de Price (1977), nous avons également retenu le modèle départ volontaire présenté par Mobley, Horner & Hollingsworth (1978). D'après ce modèle, on constate qu'il y

a une relation étroite entre la satisfaction au travail, les opportunités d'emploi et l'intention de départ. On constate que l'intention de départ se nourrit du sentiment d'insatisfaction qui peut provoquer chez l'individu des réactions contre-productives comme l'absentéisme, ou bien la recherche une alternative d'emploi. Le modèle de Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) présentent l'intention de départ comme un facteur essentiel du départ effectif. Toutefois, en ce qui a trait à notre recherche, nous rappelons qu'une intention de départ volontaire n'est pas forcément suivie d'un comportement effectif de départ.

3. Le lien entre les opportunités d'emploi externe et l'intention de départ volontaire

Comme nous l'avons vu précédemment, les opportunités d'emploi externes ont fait l'objet de plusieurs recherches. Steel & Lounsbury (2009) ont démontré que l'une des variables clés des modèles de turnover est la situation du marché de l'emploi. En effet, la perception qu'a un individu sur le marché de l'emploi influence son intention de quitter : il serait facile pour lui de partir si le marché de l'emploi lui offre une alternative d'emploi. L'impact des opportunités d'emploi externes est confirmé dans nombreux travaux sur l'intention de quitter (Steel, Griffeth & Hom, 2002).

Notre quatrième hypothèse de recherche peut être formulée comme suit :

H4 : Il existe un lien positif entre les opportunités d'emploi et l'intention de départ volontaire à la retraite.

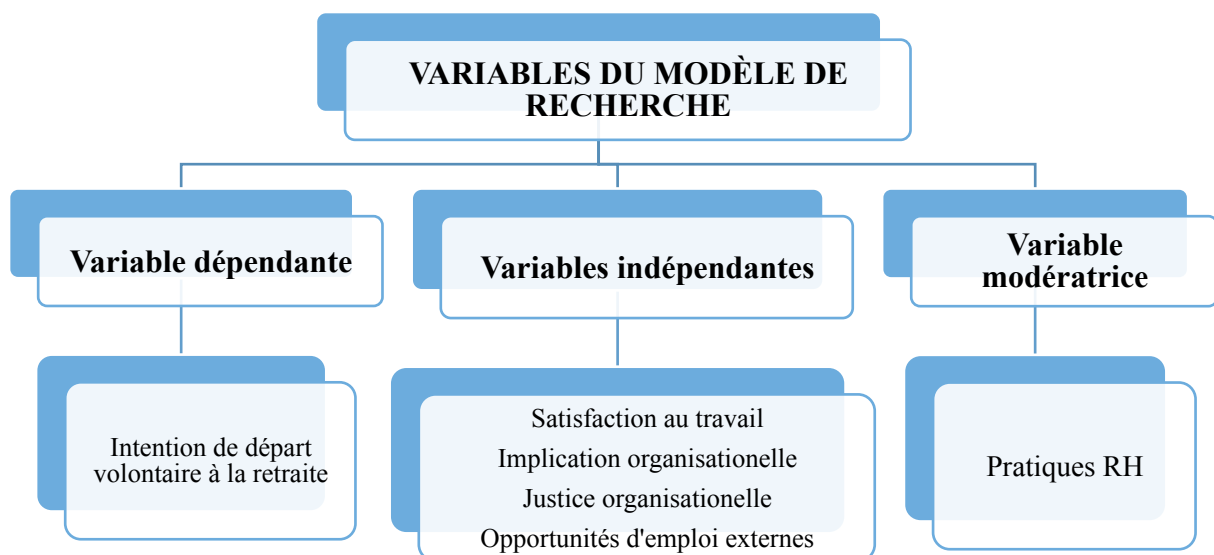
Dans ce deuxième chapitre, nous avons essayé de recenser les facteurs ayant un impact sur l'intention de départ. Ce travail nous a permis de formuler les hypothèses qui nous permettront de tester notre modèle théorique. Ainsi, nous avons pu identifier quatre facteurs importants et nous avons déduit quatre hypothèses pour répondre à notre problématique de recherche.

Conclusion de la première partie

A travers cette première partie, nous avons pu mettre en évidence la problématique de départ volontaire à la retraite dans le secteur public au Maroc et ses impacts sur la structure de la fonction publique marocaine. Ainsi, pour comprendre les facteurs impactant l'intention de départ volontaire, nous avons mobilisé un ensemble de théories et de modèles qui nous ont permis de construire nos hypothèses et notre modèle théorique. Ainsi, la revue de littérature nous a permis d'identifier les quatre variables déterminantes des modèles de l'intention de départ volontaire à la retraite : la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la justice organisationnelle et les opportunités des emplois externes.

Le modèle de recherche que nous avons retenu traduit nos objectifs de recherche et notre question de recherche centrale à savoir :

Quels sont les facteurs qui expliquent l'intention de départ volontaire à la retraite chez les seniors de la fonction publique et quelles sont les perceptions qu'ils ont des pratiques RH mises en place dans leur milieu professionnel ?

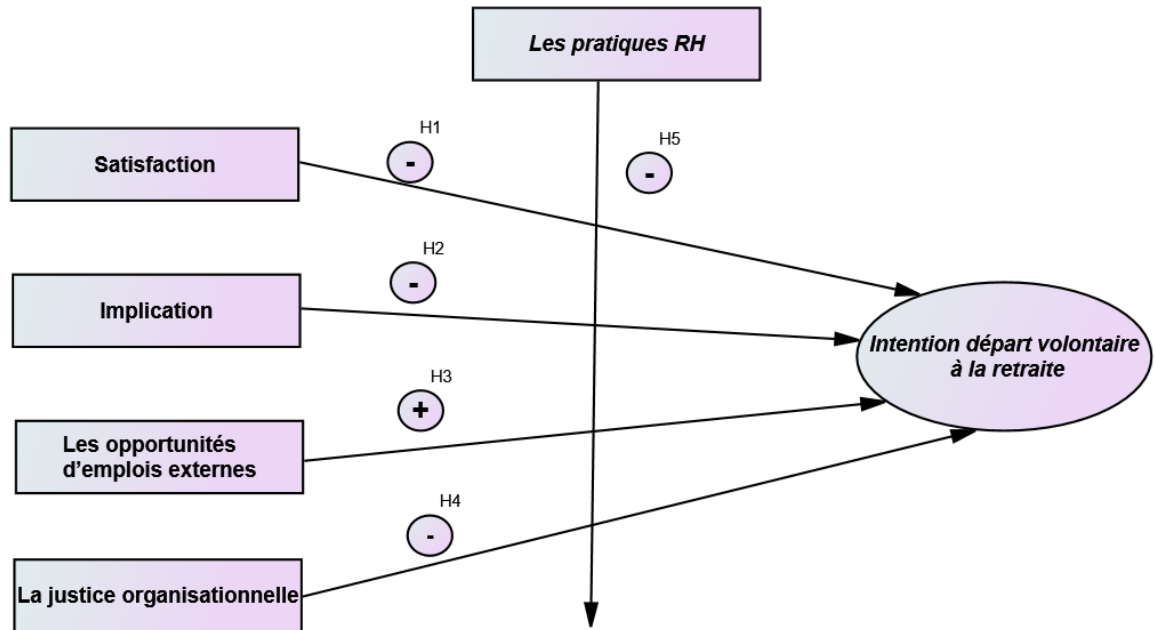


A partir de là nous pouvons formuler quatre hypothèses centrales. Les sous-hypothèses ainsi que l'hypothèse concernant la variable modératrice seront détaillées dans la deuxième partie de notre travail de recherche.

Nos hypothèses principales sont les suivantes :

- H1 : la satisfaction au travail influence négativement l'intention de départ volontaire.
- H2 : l'implication organisationnelle a un lien négatif avec l'intention de départ volontaire.
- H3 : il existe un lien positif entre les opportunités d'emplois externes et l'intention de départ.
- H4 : la justice organisationnelle influence négativement l'intention de départ volontaire à la retraite.
- H5 : les pratiques RH ont une influence sur l'intention de départ à la retraite des salariés.

Figure 10. Modèle de recherche et hypothèses



Partie II – Analyse des données collectées et résultats de la recherche

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

À l'issue de la première partie, à travers laquelle nous avons réalisé un état de l'art autour de l'intention de quitter et les facteurs qui pourraient l'influencer, et après avoir choisi un ancrage théorique, nous avons pu élaborer un modèle conceptuel expliquant les raisons d'un départ volontaire à la retraite des seniors dans le secteur public au Maroc. Ce modèle est composé de plusieurs dimensions et comprend différents types de relations. Ainsi, des variables individuelles, organisationnelles ou encore sociales sont reliées et opérationnalisées.

Dans la littérature, on préconise l'exploitation et l'utilisation d'échelles de mesure déjà existantes et validées et on insiste pour que les variables soient opérationnalisées en fonction du contexte.

Dans cette deuxième partie de notre travail de recherche, nous présenterons dans un premier chapitre notre méthodologie de recherche et d'analyse, le travail de préparation des données collectées et nous présenterons dans un deuxième chapitre les résultats empiriques obtenus. Ainsi, nous réaliserons une opérationnalisation de notre modèle théorique et conceptuel en concrétisant l'intégration des variables identifiées et retenues lors de notre revue de littérature. Cette opérationnalisation sera réalisée en assurant la plus grande validité et fiabilité aux construits et en respectant les postulats et les étapes dictés par le paradigme de Churchill Jr, 1979).

Ensuite, nous procéderons à la validation des échelles de mesure utilisées où des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires seront réalisées à partir des données collectées. Cela, nous permettra de purifier et confirmer les échelles de mesure proposées. Enfin, nous présenterons les résultats obtenus à l'issue des tests relatifs aux hypothèses et nous discuterons et nous approfondirons les résultats obtenus.

A l'issue de cette deuxième partie, les apports théoriques et managériaux seront présentés, sans oublier d'aborder les principales limites de notre travail de recherche et les voies de recherches futures.

Chapitre 3 – Méthodologie, opérationnalisation des modèles théoriques et choix des variables

Introduction du troisième chapitre

Le développement de la méthodologie adoptée et l'opérationnalisation des variables de notre modèle conceptuel ont pour objectif de nous permettre de mesurer des phénomènes non directement observables, à savoir, les perceptions relatives aux différents facteurs recensés dans la littérature (variables indépendantes) pouvant expliquer l'intention de départ volontaire à la retraite des seniors dans la fonction publique au Maroc : satisfaction au travail, implication organisationnelle, justice organisationnelle et les opportunités d'emplois externes.

Nous étudierons également l'impact des pratiques RH (variable modératrice) sur cette relation. A cette fin, le paradigme de Churchill Jr (1979) permet de mettre en place et de créer un instrument de mesure répondant à certains critères précis telles que la fiabilité et la validité (Evrard et al., 2009)

Dans ce chapitre, nous allons exposer la méthodologie adoptée dans un premier temps, et dans un deuxième temps, nous allons procéder à la présentation de notre échantillon et à la validation des échelles de mesure.

La première section de ce chapitre sera consacrée à la présentation d'une analyse descriptive des données recueillies. La deuxième section portera sur l'épuration des échelles de mesure proposées dans la littérature via une analyse factorielle exploratoire (AFE), ainsi qu'une analyse de normalité des variables retenues.

Section 1 – Méthodologie de la recherche

Dans cette première section, nous présenterons nos choix méthodologiques relatifs à la démarche de réalisation de la collecte des données, la construction de l'échantillon et le choix des instruments de mesure.

1. Présentation de la démarche de recherche

Notre positionnement épistémologique, l'objet et la nature de notre recherche, nous poussent à adopter une approche hypothético-déductive. La diversité des recherches et des études menées sur la thématique de l'intention de quitter, la satisfaction au travail, l'implication au travail, la justice organisationnelle, les opportunités d'emplois externes et la nature des liens entre ces variables nous ont permis de construire notre modèle théorique.

Ainsi, à travers notre modèle théorique, nous cherchons à établir des liens entre l'intention de quitter (considérée comme la variable dépendante du modèle) et la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, la justice organisationnelle et les opportunités d'emplois externes (considérées comme étant des variables indépendantes et explicatives de l'intention de quitter). Notre revue de littérature nous a permis de mettre en évidence toutes ces relations mentionnées (chapitre 2) et la nature des liens entre les différentes variables.

Ainsi, à l'issue de notre revue de littérature, nous avons pu formuler les hypothèses de recherche à tester dans le cadre de notre démarche empirique. Notre modèle est complété par l'intégration d'une variable modératrice afin d'apprécier l'impact des pratiques RH sur les relations qui relient la variable dépendante (intention de quitter) et les variables indépendantes (satisfaction au travail, implication organisationnelle, justice organisationnelle, opportunités d'emplois externes).

Pour valider (ou invalider) nos hypothèses de recherche, elles ont été testées par l'intermédiaire de quatre modèles de régression linéaire multiples. Selon Roussel (2005), cette méthode économétrique a la particularité d'être appropriée pour notre recherche, car elle permet de confirmer les hypothèses formulées à l'issue d'une revue de littérature. Ainsi, lorsque les travaux théoriques menés ont pour finalité de produire des connaissances

suffisantes sur le phénomène ou la thématique étudiés et pourraient fournir des bases théoriques empiriquement pertinentes et intellectuellement cohérentes, alors l'approche déductive est la mieux adaptée et la plus pertinente pour les recherches en GRH, et la méthode des régressions linéaires multiples s'impose (Point & Retour, 2009; Asquith & Roussel, 2009). Pour ce faire, réaliser une analyse quantitative sur un large échantillon nous permettra de généraliser nos résultats.

Selon Vautier, Roussel & Jmel (2005), une analyse quantitative comme la nôtre s'appuyant sur des mesures et des variables identifiées et provenant d'un travail de modélisation de données collectées à l'aide de questionnaires (items ou questions), nous permettra d'observer les valeurs. Par la suite, une mesure désignera une variable composite manifeste. Nous présentons maintenant la procédure de collecte des données qui a été effectuée à l'aide d'un questionnaire. Ces données permettront de procéder au test des hypothèses présentées dans la première partie de notre travail de recherche.

Dans le cadre de notre travail de recherche, deux études quantitatives se sont révélées indispensables pour la réalisation de notre protocole de recherche : la première étude quantitative concerne la phase exploratoire, dans laquelle nous allons présenter les différentes échelles de mesure que nous avons utilisées pour mesurer les variables dépendante, indépendantes et modératrice. La deuxième étude quantitative correspond à la phase confirmatoire qui concerne le test du modèle de recherche conformément aux exigences du paradigme de Churchill Jr (1979). Après avoir présenté les échelles de mesure que nous avons utilisées pour mesurer chacune des variables, nous entamerons la phase confirmatoire afin, d'une part, de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure, et, d'autre part, de tester notre modèle de recherche.

2. Démarche de collecte des données

Les données exploitées dans le cadre de notre recherche sont issues de questionnaires administrés en versions papier et électronique à des fonctionnaires de la fonction publique au Maroc entre juin 2016 et mars 2017. Le travail de prospection, de préparation et de relance a permis d'obtenir un taux de réponse satisfaisant dépassant les 46 % (664 questionnaires retournés sur 1500 questionnaires envoyés).

Certains répondants ont complété le questionnaire mis en ligne, d'autres ont renvoyé le questionnaire par la poste ou remise en main propre. L'anonymat des répondants a ainsi été garanti tout au long de la procédure par le chercheur et les administrations publiques ayant participé à cette étude.

✓ Construction de l'échantillon

L'exploration et la description des données collectées s'avèrent une étape préliminaire fondamentale avant d'entamer les étapes d'analyses exploratoire et confirmatoire. En effet, une analyse descriptive a pour but de décrire, résumer et représenter sous forme de tableaux et de graphiques les données de la recherche. Nous allons donc analyser les données collectées afin d'identifier certaines caractéristiques des répondants. L'accent sera mis sur certaines caractéristiques qui nous semblent pertinentes, en l'occurrence : le ministère d'affectation ou de rattachement, le sexe, la situation matrimoniale, l'âge et le nombre d'enfants.

✓ Répartition des répondants selon leurs ministères de rattachement

Des fonctionnaires issus de plusieurs ministères ont participé à la réalisation de notre recherche. L'importance des ministères, la disponibilité des fonctionnaires et les autorisations obtenues pour collecter les données ont contribué à la formation de notre échantillon. On constate donc que des Ministères sont plus représentés que d'autres dans notre échantillon final.

Tableau 14. Répartition des répondant s selon leurs ministères de rattachement

Ministères	Nombre	%	Cumul
Ministère de l'intérieur	226	34%	34%
Ministère de l'éducation nationale	219	33%	67%
Ministère de l'Energie, des mines, de l'eau et de l'environnement	37	5.5%	72.5%
Ministère de l'économie et des Finances	54	8.12%	8.62%
Ministère de la santé	55	8.15%	88.77%
Ministère des transports	10	1.5%	90.27%
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	30	4.5%	94.77%
Ministère de la défense	4	0.6%	95.37%
Ministère de la justice	12	1.8%	97.17%
Ministère de l'agriculture	12	1.8%	98.97%
Autre	5	0.7%	100%
Total	664	100%	

Le Ministère de l'intérieur se taille la part du lion avec plus de 34% des personnes sondées talonné immédiatement par celui de l'éducation nationale avec 33%. Les autres ministères à savoir : la santé, les transports, l'industrie, le tourisme, l'artisanat, se partagent les 33% restants.

✓ La répartition des répondants selon leur sexe

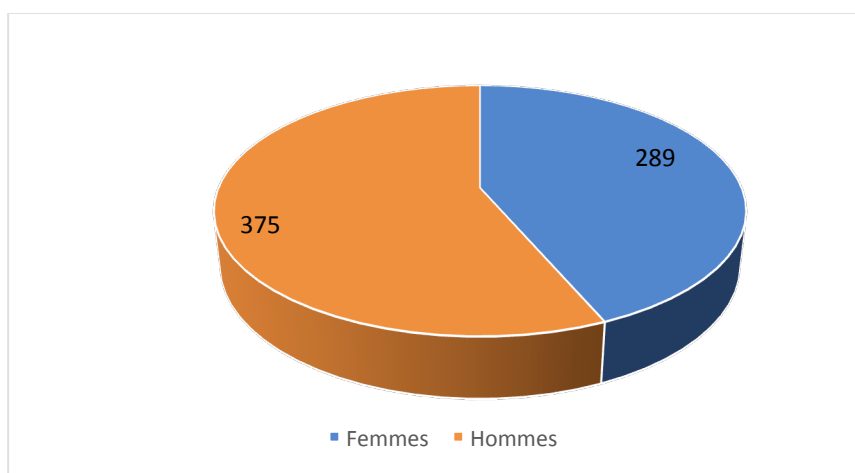
La structure de l'échantillon selon le sexe révèle une prédominance du sexe masculin, puisque 56% des fonctionnaires sont des hommes contre 44% des femmes, comme illustré ci-après :

Tableau 15. Répartition des répondants selon le sexe

Sexe	Nombre	%
Femmes	289	44%
Hommes	375	56%
Total	664	100%

Ainsi, nous constatons que notre échantillon est légèrement dominé par les hommes, mais cela reste en adéquation avec l'architecture globale de la fonction publique au Maroc (présentée dans le premier chapitre).

Figure 11. Répartition Hommes / Femmes



✓ **La répartition des répondants selon leurs classes d'âge**

Notre échantillon est composé à hauteur de 63% de fonctionnaires ayant un âge compris entre 50 et 60 ans, comme illustré ci-dessous.

Tableau 16. Répartition des répondants selon leur classe d'âge

Classes d'âge	Effectifs	%
[45-50[	230	35%
[50-55[	255	38%
[55-60[	164	25%
[60 et +	15	2%
Total	664	100%

✓ **La répartition des répondants selon leur situation familiale**

Nous constatons que plus de 84% des fonctionnaires interrogés sont mariés, ce qui nous permet d'avoir un échantillon homogène quant à la situation matrimoniale.

Tableau 17. Répartition en fonction de leur situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Effectifs	%
Célibataire	78	12%
Marié(e)	555	84%
Veuve / Veuf	8	1%
Divorcé(e)	23	3%
Total	664	100%

✓ **La répartition des répondants selon le nombre d'enfants**

Le tableau ci-dessous nous indique que plus de 82% des fonctionnaires ayant participé à notre recherche ont au moins un enfant. 35% d'entre eux ont 3 enfants et plus.

Tableau 18. Nombre d'enfants par fonctionnaire

Nombre d'enfants	Effectifs	%
Aucun	123	18%
Un	79	11%
Deux	232	36%
Trois ou plus	230	35%
Total	664	100%

✓ **La répartition des répondants selon leur niveau d'étude**

A travers notre recherche, nous constatons que plus de 78% des fonctionnaires interrogés ont un niveau d'étude moyen à élevé (au minimum un Bac+2), dont près de 31% disposant d'un niveau d'étude très élevé (Bac+5 et plus). Les fonctionnaires titulaires d'un Baccalauréat représentent, eux, 22% de notre échantillon.

Tableau 19. Répartition des répondants selon leur niveau d'étude

Niveau d'étude	Effectifs	%
Baccalauréat	143	22%
Bac + 2	157	24%
Bac + 4	151	23%
Bac + 5	126	19%
Bac + 6	10	2%
Doctorat	62	9%
Autres (supérieur au Bac)	15	2%
Total	664	100%

3. Présentation des instruments de mesure

Avant d'entamer les tests des hypothèses que nous avons formulées lors de l'élaboration de notre modèle théorique, nous présenterons les instruments de mesure utilisés et retenus dans le cadre de cette recherche. Ainsi, le présent point sera consacré à la détermination de la structure factorielle des données et la vérification de la validité et de la fiabilité des échelles de mesures employées dans notre étude.

Concernant nos instruments de mesure et lorsque la réponse est indiquée sur une échelle de Likert, la variable prend la valeur de la réponse de 1 à 5 ou bien de 1 à 7.

3.1.Construction des instruments de mesure et critères de sélection

Pour réaliser la construction de nos instruments de mesure, nous nous sommes inspirés (comme indiqué plus haut) des travaux de Churchill Jr (1979) dans lesquels il préconise de suivre une démarche bien déterminée.

Les étapes de cette démarche d'élaboration de l'échelle et les techniques qui y sont sous-jacentes sont décrites dans le tableau suivant :

Tableau 20. Étapes du développement de l'échelle selon le Paradigme de Churchill (1979)

Critères	Etude exploratoire	Etude confirmatoire
Objectifs	Meilleure compréhension des concepts étudiés ; Construction des échelles	Validation des échelles ; Test du modèle de recherche
Population enquêtée	Les fonctionnaires séniors de la fonction publique au Maroc	
Méthode de collecte	Questionnaire distribué sur un support papier et électronique	
Catégories d'échelles de mesure	Echelles d'intervalle de type Likert en 5 et 7 points	
Contenu du questionnaire	Les items des différents variables	
Echantillon	N= 664	N=664
Conditions de l'analyse de données	Adéquation des données à l'analyse multivariée ; Examen des valeurs manquantes, extrêmes et aberrantes	
Dimensionnalité et cohérence interne	Analyse factorielle exploratoire ; Calcul de l'alpha de Cronbach	
Fiabilité et validité des échelles	Non concernée	Rhô de Joreskog Méthode des équations structurelles
Test du modèle de recherche	Non concernée	Méthode des équations structurelles

Ainsi, les sept étapes de développement de l'échelle adaptées au paradigme de Churchill Jr (1979) se présentent selon les points suivants :

✓ **Spécifier le domaine du construit**

Notre modèle conceptuel de recherche a été construit suite à une revue de littérature qui nous a fourni une base théorique riche en information, base qui a été enrichie par les orientations des encadrants.

✓ **Générer un échantillon d'items**

Nous nous sommes appuyés sur des mesures ayant déjà été validées dans la littérature pour construire notre questionnaire.

✓ **Collecte des données**

Durant cette phase, nous avons décidé d'administrer les questionnaires en ligne et en face à face auprès d'un échantillon de convenance. Ainsi six cent soixante-quatre questionnaires exploitables ont été obtenus.

✓ **Étude exploratoire : épuration des échelles de mesure.**

Pour épurer nos échelles de mesure nous avons procédé à une analyse exploratoire en optant pour l'ACP avec rotation VARIMAX comme technique de réduction des données.

Vue la taille assez importante de l'échantillon, nous n'éliminons que les items dont la communalité n'est pas satisfaisante (inférieure à 0,5) et dont le poids factoriel est inférieur à 0,3. Par la suite nous allons effectuer des essais itératifs dans le but d'améliorer la qualité des échelles et d'aboutir à une structure satisfaisante.

Selon la règle de Kaiser, on ne retiendra que les axes dont la valeur propre dépasse 1.

Pour apprécier la fiabilité de chacun des facteurs retenus, nous utiliserons le coefficient d'alpha de Cronbach. Ce dernier est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle de mesure. Il permet de vérifier si les énoncés partagent des notions communes,

c'est-à-dire qu'on va chercher à savoir si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. Si une échelle a une bonne cohérence interne, alors les items qui sont censés mesurer un même phénomène le mesurent effectivement. La valeur de l'alpha de Cronbach varie entre 0 et 1. Plus elle est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (la fiabilité) est forte.

✓ **Analyse confirmatoire et validation de l'échelle**

Cette étape consiste à réaliser une analyse factorielle confirmatoire (AFC) par la méthode des équations structurelles sur la structure factorielle issue de l'ACP en utilisant le logiciel AMOS 23. Pour vérifier la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure, nous retiendrons les indices de ρ de Joreskog, le ρ de validité convergente et l'indice de validité discriminante.

L'analyse confirmatoire permet de valider le modèle de mesure défini par l'analyse exploratoire des données. L'AFC repose sur la méthode du maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation et vise à mesurer les qualités psychométriques de l'échelle proposée par le biais des indices d'ajustement. Un grand nombre d'indices de qualité d'ajustement des modèles aux données empiriques existent.

Dans notre cas, nous allons retenir les trois catégories d'indices les plus couramment utilisés dans les recherches empiriques en l'occurrence les indices d'ajustement absolus, les indices incrémentaux et ceux de parcimonie.

Après avoir encadré notre démarche pour tester la validité et la fiabilité des échelles de mesures des variables de notre modèle de recherche, nous allons dans ce qui suit présenter :

- Les résultats et interprétations de l'estimation de la qualité des échelles obtenus par l'analyse factorielle exploratoire effectuée sur les six cent soixante-quatre observations constituant notre échantillon,
- La démarche d'évaluation de la qualité des échelles de mesures concernera dans un premier temps, les items issus de la revue de littérature. Les variables latentes objets de l'étude sont au nombre de six dont quatre explicatives, une modératrice et enfin une à expliquer.

3.2.Détermination des variables de la recherche

A l'issue de notre revue de littérature consacrée à l'étude de l'intention de départ volontaire à la retraite des seniors dans la fonction publique au Maroc et après avoir construit notre modèle théorique, nous avons retenu plusieurs variables. Afin de faciliter l'identification des items des variables lors des analyses, nous avons codé les énoncés sous forme de désignations abrégées. Mise à part la variable latente « opportunité d'emplois externes » mesurée sur une échelle de Likert à sept degrés (1 à 7), les autres variables ont été appréciées seulement sur cinq niveaux (1 à 5) comme spécifié dans le questionnaire. Les variables de notre recherche se présentent comme suit :

✓ **La variable dépendante (à expliquer) :**

- L'intention de départ volontaire à la retraite (IQ)

✓ **Les variables indépendantes (explicatives) sont :**

- La satisfaction au travail désignée par la dimension D1;
- L'implication organisationnelle désignée par la dimension D2;
- Les opportunités d'emploi externe désignées par la dimension D3;
- La justice organisationnelle désignée par la dimension D4.

✓ **La variable modératrice :**

- Les pratiques de ressources humaines (Pratiques RH)

Puisque nous allons utiliser la méthode de maximum de vraisemblance pour tester les hypothèses de notre modèle de base, nous soumettrons les différents items à l'analyse de normalité via les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement. Si les données suivent un processus continu et normal, la probabilité que le maximum atteigne des propriétés asymptotiques optimales est très élevée. Si les valeurs de ces indicateurs sont ≤ 3 l'hypothèse de compatibilité avec la loi normale ne peut être rejetée (Roussel 2005).

Section 2 - Analyse factorielle des données et détermination des dimensions des concepts du modèle

La détermination des facteurs structurant les données de l'enquête sera réalisée grâce aux analyses en composantes principales menées sur l'ensemble des items de chacune des variables faisant l'objet de notre recherche. Nous procéderons à l'épuration des échelles de mesure retenues pour réaliser notre recherche.

1. Épuration de l'échelle de mesure de la Dimension satisfaction au travail

Pour évaluer la satisfaction au travail, nous avons retenu des échelles ayant été validées dans la littérature. Ainsi, nous avons utilisé le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss et al. 1967) traduit en français par (Roussel 1996) qui contient 18 items.

Tableau 21. Items relatifs à la Dimension satisfaction au travail (D1)

Êtes-vous satisfait ?

1. De vos possibilités d'avancement
2. Des conditions de travail
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
4. De votre importance aux yeux des autres
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)
7. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience
8. De la stabilité de votre emploi
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'établissement
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail

16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

L'analyse en composantes principales (ACP) avec rotation VARIMAX sur les vingt items, conjuguée avec une analyse de fiabilité au moyen de l'alpha de Cronbach ont abouti à l'échelle épurée suivante :

Tableau 22. Échelle (D1) épurée

Items	Composantes			Initial	Extraction
	C1	C2	C3		
Msq2		.617		1.000	.513
Msq5		.853		1.000	.767
Msq6		.842		1.000	.762
Msq9	.854			1.000	.746
Msq10	.869			1.000	.764
Msq11	.672			1.000	.641
Msq19			.888	1.000	.812
Msq20			.907	1.000	.828
Variance expliquée %	34.756	22.041	14.786		
Variance cumulée	34.756	56.799	71.585		
Alpha de Cronbach de l'échelle (20 items)	.800				
Test KMO	.679				
Test de sphéricité de Bartlett	0.000				

Les résultats obtenus montrent que les saturations sont bonnes pour la totalité des items, et que la structure factorielle est claire et bien différenciée. La composante (C1) qu'on peut nommer **Satisfaction Extrinsèque** s'écrit comme suit :

Équation 1. Satisfaction Extrinsèque

$$C1 = .854*msq9+.869*msq10+.672*msq11$$

Elle explique près de 35% de la variance totale.

La deuxième composante (C2) qu'on peut désigner par **Satisfaction Intrinsèque-Extrinsèque** s'écrit comme suit :

Équation 2. Satisfaction Intrinsèque-Extrinsèque

$$(C2) = 617*msq2+.853*msq5+.842*msq6.$$

Elle restitue 22% de la variance totale. Quant à la 3ème composante (C3) qu'on peut appeler **Satisfaction Intrinsèque-Arrangement**, elle s'écrit comme suit :

Équation 3. Satisfaction Intrinsèque-Arrangement

$$C3 = .888*msq19+.908 *msqA20$$

Nous constatons que cette troisième composante (C3) n'intervient que pour un peu moins de 15%.

Sur la base de la valeur du KMO, on peut affirmer l'existence d'une solution factorielle acceptable.

Le test de sphéricité de Bartlett est lui aussi significatif.

2. Épuration de l'échelle de mesure de la Dimension Implication Organisationnelle (D2)

Pour mesurer l'implication organisationnelle, nous avons utilisé une échelle ayant déjà été validée dans la littérature. Ainsi, nous avons utilisé l'échelle d'Allen & Meyer (1990) qui contient 18 items.

Tableau 23. Items relatifs à la Dimension Implication Organisationnelle (D2)

21. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation
22. Mon organisation représente beaucoup pour moi
23. Je suis fier(e) d'appartenir à cette organisation
24. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation
25. Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation
26. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens
27. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant
28. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage
29. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle
30. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle
31. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle
32. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent
33. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre
34. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages
35. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages
36. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle
37. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs
38. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle

Après avoir effectué une ACP avec rotation VARIMAX sur l'échelle de la variable implication organisationnelle, nous avons calculé la variance des facteurs et estimer leur fiabilité et nous avons obtenu la structure factorielle ci-dessous :

Tableau 24. Échelle (D2) épurée

Items	Qualité de représentation			Initial	Extraction	
	C1	C2	C3			
acs1			.834	1.000	.719	
acs2			.871	1.000	.788	
acs3			.840	1.000	.749	
acs5			.558	1.000	.525	
acs6			.578	1.000	.413	
Ncs1		.732		1.000	.565	
Ncs2		.779		1.000	.625	
Ncs3		.811		1.000	.669	
Ncs4		.828		1.000	.710	
Ncs5		.666		1.000	.528	
Ncs6		.674		1.000	.486	
Ccs1	.624			1.000	.593	
Ccs2	.699			1.000	.634	
Ccs3	.763			1.000	.717	
Ccs4	.845			1.000	.728	
Ccs5	.869			1.000	.757	
Variance expliquée %	36.821	13.615	12.874			
Variance cumulée	36.821	50.436	63.310			
Alpha de Cronbach de l'échelle (17items)						.720
Test KMO						.857
Test de sphéricité de Bartlett				0.0000		

La nouvelle structure factorielle contient 16 items composant les trois axes factoriels.

Pour le premier axe nommé **Implication Calculée** qui s'écrit comme suit :

Équation 4. Implication calculée

$$Ccs = .624*ccs1+.669*ccs2+.763*ccs3+.845*ccs4+.86*ccs5$$

Elle explique 34% de la variance totale.

En ce qui concerne le deuxième axe nommé **Implication Normative** qui s'écrit comme suit :

Équation 5. Implication Normative

$$Ncs = .732*ncs1+.779*ncs2+.811*ncs3+.828*ncs4+.666*ncs5+.674*ncs6$$

Elle explique 13.165 %. Et enfin une troisième dimension appelée **Implication Affective** qui s'écrit comme suit :

Équation 6. Implication Affective

$$acs = .834*acs1 + .871*acs2 + .840*acs3 + .558*acs5 + .578*acs6$$

De même le test de KMO et le test de Bartlett sont significatifs.

3. Épuration de l'échelle de mesure de la dimension opportunités d'emplois externes

La dimension opportunités d'emploi externe est mesurée par douze items explicites ayant déjà été validés dans la littérature. Pour mesurer l'implication organisationnelle, plusieurs échelles ont été développées comme celle de Price (1977) ou de Rusbult et al. (1988). Comme Meyssonier et Roger (2005), nous avons retenu deux des quatre items de l'échelle de Rusbult et al. (1988). Cette dernière a été traduite par Neveu (1996), et présentés comme suit dans le tableau ci-dessous :

Tableau 25. Items relatifs à la dimension Opportunités d'emplois externes (D3)

Dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes ?

- | |
|---|
| 39. Il n'y a pas beaucoup d'emplois pour des gens comme moi sur le marché de travail actuel |
| 40. Compte tenu de mes compétences et mon expérience, obtenir un nouveau travail ne sera pas très difficile |
| 41. Je connais un certain nombre d'organisations qui seraient probablement prêtes à m'offrir un emploi si je cherchais |
| 42. Si j'avais cherché un emploi, j'aurais probablement trouvé un travail mieux que celui que j'ai maintenant |
| 43. Les emplois que je pourrais obtenir si je quittais mon établissement actuel sont meilleurs que l'emploi que j'ai maintenant |
| 44. La plupart des emplois que je pourrais obtenir apporteraient une amélioration à ma situation actuelle |
| 45. J'ai un réseau de contacts qui pourraient m'aider à explorer d'autres possibilités d'emploi |
| 46. Mon travail et mes activités sociales me permettent d'être en contact avec un certain nombre de personnes qui pourraient m'aider à trouver un nouvel emploi |
| 47. J'ai en ce moment une offre de la part d'un autre employeur |
| 48. J'ai trouvé une meilleure alternative que mon travail actuel |

49. Je suis incapable de me déplacer vers un autre lieu de résidence maintenant même si une meilleure proposition de travail m'est faite
50. Il existe des facteurs dans ma vie personnelle (âge, enfants, proches, ...) qui rendent très difficile pour moi de quitter mon travail dans le futur proche

Après avoir mené une analyse en composantes principales (ACP) sur l'ensemble des douze items, nous avons obtenu une échelle épurée composée de quatre items.

Tableau 26. Échelle D3 épurée

Items			
	C1	Initial	Extraction
OIEPJA3	.832	1.000	.644
OIEPJA4	.784	1.000	.777
OIEPJA5	.731	1.000	.811
OIEPJA6	.700	1.000	.756
Variance expliquée %	74.697		
Variance cumulée	74.697		
Alpha de Cronbach de l'échelle (04 items)	.866		
Test KMO	.799		
Test de sphéricité de Bartlett	0.000		

Le test de KMO et l'alpha de Cronbach, de valeurs respectives 0.507 et 0,666 sont modérément satisfaisants.

Le test de sphéricité de Bartlett présente un résultat satisfaisant, ce qui permet de rejeter l'hypothèse de nullité de l'ensemble des corrélations. Ces résultats indiquent qu'une solution factorielle est possible.

L'ACP menée sur les quatre items obtenus après épuration de l'échelle, a débouché sur une seule composante, qu'on a appelé OIEPJA (*Perceived Job Alternative*) qui s'écrit comme suit :

Équation 7. Opportunités d'Emplois Externes

$$\text{OIEPJA} = .832 * \text{OIEPJA3} + .784 * \text{OIEPJA4} + .731 * \text{OIEPJA5} + .700 * \text{OIEPJA6}$$

Elle explique près de 75% de la variance totale, et présente une bonne fiabilité.

4. Épuration de l'échelle justice organisationnelle

La dimension justice organisationnelle est mesurée par une échelle de vingt items retenus et qui a été validée dans la littérature. Ainsi, nous avons utilisé les échelles de mesure de la justice distributive et de la justice procédurale inspirées des travaux de Tremblay, Guay & Simard (2000) et de l'échelle de la justice interactionnelle traduite de Moorman (1991).

Les vingt items se présentent dans le tableau suivant comme suit :

Tableau 27. Items relatifs à la dimension Justice Organisationnelle (D4)

51. Les procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.
52. Les procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions.
53. Les procédures sont toujours appliquées de la même façon.
54. Les procédures ne font pas intervenir de préjugés.
55. Les procédures sont basées sur des informations exactes.
56. Les procédures vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.
57. Les procédures respectent des règles de morale.
58. Vous traitent poliment
59. Vous traitent avec dignité
60. Vous traitent avec respect
61. Evitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés
62. Ont eu une communication franche avec vous
63. Expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.
64. Vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.
65. Vous communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables.
66. Semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne.
67. Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.
68. Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.
69. Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise.
70. Votre rémunération est justifiée au regard de votre performance

Après avoir mené une série d'ACP avec rotation VARIMAX nous avons obtenu la structure factorielle suivante que nous avons soumis à l'analyse de fiabilité via l'alpha de Cronbach.

Il en résulte la structure suivante :

Tableau 28. Échelle D4 épurée

Items	Composantes				
	C1	C2	C3	Initiale	Extraction
Pj3			,555	1,000	,659
Pj4			,597	1,000	,750
Pj5			,653	1,000	,681
Pj6			,644	1,000	,634
Ij5	,779			1,000	,736
Ij6	,840			1,000	,837
Ij7	,860			1,000	,847
Ij8	,826			1,000	,767
Ij9	,853			1,000	,789
Dj1		,912		1,000	,881
Dj2		,924		1,000	,896
Dj3		,919		1,000	,884
Dj4		,898		1,000	,844
Variance expliquée	38,579	27,214	12,693		
Variance cumulée	38,579	65,792	78,485		
Alpha de Cronbach	,848				
Test KMO	,871				
Test de Bartlett	Signification de Bartlett			0.00000	

Après l'élimination de plusieurs Items, une nouvelle structure factorielle comportant 12 items répartis en trois composantes.

La première composante (C1) qu'on peut nommer **Justice Interactionnelle** s'écrit comme suit :

Équation 8. Justice Interactionnelle

$$I_j = ,846 * ij_5 + ,898 * ij_6 + ,896 * ij_7 + ,846 * ij_8 + ,843 * ij_9$$

La deuxième composante (C2) qu'on peut désigner par **Justice Distributive** s'écrit comme suit :

Équation 9. Justice Distributive

$$D_j = ,937 * dj_1 + ,944 * dj_2 + ,940 * dj_3 + ,917 * dj_4$$

La dernière composante (C3) qu'on peut désigner par **Justice Procédurale** s'écrit comme suit :

Équation 10. Justice Procédurale

$$P_j = ,793 * pj_3 + ,851 * pj_4 + ,776 * pj_5 + ,742 * pj_6$$

La variance totale cumulée expliquée par ces facteurs s'élève à plus de 78%.

La fiabilité de ces facteurs est remarquable.

5. Épuration de l'échelle intention de départ volontaire à la retraite (IQ)

L'intention de quitter a été mesurée grâce à des échelles de mesure ayant déjà été validées dans la littérature. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, elle sera mesurée par un ensemble de trois indices tirés du *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Cammann & al, 1981, Mc Falane-Shore & Martin, 1990 ; Neveu, 1996).

Les items retenus ayant servi à mesurer l'intention de quitter se présentent comme suit :

71. Avez-vous l'intention de profiter de la possibilité de prendre une retraite anticipée ?

- Oui
- Je ne sais pas encore
- Non

72. Avez-vous l'intention de continuer à travailler après avoir atteint l'âge de 60 ans ?

- Non, certainement pas
- Non, probablement pas
- Peut-être
- Oui, je pense
- Oui, très certainement

73. Si vous étiez en mesure de choisir, à quel âge souhaiteriez-vous arrêter de travailler ?

Le travail d'épuration a révélé les résultats présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 29. Échelle IQ épurée

Items	Composante	Qualité de représentation	
	C1	Initial	Extraction
IQ1	,791	1.000	,521
IQ2	,753	1.000	,566
IQ3	,722	1.000	,625
Variance expliquée%	57,103		
Variance cumulée %	57,103		
Alpha de cronbach	,624		
Test KMO	,638		
Test de sphéricité de Bartlett	Signification de Bartlett		0.0000

La variable dépendante est résumée par une seule composante qui regroupe trois items. Elle s'écrit comme suit :

Équation 11. Intention de Quitter

$$IQ = ,791 * iq1 + ,753 * iq2 + ,722 * iq3.$$

On peut la nommer **intention de départ à la retraite en fonction de l'âge**. Cette composante qui explique près de 60% de la variance totale a une fiabilité qui s'élève à 0,62 ce qui est un peu faible.

Les tests de KMO et de Bartlett sont significatifs eux aussi.

6. Épuration de l'échelle de mesure pratiques RH

Pour mesurer la perception des pratiques RH, nous avons utilisé douze items proposés par Amauger et al. (2007). Cette évaluation comporte trois blocs contenant chacun quatre items. Les douze items se présentent dans le tableau suivant comme suit

Tableau 30. Items relatifs de la dimension Pratiques RH

74.	Possibilité d'avoir accès à des programmes de formation technique
75.	Possibilité d'avoir accès à des programmes de formation en informatique
76.	Possibilité d'avoir accès à des programmes de formation en management
77.	Aide à la mise à jour des compétences techniques
78.	A partir d'un certain âge, on est exclu de toute politique de promotion
79.	Politiques de discrimination par les âges dans l'entreprise
80.	A partir d'un certain âge, si on n'a pas atteint tel niveau hiérarchique, sentiment d'exclusion dans entreprise
81.	L'âge n'a aucune influence sur la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise : ce sont les résultats qui comptent
82.	Possibilité de faire le même travail à temps partiel
83.	Possibilité de réduire graduellement son temps de travail
84.	Possibilité d'effectuer une partie du travail à domicile
85.	Possibilité d'aménager son temps de travail

Les résultats d'une série d'itération avec l'analyse en composantes principales ont débouché sur les résultats suivants :

Tableau 31. Épuration de la dimension Pratiques RH

	Composantes		Qualité de représentation	
	C1	C2	Initial	Extraction
Forma1	,883		1.000	,752
Forma2	,863		1.000	,734
Forma3	,856		1.000	,664
Forma4	,782		1.000	,795
Discr1		,895	1.000	,771
Discr2		,915	1.000	,788
Discr3		,889	1.000	,779
Variance expliquée	42,031	34,548		
Variance cumulée	42,031	76,578		
Alpha de cronbach	,750			
Test KMO	,775			
Test de sphéricité de Bartlett	Test de Bartlett		0.0000	

Seul sept items répartis entre deux composantes figurent dans la structure finale.

La première composante (C1) qu'on peut nommer **Pratiques de Formation** s'écrit comme suit :

Équation 12. Pratiques de Formation

$$\text{Forma} = ,865*\text{forma1} + ,850*\text{forma2} + ,812*\text{forma3} + ,891*\text{forma4}$$

Cette structure explique plus de 76% de la variance totale et assure une bonne fiabilité de l'échelle de mesure.

La deuxième composante (C2) nommée **Pratiques de Non-discrimination** qui contient quant à elle trois items et qui s'écrit comme suit :

Équation 13. Pratiques de Non-discrimination

$$\text{Discr} = ,895*\text{discr1} + ,915*\text{discr2} + ,889*\text{discr3}$$

A la fin de l'analyse exploratoire qui a débouché sur une structure pertinente et fiable, on ne peut formuler l'hypothèse suivante constatée qu'à la fin de l'analyse exploratoire qui a permis l'élimination de plusieurs items. Ceci a entraîné l'élimination de la sous-hypothèse suivante :

H.5.c : la pratique aménagement de temps de travail influence négativement l'intention de quitter.

Conclusion du troisième chapitre

Durant ce troisième chapitre, nous avons pu exposer la méthodologie suivie, les résultats de la collecte de données et nous avons réalisé un travail d'épuration des échelles de mesure utilisées pour mesurer les variables de notre modèle théorique. Cette étape nous a permis d'épurer nos outils de mesure et de ne retenir que les composantes significatives et fiables pour mener notre recherche.

Ainsi, après avoir vérifié la fiabilité des échelles de mesure via l'analyse factorielle exploratoire, nous allons consacrer le chapitre suivant à l'analyse confirmatoire de ces échelles épurées, en veillant au calcul des différents indices d'ajustement. Pour ce faire, nous allons faire appel aux modèles d'équations structurelles pour valider les relations de causalité hypothétique, et cela en tenant compte des erreurs de mesure inhérentes aux variables observés.

Il y a lieu de signaler que la mise en œuvre de cette analyse sera effectuée sous le logiciel AMOS 23. Ce dernier permet d'offrir une alternative conviviale par ses interfaces graphiques et ses liens avec SPSS 24 utilisé précédemment pour réaliser les analyses factorielles exploratoires.

Ainsi, la première étape fera l'objet de l'importation des données du logiciel SPSS 24 vers AMOS 23, et la deuxième étape se penchera sur l'analyse factorielle confirmatoire (CFA) qui permettra d'estimer la fiabilité des construits via le ρ^2 de Jöreskog et les validités convergente et discriminante des différentes échelles.

Chapitre 4 : Résultats et discussion

Introduction du quatrième chapitre

Après avoir défini précédemment notre positionnement épistémologique et la méthodologie adoptés, délimité notre champ d'étude et la population cible, ainsi que la démarche opératoire de production et d'analyse de données, nous nous consacrerons dans ce chapitre au cadre empirique, et ce, afin de répondre à notre question de recherche à travers le test et l'évaluation de la qualité du modèle conceptuel proposé. Pour ce faire, Thiétart (2003) préconise de confronter les hypothèses qui le forment à la réalité constatée qui sert de référence. Mais avant cela, nous avons dû nous assurer de la qualité des instruments de mesure mobilisés.

Aussi, l'objectif majeur de cette étape préalable était d'apprécier la validité des instruments de mesure et de vérifier la validité des construits proposés pour mesurer les différents concepts qui serviront pour comprendre l'intention de départ volontaire à la retraite des seniors dans le secteur public marocain.

Pour ce faire, nous procéderons à leur saisie au moyen du logiciel SPSS 24, puis nous soumettrons les données aux différentes analyses descriptives, exploratoires et confirmatoires.

Dans cette logique, ce chapitre sera subdivisé deux sections :

- La première section présentera la phase de l'analyse qui sera focalisée sur le test des hypothèses du modèle proposé afin de mesurer son degré d'ajustement aux données empiriques via le calcul d'une batterie d'indices les plus communément utilisés,
- La deuxième section sera consacrée à la discussion des résultats obtenus.

Section 1 – Analyse confirmatoire et tests d’hypothèses

1. Bref aperçu sur le modèle d’équations structurelles

Un modèle spécifie un ensemble de relations hypothétiques entre des variables mesurées et des variables non observées appelées variables latentes.

Du point de vue expérimental, les relations se traduisent par l’existence de Covariance entre les variables étudiées. Si l’on observe que deux variables V1 et V2 co-varient, on peut émettre les hypothèses suivantes :

- V1 est la cause de V2 mais V2 n’a aucun effet sur V1 ;
- V1 agit sur V2 mais V2 agit aussi sur V1 (réciprocité) ;
- V3, identifiée ou non, agit à la fois sur V1 et V2.

Les relations causales joignent des variables dont l’une représente la cause et l’autre l’effet.

1.1 .Types de variables

Dans ce type de modèle, on peut recenser plusieurs types de variables :

- Variable mesurée : variable pour laquelle on dispose de mesures expérimentales.
- Variable latente : variable non observée, mais dont on suppose que les variables mesurées reflètent l’effet (variable à expliquer).
- Variable endogène (variable explicative) : variable déterminée par au moins une autre variable du modèle.
- Variable exogène : variable déterminée en dehors du modèle.

Le modèle structurel est utilisé en sciences de gestion pour plusieurs raisons :

- Pour tester si un modèle causal convient à la situation étudiée,
- Pour confirmer une analyse factorielle exploratoire,
- Pour avoir des estimations simultanées d'une multitude de régressions linéaires.

1.2. Les contraintes

Plusieurs contraintes peuvent être relevées lors de l'utilisation d'un modèle d'équations structurelles. On peut en citer quelques-unes :

- Il faut avoir identifié un modèle causal avant de commencer à tester,
- Il faut que les relations entre les variables soient linéaires,
- Il faut disposer au minimum de cinq observations par paramètre à estimer, sauf contraintes majeures.

1.3. Les étapes d'élaboration d'un modèle d'équations structurelles

L'élaboration d'un modèle d'équation structurelles est composée d'un ensemble d'étapes successives, selon Browne & Cudeck (1993) et Schumacker & Lomax (2004). Il s'agit de la spécification, de l'identification, de l'estimation, de l'évaluation et de là re-spécification du modèle lorsque ce dernier ne s'ajuste pas aux données. En plus, les développements récents de Chen et al. (2008) favorisent l'incorporation d'une sixième étape complémentaire qui consiste à présenter la synthèse des résultats obtenus.

a. La spécification du modèle

La spécification du modèle à étudier consiste à préciser ses principales caractéristiques en se basant sur la théorie. En effet, la présence d'un cadre conceptuel cohérent avec le modèle forme un ingrédient préliminaire permettant de justifier théoriquement les relations linéaires à tester (Roussel, Durrieu & Campoy, 2002). Par conséquent, cette étape contribue de manière effective à la formulation des hypothèses de recherche dans le but de tester la significativité des liens de causalité entre les différentes variables en question (Flaherty et al., 2003).

Par ailleurs, Baumgartner & Homburg (1996) ont indiqué que la prise en considération d'un certain nombre de variables observées pour chaque variable latente (ou dimension) sert davantage à spécifier le modèle de mesure. Ces auteurs suggèrent qu'un minimum de trois à quatre indicateurs de mesure par dimension est nécessaire.

b. L'identification et l'estimation du modèle

L'identification est indispensable dans la mesure où elle permet d'attribuer une seule solution pour chacun des paramètres à estimer. D'après Baumgartner & Homburg (1996), le modèle est identifié lorsqu'il converge vers une solution unique.

En pratique, l'identification d'un modèle suppose la satisfaction de deux conditions à savoir la condition d'ordre (condition nécessaire) et la condition de rang (condition nécessaire et suffisante).

La condition d'ordre dépend impérativement du degré de liberté ddl (Roussel, Durrieu & Campoy 2002). Elle se rapporte à la correspondance entre les paramètres à estimer et le nombre de variances/covariances des variables observées (Hoyle 1995). Le degré de liberté s'exprime ainsi :

$$\text{Ddl} = n(n+1)/2 - N(\text{nombre de paramètres à estimer})$$

Avec n : le nombre d'indicateurs de mesure du modèle (items).

N : le nombre de paramètres à estimer du modèle.

Ddl : le degré de liberté.

Le modèle est dit juste identifié si son degré de liberté est nul. Il est préférable de travailler avec des modèles sur identifiés, c'est-à-dire ceux qui disposent de plus de variances/covariances que de paramètres à estimer.

La condition de rang nécessaire et suffisante exige que la matrice de variance/covariance soit définie positive, c'est-à-dire le déterminant de cette matrice doit être non nul.

L'estimation consiste à déterminer les valeurs relatives aux différents paramètres du modèle à tester. Au regard de la littérature, il existe plusieurs méthodes d'estimations. Nous optons pour la méthode de maximum de vraisemblance (MV).

Une fois les paramètres du modèle estimés, il convient de vérifier la fiabilité et la validité du modèle de mesure.

Les analyses confirmatoires permettent de vérifier la fiabilité ainsi que l'ajustement du modèle de mesure. La vérification de la fiabilité au niveau confirmatoire est assurée par le calcul du Rhô de Joreskog. Selon Roussel, Durrieu & Campoy (2002), ce coefficient est plus précis que celui d'Alpha de Cronbach, puisqu'il intègre les termes d'erreurs. Il devrait avoir une valeur importante supérieure ou égale à 0.7 pour justifier sa fiabilité. Le Rhô de Joreskog s'exprime comme suit :

$$\rho(A) = (\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 / (\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\epsilon_i))$$

Avec A : Le construit à tester (variable latente)

λ_i : Loading,

n : Nombre de variable observables,

ϵ_i : Erreur de mesure,

ρ : Coefficient de fiabilité Rhô de Joreskog

Concernant la validité interne du construit, il s'agit de la validité convergente et la validité discriminante. Selon Fornell & Larcker (1981), la validité convergente est la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même construit.

Elle est vérifiée lorsque la variance moyenne extraite ρ_{vc} est supérieur ou égale à 0.5. Pour Fornell & Larcker (1981), l'expression de la variance moyenne extraite est :

$$\rho_{vc}(n) = (\sum_{i=1}^n \lambda_i^2) / (\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\epsilon_i))$$

Avec n : variable latente ou dimension

λ_i : Contribution factorielle (Loading)

n : Nombre de variables observables ou indicateurs de mesure

ϵ_i : Erreur de mesure

$\rho_{vc}(n)$: Indice de validité convergente de la variable latente n.

Les différentes composantes de l'AVE gardent la même signification que celle de la formule ci-dessus.

Par ailleurs, la validité discriminante est la capacité d'une mesure à fournir des résultats différents de ceux des mesures des autres construits. Elle est obtenue lorsque la variance moyenne extraite dépasse le carré de la corrélation entre la variable latente étudiée et les autres dimensions du modèle de mesure (Fornell & Larcker, 1981).

c. L'évaluation du modèle

La qualité d'un modèle peut être appréciée à travers l'évaluation d'un ensemble d'indices d'ajustement. Il existe plusieurs indices d'ajustements qui se regroupent en trois catégories à savoir les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie.

- Les indices absolus sont qualifiés comme étant des indices classiques. Ils examinent le niveau de correspondance entre le modèle proposé et les données observées (Schumacker & Lomax, 2004). On peut dire que ces indices déterminent la similarité ou la différence entre le modèle estimé et la matrice des variances/covariances observée. Ils permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique reproduit les données observées. Plusieurs indices sont disponibles ;
- Indices de Goodness of Fit ;
- Khi carré : dont le principe consiste à comparer la matrice de variances/covariances ou de corrélation issue du modèle avec celle que donnerait un modèle (saturé) (juste-identifié) qui prédirait parfaitement les données observées. On obtient un indice appelé (pseudo-Khi carré) qui devrait idéalement être non significatif. Cet indice dépend de la taille de l'échantillon ;
- GFI de Joreskog : il mesure la part relative de la covariance expliquée par le modèle. Peu sensible à la taille de l'échantillon, il est analogue au coefficient de corrélation multiple ;

Équation 14. GIF

$$\text{GIF} = 1 - F_M / F_{\text{Mind}}$$

Avec F_M = fonction de vraisemblance du modèle

Et F_{Mind} = fonction de vraisemblance si tous les items sont indépendants

- AGFI : c'est le GFI ajusté par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté. Il est analogue au coefficient de régression multiple, peu sensible à la taille de l'échantillon, sensible à la complexité du modèle. Le modèle est accepté si GFI et AGFI sont supérieurs à 0.9.

Il s'exprime ainsi :

Équation 15. AGFI

$$\text{AGFI} = 1 - (1 - \text{GFI}) * d_{\text{lind}} / d_{\text{lm}}$$

- RMR : Résidu moyen (suppose de travailler sur les matrices de corrélations ;
- RMSEA : (Root Mean Square Error of Approximation) indice de mesure de la distance entre la matrice des covariances C calculées à l'aide du modèle et la matrice des covariances sur la population Σ . La qualité de l'ajustement est bonne si RMSEA est inférieur ou égale à 0.08.

Les indices incrémentaux permettent d'évaluer la contribution du modèle étudié par rapport à un modèle restrictif de base. En effet, ces indices effectuent une comparaison entre le modèle estimé et le modèle de référence ayant une corrélation nulle entre les données observées (Roussel et al, 2002). Ils ne peuvent être utilisés qu'en cas de distribution multi-normale des items.

On considère les indices suivants :

- TLI (Tucker-Lewis Index) : teste l'amélioration apportée par le modèle étudié par rapport au modèle de base en prenant en compte la parcimonie du modèle. Il est

généralement sous-estimé sur les petits échantillons. Il n'est utilisable qu'avec la méthode du maximum de vraisemblance.

Le modèle est accepté si TLI est supérieur à 0.9 ou même 0.95.

- CFI de (Bentler) : compare le modèle étudié correspondant au cas du modèle de l'indépendance entre les variables manifestes. Le modèle est accepté si CFI est supérieure à 0.9.

Ainsi, on peut noter l'existence de modèles extrêmes avec des indices de parcimonie qui servent à éviter de surestimer des modèles ayant trop de paramètres, à détecter si le mauvais ajustement d'un modèle ne provient pas au contraire d'un manque de paramètres libres (trop de paramètres fixés). Ils permettent également de déterminer parmi plusieurs modèles plausibles celui qui devrait être préféré, l'indice le plus utilisé est le Khi carré normalisé par le degré de liberté.

Il y a lieu de remarquer que tous les auteurs sont unanimes sur le fait qu'il n'y a pas d'indices parfaits, et qu'il existe de très nombreux indices, largement redondants et qu'en pratique, il faut en prendre au plus huit, en les choisissant de façon appropriée à la technique utilisée (MV ou autre) :

- Le modèle saturé : contient autant de paramètres que de variances/covariances. Il présente zéro degré de liberté. Il restitue parfaitement la matrice de covariance. Sa fonction de vraisemblance est nulle ;
- Le modèle correspondant à l'indépendance entre les variables observées : tous les items sont indépendants, les seuls paramètres à estimer sont les variances de ces variables. Ce modèle présente le nombre maximum de degrés de liberté, car toutes les covariances sont nulles. C'est le modèle avec le plus de contraintes possibles.

d. La re-spécification du modèle

Selon Chin, Peterson & Brown (2008), la re-spécification du modèle représente une phase de réflexion qui offre l'opportunité de reconsidérer la conception du modèle et d'en proposer des

modifications éventuelles, en tenant compte du cadre théorique de la recherche en question. De même, Roussel, Durrieu & Campoy (2002), soulignent que la phase de re-spécification du modèle doit être opérée avec précautions dans le but d'apporter des améliorations possibles au modèle d'origine. À titre d'exemple, il serait possible d'ajouter ou de supprimer des paramètres, de fixer ou de modifier des contraintes, etc. tout en prenant en considération les bases et la théorie qui fonde la conception du modèle de base.

e. La présentation des résultats

La sélection des résultats nécessaires permet de répondre aux objectifs de la recherche. Selon Chin, Peterson & Brown (2008), la préparation de ces résultats de manière convenable constitue un préalable au développement des connaissances théoriques. De même, ces résultats doivent incorporer des informations pertinentes et précises, permettant d'aboutir facilement à des solutions aux problèmes susceptibles d'être rencontrés dans l'analyse.

i. Conventions d'ordre graphique

Afin de représenter les résultats obtenus, on peut utiliser plusieurs options graphiques telles que :

- Les cercles ou ellipses qui représentent des variables latentes,
- Les rectangles qui représentent des variables mesurées (items),
- Les flèches unidirectionnelles qui indiquent la direction de la causalité (V1 cause V2) se dessine $V1 \longrightarrow V2$,
- Les variables observées (indicateurs) qui sont toujours causées par les variables latentes (VL),
- Les flèches bidirectionnelles qui traduisent des covariances.

ii. Construction du modèle théorique

Pour construire notre modèle théorique, nous nous sommes appuyés sur plusieurs outils tels que :

- Des bases purement théoriques,

- Ou à partir des résultats d'une analyse factorielle exploratoire,
- Ou à partir des résultats d'une régression multiple.

iii. Concepts de base

On dispose de P variables observées sur n individus repartis en J blocs de K_j variables. Les variables sont continues ou ordinales. Les blocs sont reliés entre eux par un modèle de relations structurelles entre les variables latentes à chaque bloc X_i est associée une seule variable latente ζ_i . Ce schéma peut être décomposé en 2 sous modèles :

- Modèle (externe) ou de mesure liant les variables manifestes et les variables latentes,
- Modèle (interne) ou structurel connectant les variables latentes.

Le modèle externe peut être soit :

- Réflexif : les variables manifestes sont le reflet de leur variable latente,
- Formatif : la variable latente est le reflet des variables manifestes du bloc X_j .

2. Analyse confirmatoire des variables latentes retenues

Une analyse confirmatoire par le biais de la méthode des équations structurelles est menée sur chaque facteur issu de l'analyse exploratoire en utilisant le logiciel AMOS 23, et ce afin de valider la structure finale.

Avant d'entamer la validation des facteurs vérifiés, il faut tout d'abord procéder à la vérification de la distribution de leurs items.

2.1 L'analyse factorielle confirmatoire de la Dimension satisfaction au travail

L'analyse factorielle de la Dimension satisfaction au travail nous a permis d'obtenir les résultats ci-dessous :

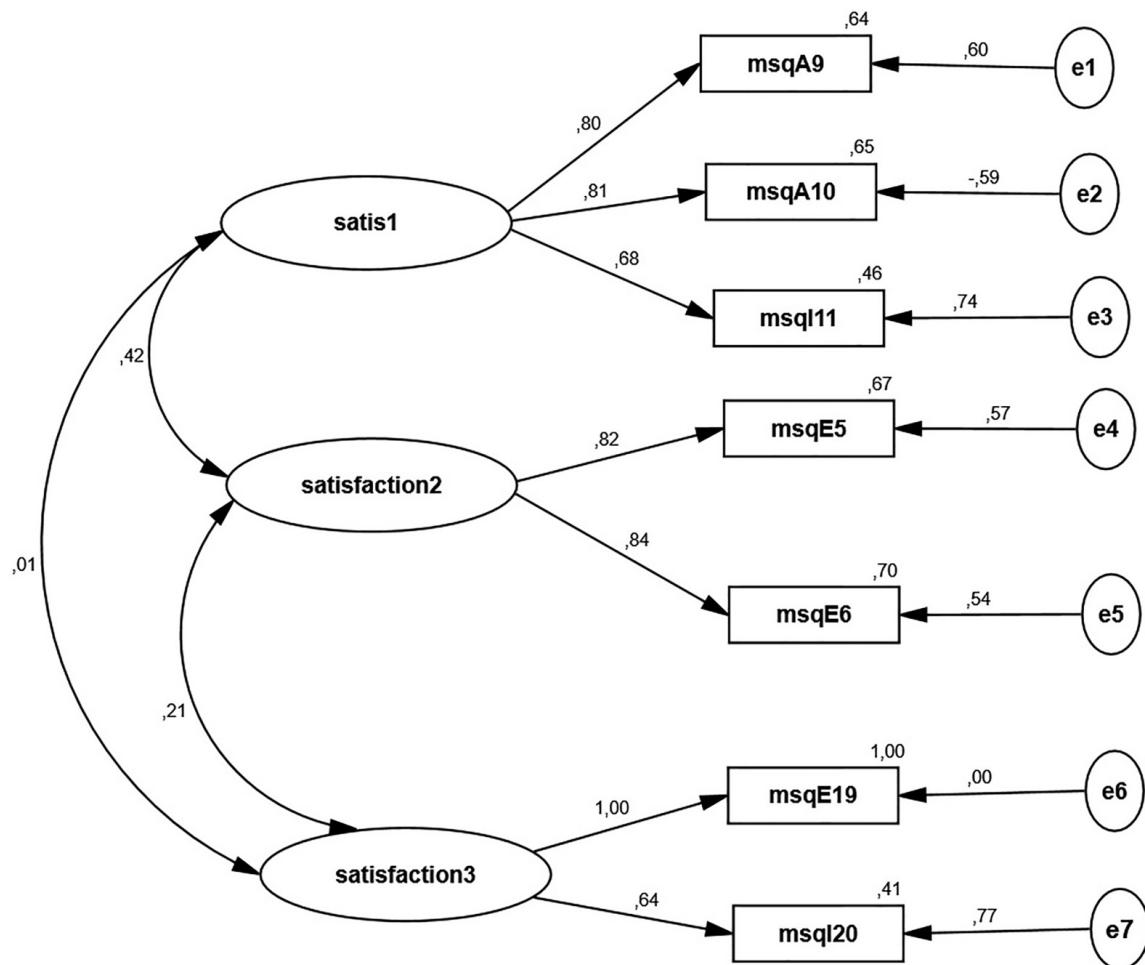
Tableau 32. Distribution des items de la dimension satisfaction au travail

	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
5. Vous êtes satisfait de la manière dont votre supérieur dirige ses subordonnés (rapports humains)	-,100	,095	-1,460	,189
6. Vous êtes satisfait de la pertinence des décisions prises par votre supérieur hiérarchique (compétences techniques)	-,173	,095	-1,374	,189
9. Vous êtes satisfait des possibilités que vous avez d'aider les gens dans l'établissement (organisation)	-1,461	,095	1,333	,189
10. Vous êtes satisfait de possibilités que vous avez de dire aux gens ce qu'il faut faire	-1,053	,095	-,040	,189
11. Vous êtes satisfait des possibilités que vos capacités servent dans vos réalisations	-,794	,095	-,566	,189
19. Vous êtes satisfait des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	,187	,095	-1,447	,189
20. Vous êtes satisfait du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	-,038	,095	-1,427	,189
N valide (liste)	664			

Il ressort de ce tableau que tous les coefficients d'asymétrie sont inférieurs à 3 en valeur absolue, ce qui dénote d'une distribution normale de tous les items de l'échelle.

a. Le diagramme du chemin de la dimension satisfaction au travail

Figure 12. Analyse factorielle confirmatoire de la dimension satisfaction au travail



D'après la figure ci-dessus, on constate que tous les coefficients de représentativité, appelés gamma standardisé, sont satisfaisants puisqu'ils ont une valeur supérieure à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure. Nous allons présenter par la suite sous forme d'un tableau récapitulatif les indicateurs de mesure de la validité de trait, les contributions factorielles et leur signification (CR).

b. Analyse de fiabilité de la dimension satisfaction au travail

L'échelle de mesure de la dimension (infrastructures tangibles) est basée sur trois composantes C1, C2 et C3 conformément à l'analyse factorielle exploratoire. La fiabilité des différentes composantes selon l'indice Rhô de Joreskog dans le tableau suivant :

Tableau 33. Analyse de fiabilité de la satisfaction au travail (D1)

Dimension	Composantes	Rhô de joreskog	Nombre d'items
Extrinsèque	Satisfaction1	.67	3
Intrinseque- Extrinsèque	Satisfaction2	.87	2
Intrinseque- Arrangement	Satisfaction 3	.74	2

On remarque qu'à l'exception de la composante satisfaction1 un peu en deçà de 0,7, valeur requise pour le coefficient de cohérence interne, les autres composantes satisfont pleinement à cette exigence.

Nous allons dans ce qui suit présenter les résultats du test de la validité de cette échelle de mesure selon le traitement d'AMOS

Tableau 34. Analyse de validité convergente (D1)

Dimension	Items	Gamma standardisé	Critical Ratio (CR)	Signification p	AVE	Validité discriminante
Satisfaction1	Msq5	0.82	11.655	0.193	0.58	0.17
	Msq6	0.84	10.146	0.193		
Satisfaction2	Msq9	0.80	15.965	0.193	0.69	0.04
	Msq10	0.81	15.986	0.193		
	Msq11	0.68	29.372	0.193		
Satisfaction3	Msq19	1.00		0.193	0.71	0.00019
	Msq20	0.64	11.770	0.193		

D'après les résultats figurant dans le tableau ci-dessus, on peut constater que la validité convergente est bel et bien confirmée du moment que le CR associé à chacun des loadings (contributions factorielles) est significatif (1.96) pour une $p=0.193$ et les valeurs de l'AVE sont supérieures à 0.5. Quant à ce qui confirme leur acceptabilité : la validité discriminante est concluante car ces valeurs sont largement inférieures à celle de l'AVE.

c. Les indices d'ajustement de la dimension satisfaction au travail

Tableau 35. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension satisfaction au travail

Satisfaction au travail		
Indices		Résultats
Indices absolus	GFI	0.994
	AGFI	0.984
	RMSEA	0.023
Indices incrémentaux	NFI	0.990
	CFI	0.998
Indices de parcimonie	CMIN	14.772
	DF	11
	CMIN/DF	1.34

On constate que tous les indices sont conformes aux normes requises. Ce qui nous pousse à garder la totalité des items retenus lors de l'analyse exploratoire

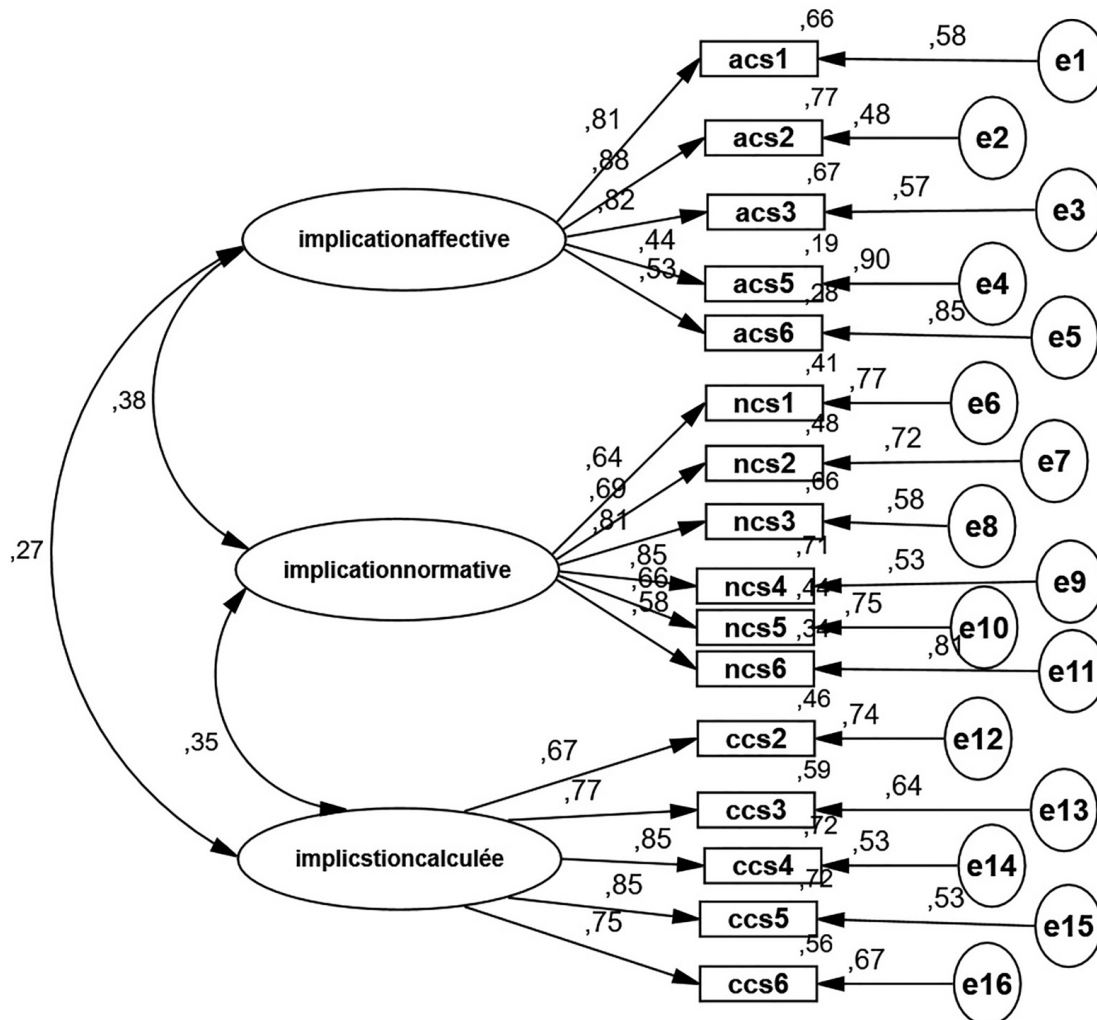
2.2. L'analyse factorielle confirmatoire de la dimension Implication Organisationnelle

Tableau 36. Distribution des items de la dimension Implication Organisationnelle

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur	Statistique	Erreur
	e	que	std	que	std
21. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon établissement (organisation)	664	-,782	,095	-,697	,189
22. Mon établissement (organisation) représente beaucoup pour moi	664	-,876	,095	-,520	,189
23. Je suis fier(e) d'appartenir à cet établissement (Organisation)	664	-,887	,095	-,483	,189
25. Je n'ai pas le sentiment de "faire partie de la famille" dans mon établissement (Organisation)	664	-,831	,095	-,665	,189
26. Je ressens vraiment les problèmes de mon établissement (Organisation) comme si c'étaient les miens	664	-,606	,095	-1,110	,189
27. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon établissement (Organisation) actuel maintenant	664	-,072	,095	-1,559	,189
28. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon établissement (Organisation) actuel, même si j'y trouvais avantage	664	,194	,095	-1,489	,189
29. J'estime que je me sentirais coupable si je quittais maintenant mon établissement (Organisation) actuel	664	,238	,095	-1,507	,189
30. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon établissement (organisation) actuel	664	,273	,095	-1,484	,189
31. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon établissement (organisation) actuel	664	,175	,095	-1,520	,189
32. Je ne quitterais pas mon établissement (organisation) maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	664	,146	,095	-1,524	,189
34. Pour moi personnellement, quitter mon établissement (Organisation) actuel aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	664	-,119	,095	-1,532	,189
35. Je continue à travailler pour cet établissement (Organisation) parce que je ne pense pas qu'un autre pourrait m'offrir les mêmes avantages	664	-,058	,095	-1,520	,189
36. Je n'ai pas d'autres choix que de rester dans mon établissement (Organisation) actuel	664	-,278	,095	-1,471	,189
37. Je reste dans mon établissement (Organisation) actuel parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	664	-,247	,095	-1,541	,189
38. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon établissement (Organisation) actuel	664	-,028	,095	-1,372	,189
N valide (listwise)	664				

On constate que l'ensemble des coefficients sont inférieurs en valeur absolue à 3, ce qui suggère leur normalité.

a. Le diagramme de cheminement de l'implication organisationnelle



On remarque que les coefficients de régressions (Gamma standardisé) sont tous supérieurs à 0.5, sauf pour l'item acs 5.

b. Analyse de fiabilité de la dimension implication organisationnelle

L'échelle de mesure de la dimension implication organisationnelle contient trois composantes l'implication affective, l'implication normative, l'implication calculée selon l'analyse exploratoire effectuée précédemment.

Tableau 37. Analyse de fiabilité de l'Implication Organisationnelle (D2)

Dimensions	Composantes	Rh� de joreskog	Nombre d'items
Implication organisationnelle	Implication affective	0.78	5
	Implication normative	0.72	6
	Implication calculée	0.61	5

On voit que le coefficient de Rh  de Joreskog des différentes composantes est satisfaisant, ce qui permet de confirmer la cohérence interne de l'échelle.

Tableau 38. Analyse de la validité convergente

dimension	items	Gamma standardisé	Critical ratio (CR)	Signification p	AVE	Validité discriminante
affective	Acs1	0.81	26.999	0.000	0.63	cor ² (acs;ncs) =0.16
	Acs2	0.88	20.604	0.000		
	Acs3	0.82	14.769	0.000		
	Acs5	0.44	11.355	0.000		
	Acs6	0.53	34.593	0.000		
Normative	Ncs1	0.64	33.052	0.000	0.57	cor ² (ncs;ccs) =0.06
	Ncs2	0.69	15.037	0.000		
	Ncs3	0.81	16.912	0.000		
	Ncs4	0.85	17.315	0.000		
	Ncs5	0.66	14.452	0.000		
	Ncs6	0.58	13.045	0.000		
Calculée	Ccs2	0.67	32.894	0.000	0.53	cor ² (ccs;acs) =0.05
	Ccs3	0.77	17.466	0.000		
	Ccs4	0.85	18.903	0.000		
	Ccs5	0.85	18.922	0.000		
	Ccs6	0.75	17.037	0.000		

Toutes les valeurs de la variance moyenne extraite AVE dépassent la limite inférieure requise qui est 0.5, ils sont largement supérieurs aux valeurs de la validité discriminante.

c. La qualité d'ajustement de la dimension implication organisationnelle

On voit que tous les indices sont concluants.

Tableau 39. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension Implication Organisationnelle

Implication Organisationnelle		
Indices		Résultats
Indices absolus	GFI	0.993
	AGFI	0.975
	RMSEA	0.038
Indices incrémentaux	NFI	0.993
	CFI	0.995
Indices de parcimonie	CMIN	11.512
	DF	4
	CMIN/DF	2.878

2.3. Distribution des items de la dimension Opportunités d'Emploi Externe

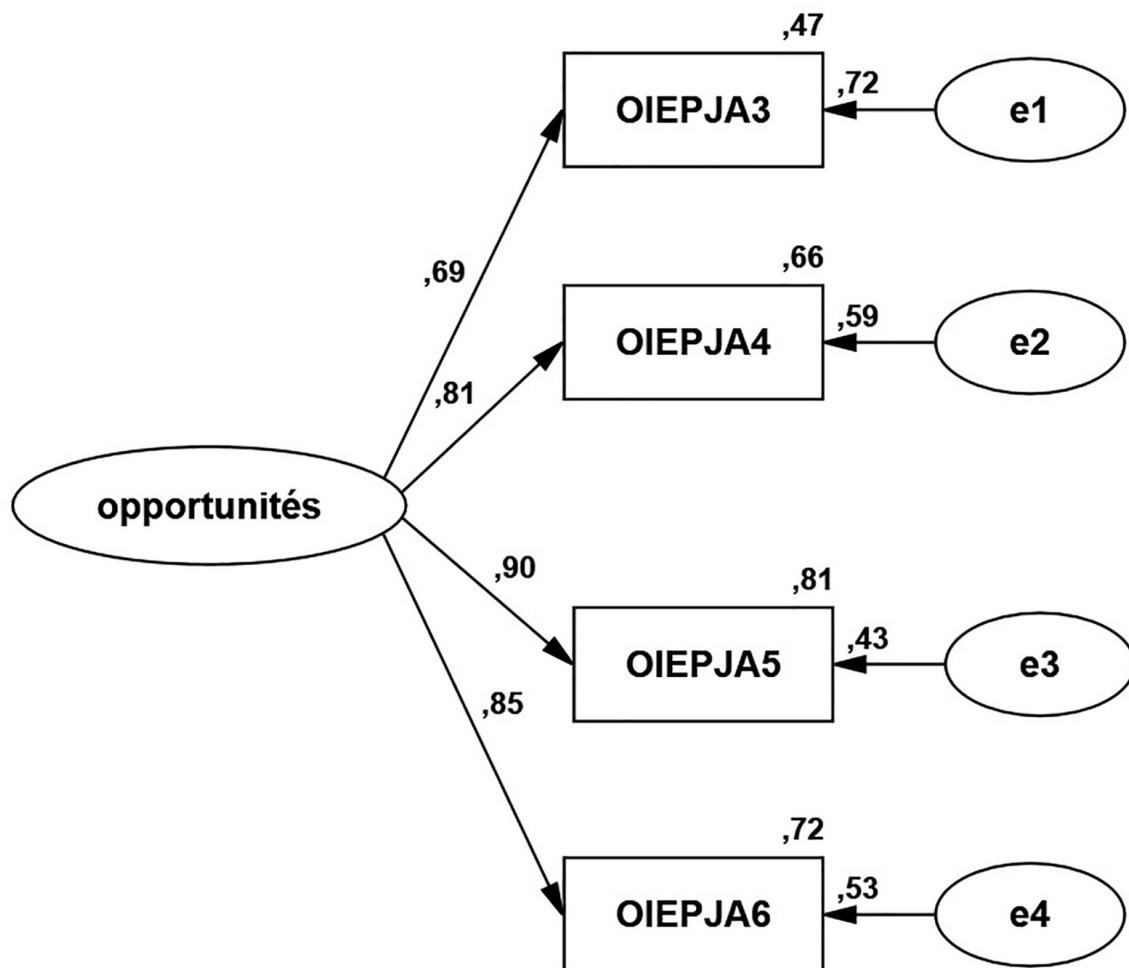
Tableau 40. Distribution des items de la dimension Opportunités d'Emploi Externe

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
41. Je connais un certain nombre d'organisations qui seraient probablement prêtes à m'offrir un emploi si je les sollicitais pour un poste	664	-,124	,095	-1,501	,189
42. Si j'avais cherché un emploi, j'aurais probablement trouvé un travail mieux que celui que j'ai maintenant	664	,085	,095	-1,494	,189
43. Les emplois que je pourrais obtenir si je quittais mon établissement (organisation) actuel sont meilleurs que l'emploi que j'ai maintenant	664	,321	,095	-1,308	,189
44. La plupart des emplois que je pourrais obtenir apporterait une amélioration à ma situation actuelle	664	,099	,095	-1,371	,189
N valide (listwise)	664				

Il ressort de ce tableau que tous les coefficients d'asymétrie sont inférieurs à 3 en valeur absolue ce qui dénote une distribution normale de tous les items de l'échelle.

a. Le diagramme de cheminement de la dimension Opportunités d'Emploi Externe

Figure 13. Analyse factorielle confirmatoire de la dimension opportunité d'emploi externe



D'après la figure ci-dessus, on constate que tous les coefficients de représentativité sont satisfaisants puisqu'ils sont supérieurs à 0.5, et que tous les ratios critiques sont supérieurs à 1.96, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

Nous allons présenter dans ce qui suit, un tableau récapitulatif des indicateurs de mesure de la validité convergente.

b. Analyse de fiabilité de la dimension Opportunités d'Emploi Externe

L'échelle de mesure de la dimension opportunités d'emploi est composée d'une seule composante principale obtenue lors de l'analyse exploratoire. Nous allons l'expliciter dans le tableau suivant :

Tableau 41. Analyse de fiabilité

Dimension	Composante	Rh� de Joreskog	Nombre d'items
Opportunités d'emploi externe	OIEPJA	0.82	4

Selon le tableau ci-dessus, on constate que le coefficient Rh  de Joreskog affiche une valeur satisfaisante soit 0.82, ce qui signifie que la cohérence interne de l'échelle est garantie.

Tableau 42. Analyse de la validité convergente

Dimension opportunités d'emploi externe	Items	Gamma standardisé	Critical ratio (CR)	Signification P	AVE	Validité discriminante
OIEPJA	OIEPJA3	0.64	33.368	0.000	0.82	-
	OIEPJA4	0.78	29.904	0.000		
	OIEPJA5	0.92	13.130	0.000		
	OIEPJA6	0.85	23.768	0.000		

Le test de Student, ainsi que la variance moyenne extraite confirment la validité convergente.

c. La qualité d'ajustement de la dimension opportunités d'alternatives externes d'emploi

Tableau 43. Qualité d'ajustement du modèle de mesure opportunités d'emploi externe

Les opportunités d'emploi externe		
Indices		Résultats
Indices absolus	GFI	0.96
	AGFI	.95
	RMSEA	0.029
Indices incrémentaux	NFI	0.92
	CFI	0.91
Indices de parcimonie	CMIN	4.03
	DF	1
	CMIN/DF	4.03

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que tous les indices sont satisfaisants car ils sont dans les normes requises.

2.4. L'analyse factorielle confirmatoire de la dimension justice organisationnelle

Tableau 44. Distribution des items de la dimension Justice Organisationnelle

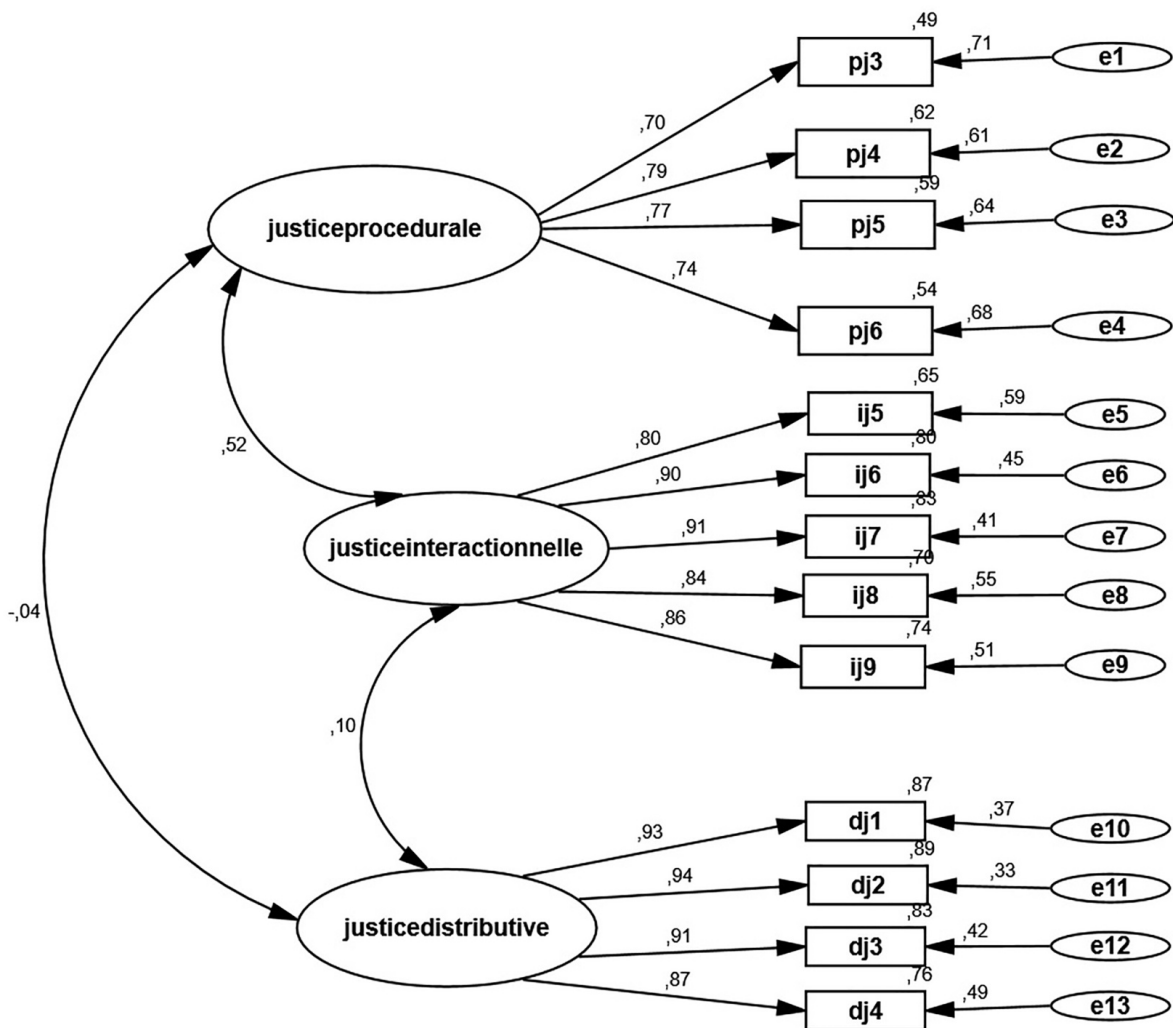
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
56. Les procédures sont toujours appliquées de la même façon.	664	-,141	,095	-1,451	,189
57. Les procédures permettent d'écarter tout type préjugés.	664	,017	,095	-1,354	,189
58. Les procédures sont basées sur des informations exactes.	664	-,083	,095	-1,441	,189
59. Les procédures vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.	664	,132	,095	-1,472	,189
65. Ont eu une communication franche avec vous	664	-,257	,095	-1,220	,189
66. Expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.	664	-,208	,095	-1,200	,189
67. Vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	664	-,052	,095	-1,279	,189
68. Vous communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables.	664	-,068	,095	-1,357	,189
69. Semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne.	664	-,061	,095	-1,357	,189
70. Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.	664	,502	,095	-1,181	,189
71. Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.	664	,438	,095	-1,169	,189
72. Votre rémunération reflète votre contribution à votre établissement (organisation).	664	,418	,095	-1,211	,189
73. Votre rémunération est justifiée au regard de votre performance.	664	,415	,095	-1,262	,189
N valide (listwise)	664				

Il ressort de ce tableau que les coefficients d'asymétrie sont tous inférieurs à 3 en valeur absolue, ce qui dénote d'une distribution normale de tous les items de l'échelle.

L'échelle de mesure de la dimension justice organisationnelle se compose de trois composantes à savoir la justice procédurale, la justice interactionnelle et la justice distributive, comme validés lors de l'analyse factorielle exploratoire.

a. Le diagramme de cheminement de la dimension justice organisationnelle

Figure 14. Le Diagramme de cheminement des items de la dimension Justice Organisationnelle



D'après la figure ci-dessus, on constate que tous les coefficients de représentativité, sont satisfaisants puisqu'ils sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure. Nous allons illustrer par la suite sous forme d'un tableau récapitulatif les autres indicateurs de mesure de la validité convergente, dont le coefficient de représentativité, le test associé à chacune des contributions factorielles appelé critical ratio (CR) et la variance moyenne extraite (AVE).

b. L'analyse de fiabilité de la dimension justice organisationnelle

Tableau 45. Analyse de fiabilité

Dimension	Composantes	Rh� de Joreskog	Nombre d'items
Justice organisationnelle	Justice procédurale	0.82	4
	Justice interactionnelle	0.88	5
	Justice distributive	0.89	4

En effet, le coefficient de rh  de Joreskog est satisfaisant pour les trois composantes, ce qui permet de garantir la cohérence interne de l'échelle.

Tableau 46. Analyse de validité convergente

Dimension justice organisationnelle	Items	Gamma standardisé	Critical ratio (CR)	Signification p	AVE	Validité discriminante
Justice procédurale	Pj3	0.7	29.961	0.000	0.58	$\text{cor}^2(\text{pj}, \text{ij})=0.26$
	Pj4	0.79	17.463	0.000		
	Pj5	0.77	17.116	0.000		
	Pj6	0.74	16.552	0.000		
Justice interactionnelle	Ij5	0.81	31.731	0.000	0.73	$\text{cor}^2(\text{ij}, \text{dj})=0.002$
	Ij6	0.90	28.305	0.000		
	Ij7	0.92	22.813	0.000		
	Ij8	0.81	24.201	0.000		
	Ij9	0.84	25.261	0.000		
Justice distributive	Dj1	0.94	22.103	0.000	0.82	$\text{cor}^2(\text{dj}, \text{pj})=0.01$
	Dj2	0.95	47.575	0.000		
	Dj3	0.89	18.099	0.000		
	Dj4	0.85	38.763	0.000		

D'après les résultats obtenus et présentés ci-dessus, nous avons constaté que la validité convergente est bel est bien confirmée du moment que le test CR associé à chacun des loadings (contributions factorielles) est significatif (supérieur à 1,96 pour $p=0.05$) et, que le critère de la variance moyenne extraite (AVE) sont supérieurs au seuil minimal requis qui est de 0.5. La validité discriminante de l'échelle est confirmée aussi car les valeurs des deux AVE sont supérieures à 0.2.

c. La qualité d'ajustement de la dimension justice organisationnelle

Tableau 47. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension justice organisationnelle

La justice organisationnelle		
Indices		Résultats
Indices absolus	GFI	0.945
	AGFI	0.917
	RMSEA	0.067
Indices incrémentaux	NFI	0.966
	CFI	0.974
Indices de parcimonie	CMIN	238.601
	DF	60
	CMIN/DF	3.977

Il ressort de ce tableau que tous les indices sont conformes aux normes requises. Ce qui nous incite à garder l'ensemble des items retenus par l'analyse exploratoire.

2.5.L'analyse factorielle confirmatoire de la Dimension intention de départ volontaire à la retraite

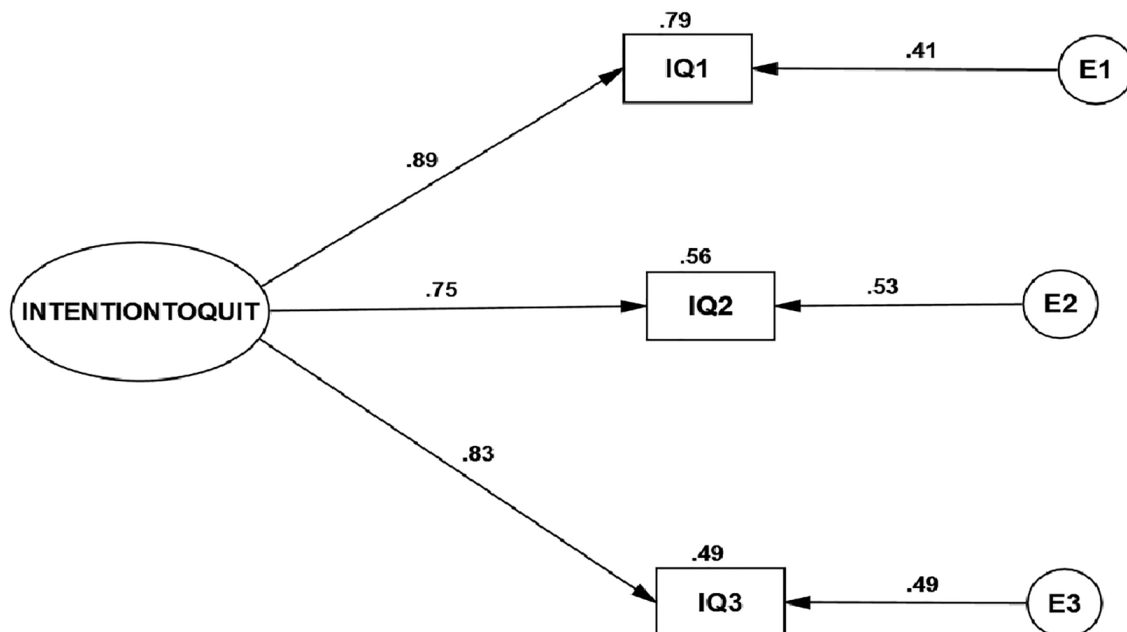
Il ressort du tableau ci-dessous que l'ensemble des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont inférieur à la norme requise 131 ce qui dénote de la normalité des différents items soumis à l'analyse.

Tableau 48. La distribution des items de la dimension intention de départ

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
51. Avez-vous l'intention de profiter de la possibilité de prendre une retraite anticipée ?	664	,326	,095	-1,581	,189
52. Avez-vous l'intention de continuer à travailler après l'âge de 60 ans ?	664	,523	,095	-1,155	,189
53. Si vous étiez en mesure de choisir, à quel âge souhaiteriez-vous prendre votre retraite ?	664	-,076	,095	2,334	,189
N valide (listwise)	664				

a. **Le diagramme de cheminement de la dimension intention de départ volontaire à la retraite**

Figure 15. Analyse factorielle confirmatoire de la Dimension intention de quitter



On constate que les coefficients de régressions sont tous supérieurs à 0.5, ce qui conforme la validité convergente.

b. L'analyse de fiabilité de la dimension intention de départ volontaire à la retraite

L'échelle de mesure de la dimension Intention de départ volontaire à la retraite contient une seule composante IQ retenue suite à l'analyse factorielle exploratoire.

Tableau 49. Analyse de fiabilité

Dimension	Désignation	Rhô de joreskog	Nombre d'items
Intention de départ volontaire à la retraite	IQ	0.75	3

D'après ce tableau on remarque que, le coefficient rhô de Joreskog affiche une valeur satisfaisante respectivement pour IQ soit 0.75, ce qui permet de confirmer la cohérence interne de l'échelle.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats du test de la validité de cette échelle de mesure d'après l'AMOS.

Tableau 50. Analyse de la validité convergente

Dimension intention de départ volontaire à la retraite	Items	Gamma standardisé	Critical ratio (CR)	Signification p	AVE	Validité discriminante
IQ	Iq1	0.7	29.961	0.000	0.62	
	Iq2	0.79	17.463	0.000		
	Iq3	0.77	17.116	0.000		

La validité discriminante est atteinte et le tableau suivant présente la qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension intention de départ volontaire à la retraite.

c. La qualité d'ajustement de la dimension intention de départ volontaire à la retraite

A l'exception du khi carré normalisé et de l'indice CFI qui est de 0.89, tous les autres indices s'en sortent convenablement.

Tableau 51. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension intention de départ

Intention de départ volontaire à la retraite		
Indices		Résultats
Indices absolus	GFI	0.94
	AGFI	0.92
	RMSEA	0.08
Indices incrémentaux	NFI	0.93
	CFI	0.89
Indices de parcimonie	CMIN	84.66
	DF	17
	CMIN/DF	4.98

2.6. L'analyse factorielle confirmatoire de la dimension Pratiques RH

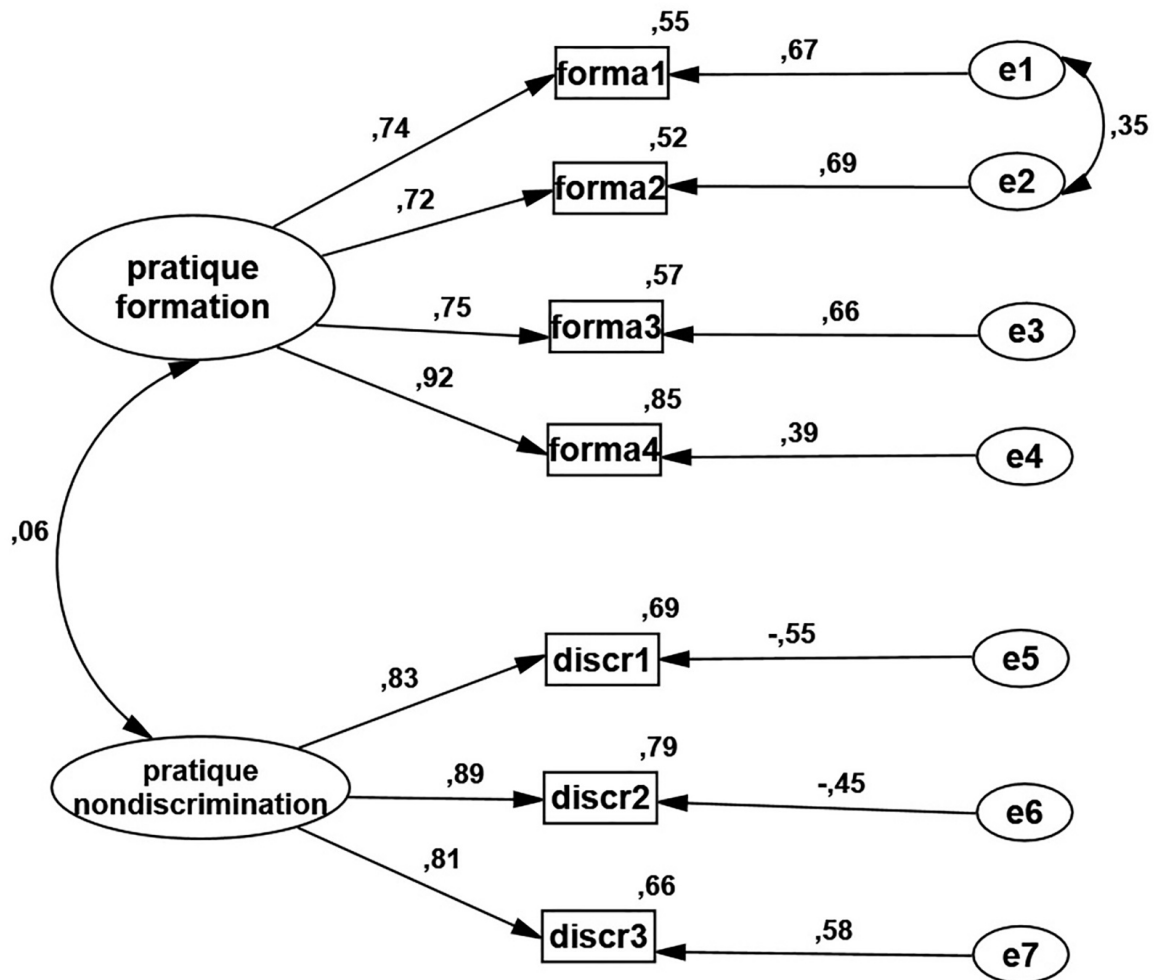
Il ressort du tableau ci-dessous que l'ensemble des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont inférieurs à la norme requise 131 ce qui dénote de la normalité des différents items soumis à l'analyse.

Tableau 52. Distribution des items de la dimension pratiques RH

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
74. Vous avez la possibilité d'avoir accès à des programmes de formation technique	664	,160	,095	-1,478	,189
75. Vous avez la possibilité d'avoir accès à des programmes de formation en informatique	664	-,052	,095	-1,514	,189
76. Vous avez la possibilité d'avoir accès à des programmes de formation en management	664	,480	,095	-1,282	,189
77. Vous bénéficiez d'une aide à la mise à jour des compétences techniques	664	,273	,095	-1,431	,189
78. A partir d'un certain âge, on est exclu de toute politique de promotion	664	,158	,095	-1,454	,189
79. Il existe des pratiques de discrimination par les âges dans l'établissement	664	,108	,095	-1,387	,189
80. A partir d'un certain âge, si on n'a pas atteint un certain niveau hiérarchique, on serait envahi par un sentiment d'exclusion dans l'établissement	664	-,018	,095	-1,375	,189
N valide (listwise)	664				

a. Le diagramme de cheminement de la dimension Pratiques RH

Figure 9. Analyse factorielle confirmatoire de la Dimension D3 Pratiques RH



D'après la figure ci-dessus, on constate que tous les coefficients de représentativité sont satisfaisants puisqu'ils sont supérieurs à 0.5, ce qui confirme la validité de notre échelle de mesure.

L'échelle de mesure de la dimension pratiques RH est composée de deux composantes principales obtenues lors de l'analyse exploratoire. Comme cité dans le tableau ci-après.

b. Analyse de fiabilité de la dimension pratiques ressources humaines

Tableau 53. Analyse de fiabilité

Dimension	Composantes	Rh� de joreskog	Nombre d'items
Pratiques RH	Pratiques de formation	0.85	4
	Pratiques de non-discrimination	0.89	3

Selon le tableau 40, on constate que, le coefficient rh  de Joreskog affiche une valeur satisfaisante soit 0.85 pour les pratiques de formation et 0.89 pour les pratiques de non-discrimination, ce qui permet de garantir la cohérence interne de l'échelle.

Nous allons présenter dans ce qui suit, un tableau récapitulatif des autres indicateurs de mesure de la validité convergente, dont le coefficient de représentativité, le test associé à chacune des contributions factorielles appelé critical ratio (CR) et la variance moyenne extraite (AVE).

Tableau 54. Analyse de la validité convergente

Dimension pratiques RH	Items	Gamma standardisé	Critical ratio (CR)	Significatio n p	AVE	Validité discriminante
Pratiques formations	Forma1	0.74	28.560	0.000	0.74	cor ² (forma,di scr)=0.18
	Forma2	0.72	22.673	0.000		
	Forma3	0.75	18.972	0.000		
	Forma4	0.92	10.911	0.000		
Non-discrimination	Discr1	0.83	24.454	0.000	0.68	cor ² (forma,di scr)=0.18
	Discr2	0.89	25.017	0.000		
	Discr3	0.81	23.473	0.000		

Le test de Student, ainsi que la variance moyenne extraite confirment la validité convergente. Le carré de la corrélation entre les deux composantes de l'ordre de 0.18 est largement inférieur à l'AVE, ce qui atteste de la validité discriminante de l'échelle. A l'instar des deux dimensions précédentes le tableau ci-dessous présente la qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension les pratiques RH.

Section 2 – Résultats et discussion

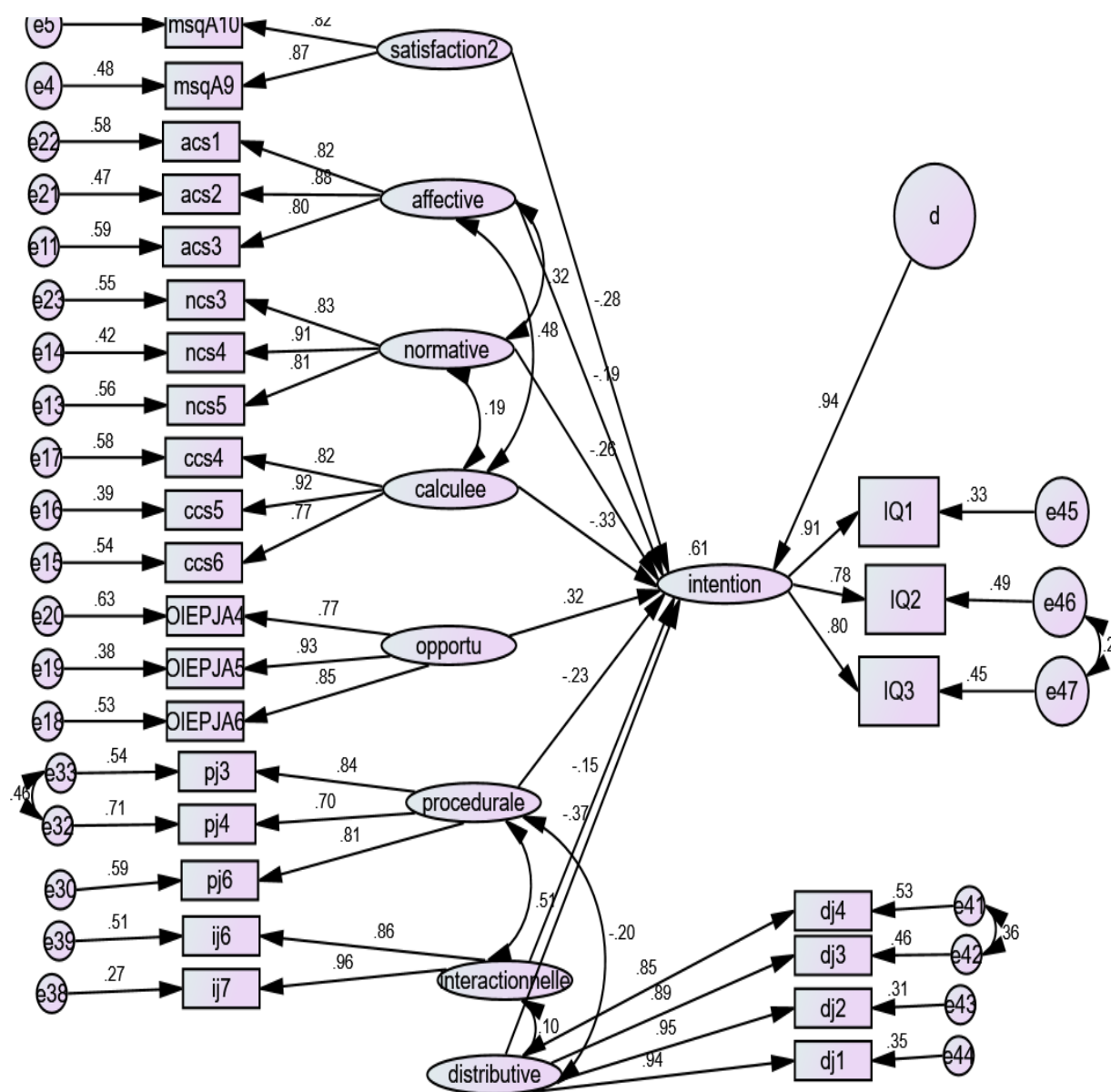
1. Test du modèle de recherche

Nous allons à présent procéder au test du modèle de recherche comme un construit dans sa globalité.

1.1 L'intention de départ volontaire à la retraite : Modèle simple

Nous allons dans un premier temps tester notre modèle de recherche dans sa globalité, pour tester par la suite l'effet de la variable modératrice sur la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Figure 16. L'intention de départ volontaire à la retraite



Les indices d'ajustement issus du modèle simple (sans relation entre les variables latentes) sont en majorité défavorables à l'ajustement du modèle proposé aux données empiriques, comme consigné ci-après :

χ^2 normalisé	GFI	AGFI	CFI	RMR	RMSEA
	0.905	0.882	0.938	0.093	0.056

Il y a lieu, de rappeler que les hypothèses suivantes ont été invalidées au niveau de l'analyse exploratoire :

H5c : l'aménagement de temps de travail a un lien négatif sur l'intention de départ.

Dans le tableau suivant, nous allons présenter une synthèse de l'ensemble des hypothèses de recherche

Tableau 55. Synthèse des résultats du test des hypothèses

	Les Hypothèses	Résultat
H1	La satisfaction au travail influence négativement l'intention de départ	Validé
H2	L'implication organisationnelle influence négativement l'intention de départ	
H2a	L'implication affective influence négativement l'intention de départ	Validé
H2b	L'implication normative influence négativement l'intention de départ	Validé
H2c	L'implication calculée influence négativement l'intention de départ	Validé
H3	Les opportunités d'emploi externe influence positivement l'intention de départ	Validé
H4	La justice organisationnelle influence négativement l'intention de départ	
H4a	La justice procédurale influence négativement l'intention de départ	Validé
H4b	La justice interactionnelle influence négativement l'intention de départ	Validé
H4c	La justice interactionnelle influence négativement l'intention de départ	Validé

1.2. L'effet modérateur des pratiques RH sur les liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes

La procédure de test des effets modérateurs est inspirée de la méthode de régression multiple modérée (Sharma, Durand & Gur-Arie, 1981), adaptée aux modèles de régression PLS par Chin, Marcolin & Newsted (2003) et disponible dans le logiciel Smart PLS.

Si l'on cherche à mesurer l'effet modérateur d'une variable Z sur la relation entre variable indépendante X et une variable dépendante Y, il est recommandé de construire une variable multiplicative (X*Z) représentant l'effet d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice.

Deux équations de régression sont alors testées :

Équation 16. Equation de régression 1

$$Y = a + b_1.X + b_2.Z$$

Équation 17. Equation de régression 2

$$Y = a + b_1.X + b_2.Z + b_3.(X*Z)$$

Si le coefficient de régression b_3 est significatif et si le coefficient de détermination (R^2) de la seconde régression est supérieur à celui de la première, alors l'effet modérateur est établi. Si b_2 demeure significatif, nous sommes en présence d'un effet quasi-modérateur.

Deux variables multiplicatives ont donc été construites, afin de représenter l'effet modérateur de l'équité perçue sur la précarité perçue et du soutien perçu sur l'intention de départ volontaire à la retraite.

Les résultats suivants ont été obtenus tableau 43.

Tableau 56. L'effet modérateur des pratiques de formation

Équation testées	Coefficients de régression PLS (+significativité)	R ²	Décision
Y=a+b1.X+b2Z Y :intention de départ; X : satisfaction au travail; Z : formation	B1= 0.38 t=4.591 B2= 0.21 t=2.085	0.351	la formation a un effet sur la relation entre l'intention de départ et la satisfaction au travail.
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1= 0.25 t=2.86 B2= 0.34 t=5.42 B3=- 0.27 t=3.83	0.436	
Y=a+b1.X+b2Z Y :intention de départ; X : implication affective; Z : formation	B1= 0.41 t=4.29 B2= 0.17 t=1.98	0.243	La formation a un effet négatif sur la relation entre l'intention de quitter et l'implication affective.
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1= 0.31 t=3.618 B2= 0.14 t=1.835 B3=-0.23 t=	0.377	
Y=a+b1.X+b2Z Y :intention de départ; X : implication normative; Z : formation	B1= 0.27 t=2.018 B2= 0.34 t=3.593	0.29	La formation agit négativement sur la relation entre l'intention de quitter et l'implication normative
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1= 0.22 t=2.254 B2= 0.11 t=1.316 B3= -0.24 t=2.76	0.34	
Y=a+b1.X+b2Z Y : intention de départ; X : implication calculée; Z : formation	B1= 0.43 t= 2.49 B2= 0.19 t= -1.73	0.18	La formation n'a pas d'effet sur la relation entre l'intention de quitter et l'implication calculée
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1= 0.33 t=2.364 B2=0.14 t=1.262 B3= 0.09 t=0.628	0.21	
Y=a+b1.X+b2Z Y : intention de départ; X : opportunités d'emploi; Z : formation	B1= 0.38 t=3.486 B2= 0.58 t=5.140	0.46	La formation n'a pas d'effet sur la relation entre l'intention de quitter et les opportunités d'emploi.
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1=0.29 t= 2.575 B2=0.56 t= -4.574 B3=0.12 t=0.82	0.62	
Y=a+b1.X+b2Z Y : intention de départ; X : justice procédurale; Z : formation	B1= 0.36 t= 3.305 B2= 0.27 t= 2.111	0.57	La formation a un effet sur la relation entre l'intention de quitter et la justice procédurale.
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1=0.28 t= 2.44 B2= 0.22 t=2.07 B3= -0.30 t=2.94	0.510	
Y=a+b1.X+b2Z Y : intention de départ;	B1= 0.41 t=4.896 B2= 0.39 t= 3.55	0.408	L'effet de la formation sur la

X : justice interactionnelle; Z : formation			relation entre l'intention de départ et la justice interactionnelle est presque imperceptible
$Y=a+b_1.X+b_2Z+b_3.(X*Z)$	B1=0.35 t=3.145 B2=0.24 t=2.678 B3= -0.18 t=1.92	0.512	
$Y=a+b_1.X+b_2Z$ Y : intention de départ; X : justice distributive; Z : formation	B1= -0.32 t=1.895 B2= -0.17 t=2.354	0.108	La formation n'a pas d'effet sur la relation sur l'intention de quitter et la justice distributive.
$Y=a+b_1.X+b_2Z+b_3.(X*Z)$	B1= -0.09 t= -0.848 B2= -0.042 t= -0.347 B3=0.015 t= 1.537	0.123	

Tableau 57. L'effet modérateur des pratiques de la non-discrimination

Équations testées	Coefficients de regression PLS	R ²	Commentaire
$Y=a+b_1.X+b_2Z$ Y :intention de départ; X : satisfaction au travail; Z : formation discr-satisfaction	B1=0.28 t=2.1 B2=0.013 t=.14	0.19	La non- discrimination a un effet quasi nul sur la relation
$Y=a+b_1.X+b_2Z+b_3.(X*Z)$	B1=0.022 t=2.064 B2= -0.25 t=2.936 B3= -0.014 t=1.195	0.21	entre l'intention de quitter et la satisfaction au travail
$Y=a+b_1.X+b_2Z$ Y :intention de départ; X : implication affective; Z : formation	B1=0.24 t=3.180 B2=0.035 t=0.506	0.12	La non- discrimination a un effet à peine significatif sur la relation entre
$Y=a+b_1.X+b_2Z+b_3.(X*Z)$	B1=0.09 t=1.197 B2=0.28 t=1.238 B3= -0.04 t=-1.97	0.15	l'intention de quitter et l'implication affective.
$Y=a+b_1.X+b_2Z$ Y :intention de départ; X : implication normative; Z : formation	B1=0.251 t=3.61 B2= 0.091 t=1.22	0.141	La non- discrimination a un effet presque significatif sur la relation entre
$Y=a+b_1.X+b_2Z+b_3.(X*Z)$	B1=0.0316 t=1.985 B2=0.12 t=0.907 B3= -0.07 t= -1.94	0.524	l'intention de quitter et l'implication normative
$Y=a+b_1.X+b_2Z$ Y :intention de départ; X : implication calculée; Z : non-discrimination	B1= -0.01 t= -0.16 B2= 0.03 t= 0.375	0.139	La non- discrimination n'a pas d'effet sur la relation entre
$Y=a+b_1.X+b_2Z+b_3.(X*Z)$	B1= -0.124 t= -0.813 B2= -0.101 t= -0.644	0.140	l'intention de quitter et

	B3=0.013 t=0.901		l'implication calculée
Y=a+b1.X+b2Z Y :intention de départ; X : les opportunités d'emploi; Z : non-discrimination	B1=0.01 t=0.2 B2=0.03 t=-0.4	0.055	La non-discrimination n'a pas d'effet sur la relation entre l'intention de quitter et les opportunités d'emploi
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1=-0.130 t= 1.197 B2=-0.16 t= 1.245 B3= -0.013 t= -1.24	0.076	
Y=a+b1.X+b2Z Y :intention de départ; X : justice procédurale; Z : non-discrimination	B1= 0.17 t= 2.217 B2= -0.2 t= -2.283	0.087	La relation entre l'intention de quitter et la justice procédurale est impacté négativement par la non-discrimination
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1=0.18 t=1.1 B2= -0.2 t=-2.242 B3= -0.2 t= -2.17	0.09	
Y=a+b1.X+b2Z Y :intention de départ; X : justice interactionnelle; Z : non-discrimination	B1=0.018 t=1.613 B2=0.17 t=0.984	0.18	La non-discrimination a un effet quasi nul sur la relation entre l'intention de quitter et la justice interactionnelle
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1=0.23 t=2.02 B2=0.09 t=0.802 B3= -0.07 t= -1.74	0.19	
Y=a+b1.X+b2Z Y :intention de départ; X : justice distributive; Z : non-discrimination	B1=0.23 t=2.174 B2=0.14 t=1.09	0.23	La non-discrimination a un effet modérateur sur la relation entre l'intention de quitter et la justice distributive
Y=a+b1.X+b2Z+b3.(X*Z)	B1=0.19 t=2.07 B2= 0.22 t=2.264 B3=-0.14 t= -1.98	0.25	

2. Discussion des résultats

Parmi les seize modèles de turnover existant dans la littérature, nous avons choisi le modèle de Steel & Lounsbury (2009) afin de tester l'influence des variables suivantes sur l'intention de départ volontaire à la retraite: satisfaction au travail, implication organisationnelle, les opportunités alternatives d'emploi et la justice organisationnelle.

En effet, dans le cadre de notre recherche, ces facteurs ont prouvé leur rôles centraux dans le modèle de turnover ainsi que l'impact de la variable modératrice (pratiques Ressources humaines) sur le lien entre l'intention de départ et les autres variables indépendantes.

2.1.L'intention de quitter l'organisation

L'ensemble des variables évoquées dans notre modèle explique 61% de la variance de l'intention de quitter l'organisation chez les seniors. Ce ratio est particulièrement bon, car la plupart des études sur le turnover avancent un ratio variant entre 20% (Kim et al., 1996), et 40% pour d'autres (Fabi, Lacoursière& Raymond, 2011; Kim et al., 1996).

Ce résultat (61% de la variance de l'intention de quitter expliquée) confirme premièrement l'importance des variables-clefs expliquant l'intention de quitter : satisfaction au travail, implication organisationnelle, justice organisationnelle et opportunités d'emplois externes (Allen, Bryant& Vardaman, 2010; Steel & Lounsbury, 2009).

Bien qu'une explication de l'intention de quitter à hauteur de 61% est déjà satisfaisante selon la littérature, on peut toutefois se poser des questions sur les variables qui expliquent le reste de la variation de l'intention de départ volontaire chez les seniors.

On peut citer notamment certains travaux qui montrent que la satisfaction au travail et l'intention de quitter son organisation peuvent être impactées de manière significative par la satisfaction qu'a une personne de sa vie en général (Judge & Watanabe, 1993; Judge, Boudreau& Bretz, 1994).

De ce fait, la satisfaction au travail jouit d'un rôle central dans le modèle de turnover.

2.2 .La satisfaction au travail

Conformément au modèle de Steel & Lounsbury (2009), la satisfaction au travail est l'une des composantes capitales du modèle de turnover ayant un impact sur l'intention de quitter.

D'autre part le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter est plus marquant que le lien entre la satisfaction au travail et le départ effectif (Hom et al., 1992; Mobley, 1977).

Récemment, plusieurs recherches ont montré l'existence d'un lien négatif entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Chiu & Francesco, 2003; Fabi, Lacoursière & Raymond, 2011; Hom & Kinicki, 2001; Kammeyer-Mueller et al., 2005; Paillé, Bourdeau & Galois, 2010; Perrot, 2004; Steel, Griffeth & Hom, 2002; Susskind et al., 2000; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe et al., 2011; Zimmerman & Darnold, 2009).

Les résultats de notre recherche confirment ce lien avec un coefficient de régression qui s'élève à ($\beta = -0,28$ $p < 0,01$). Ce résultat ne rejoint pas la thèse selon laquelle la satisfaction au travail serait la variable qui influence le plus l'intention de quitter (Tett & Meyer, 1993).

Ainsi, les résultats de notre recherche contredisent l'hypothèse de March & Simon (1958) qui avancent que les facteurs extrinsèques, comme le salaire sont la motivation première de l'individu. En effet, ils existent d'autres facteurs notamment les œuvres sociales (logement à prix dérisoire, gratuité du transport, économat, colonies de vacances pour les enfants, pèlerinage, etc.) et les rapports sociaux (une multitude de services rendus dans l'administration et ailleurs par les citoyens en reconnaissance de la qualité de service du fonctionnaire).

Cependant, il ne faut pas négliger l'hypothèse selon laquelle la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle s'influencent mutuellement. Comme le souligne la recherche longitudinale de Bateman & Strasser (1984), l'implication organisationnelle est davantage un antécédent plutôt qu'une conséquence de la satisfaction au travail. Williams & Hazer (1986) ont également analysé les données de plusieurs études en utilisant des équations structurelles et sont arrivés à la conclusion que la satisfaction au travail est un antécédent de l'implication organisationnelle.

2.3. L'implication organisationnelle

Selon le modèle de Meyer (1997), le deuxième facteur clé du modèle de turnover est l'implication organisationnelle. L'engagement organisationnel fait référence à un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui influence la décision de rester ou de quitter l'organisation. Donc, l'engagement est lié négativement à l'intention de départ et au départ volontaire (Meyer, 1997; Mathieu & Zajac, 1990). Autrement dit, plus l'individu est engagé, plus il est attaché à son organisation (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Mowday, Porter & Steers, 1982).

Cependant, la relation entre le départ volontaire et l'engagement n'est pas très importante (Meyer & Herscovitch, 2001). En revanche, l'engagement aurait un effet plus grand sur l'intention de départ et d'autre sentiment de désengagement de l'individu (Meyer & Herscovitch, 2001).

Le lien négatif entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter a été établi par plusieurs chercheurs (Calisir, Gumussoy & Iskin, 2011; Chiu & Francesco, 2003; Fabi, Lacoursière & Raymond, 2011; Susskind et al., 2000; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe & al., 2011).

a. L'implication affective

Nos résultats ont montré un lien négatif significatif entre l'intention de départ volontaire à la retraite et l'implication affective ($\beta = -0,19$, $p < 0,01$) conformément à des travaux antérieurs (Commeiras & Fournier, 2000; Calisir, Gumussoy & Iskin, 2011; Chiu & Francesco, 2003; Fabi, Lacoursière & Raymond, 2011; Tett & Meyer, 1993; Vandenberghe et al., 2011).

Selon nos données, c'est la plus valide et la plus fiable des trois dimensions de l'implication organisationnelle que nous avons retenues. Elle a été la première dimension identifiée (Buchanan, 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Sheldon, 1971).

En effet, nos résultats montrent le rôle central de l'implication affective dans la manière dont l'intention de quitter est influencée.

b. L'implication normative

L'engagement normatif est la deuxième composante de l'engagement organisationnelle. Peu de chercheurs s'y ont intéressé (Sharma et al., 2006; Meyer, 1997). Elle correspond à un sentiment d'obligation à l'égard de l'entreprise. Les employés qui ont un grand engagement normatif estiment qu'ils ont le devoir de demeurer au sein de l'organisation (Meyer, 1997; Meyer & Allen, 1991).

A partir des résultats obtenus, on constate qu'il y a un lien significatif et négatif entre l'intention de quitter et l'implication normative soit ($\beta = -0,26$ $p < 0,01$).

Bien que des analyses factorielles aient permis de faire la distinction entre les échelles de mesure de l'engagement calculé et de l'engagement normatif (Chen & Francesco, 2003; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Ko, Price & Mueller, 1996; Meyer, Allen & Smith, 1993). Des liens modérés ont été relevés par des chercheurs concernant cette composante de l'engagement (Chen & Francesco, 2003; Allen & Meyer, 1990). Ces résultats amènent certains auteurs à douter des différences existantes entre les deux composantes (Chen & Francesco, 2003).

Plusieurs travaux de recherche concernant la distinction entre la dimension implication calculée et l'implication normative ont contesté la tridimensionnalité du concept implication organisationnelle (Paillé, 2004).

c. L'implication calculée

Selon le modèle tridimensionnel de Meyer & Allen (1991) et Ko, Price & Mueller (1996), l'implication calculée est la perception qu'un individu d'un manque d'alternative d'emploi, c'est à dire que l'individu est engagé envers l'organisation car il y est contraint. il s'agit d'une forme d'engagement de nécessité (Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997). Cette composante du modèle de Meyer et Allen a cependant fait l'objet de critiques relatives à deux notions : la notion d'investissement lié à la notion de manque d'alternative perçues (Bentein, Vandenberghe & Dulac, 2004).

A partir de nos résultats, il existe un lien négatif significatif, soit ($\beta = -0,33$ $p < 0,01$), entre l'implication calculée et l'intention de départ volontaire des seniors.

2.4. Les opportunités d'emploi externes

La troisième composante du modèle de turnover est les opportunités d'emplois externes. Ce concept est souvent lié au marché de travail, car il varie selon le principe de l'offre et de la demande. Cette composante est en relation étroite avec les autres composantes notamment la satisfaction au travail (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978). On constate que l'intention de départ se nourrit du sentiment d'insatisfaction qui provoque généralement chez l'individu des réactions contre-productives comme l'absentéisme, ou bien la recherche d'un emploi alternatif. Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) présentent l'intention de départ comme un facteur essentiel du départ effectif. Même si une intention de départ ne provoque pas souvent un départ effectif (Neveu, 1996; Dansereau, Cashman & Graen, 1974).

Dans notre cas, le lien entre variable opportunité et intention est positif et significatif ($\beta = 0,32$ $p < 0,001$), ce qui dénote d'une liaison entre les deux variables. Ainsi, la perception du marché de l'emploi influence l'intention de départ volontaire des fonctionnaires seniors.

Ce résultat confirme l'idée avancée par Sager, Griffeth & Hom (1998), notamment en ce qui concerne la prise en compte par le salarié des opportunités d'emplois externes. Nos résultats vont dans le sens de l'argument que « croire en sa valeur marchande » et en « ses chances » prédispose le employé à un comportement plutôt qu'un autre (Paillé, 2011).

2.5. La justice organisationnelle

Plusieurs chercheurs ont évoqué la question de l'équité dans les organisations et son lien avec l'intention de quitter. En effet, le sentiment d'injustice ressenti provoque chez l'individu un sentiment de désengagement voir même voire même une intention de quitter l'entreprise (Aquino et al., 1997; Beugre, 1998; Brotheridge, 2003; Cohen-Charash & Spector, 2001).

Nos résultats montrent que la justice procédurale ($\beta = -0,23$ $p < 0,001$) et la justice distributive ($\beta = -0,37$ $p < 0,001$) ont une influence significativement négative sur l'intention de départ volontaire à la retraite, alors que la justice interactionnelle ($\beta = -0,15$ $p < 0,001$) révèle un effet non significatif.

On constate que les trois composantes de la justice organisationnelles sont liées mais le lien entre la justice procédurale et la justice interactionnelle ($\beta = 0,51$ $p < 0,001$) l'emporte largement sur la relation entre cette dernière et la justice distributive. Par contre, la relation entre la justice procédurale et la justice distributive varient en sens inverse ($\text{cov} = -0,20$).

Selon nos résultats, il existe une relation négative entre la justice organisationnelle et l'intention de quitter le travail. La justice organisationnelle est liée négativement à l'intention de quitter, ce qui confirme les conclusions de Golparvar & Nadi (2010) et Elovainio et al. (2004).

Nos résultats soulignent une relation négative et significative entre la justice distributive et l'intention de partir ($r = -0,37$, $P < 0,01$), ce qui est en conformité avec les résultats de Golparvar & Nadi (2010), Salleh (2009) et Lambert (2011). Il semble que lorsque les employés ont un jugement positif au sujet de la répartition équitable des avantages, ils croient en la justice de leur organisation. Même sans avoir encore bénéficié de ces avantages, cela peut réduire leur intention de départ à la retraite.

Notre analyse aboutit également à une relation négative entre la justice procédurale et l'intention de départ ($r = -0,23$, $P < 0,01$), ce qui est compatible avec les résultats de Golparvar & Nadi (2010), Salleh (2009) et Lambert (2011). Alexander & Ruderman (1987) ont montré que le sentiment de justice dans une organisation (distributive et procédurale) affecte directement l'intention de départ volontaire à la retraite.

3. L'effet modérateur de la variable des pratiques RH sur l'intention de départ volontaire à la retraite

3.1 L'effet modérateur de la formation

La formation est l'une de composantes des pratiques RH. Son importance varie selon les étapes de carrière. Elle est source d'apprentissage pour les salariés en phase d'apprentissage,

un moyen de développement ceux qui sont en phase de maîtrise et un moyen de reconnaissance pour ceux qui sont en fin de carrière.

La formation est en relation étroite avec deux variables du modèle de turnover à savoir :

- La satisfaction au travail ;
- L'implication organisationnelle.

Conformément aux résultats de la régression multiple modérée, on constate que les pratiques de formation agissent négativement ($\beta = -0,27$ et $t = 3,83$) sur la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire à la retraite. Cela signifie que la mise en place et l'accès à des formations pour les seniors atténuent le lien satisfaction-intention de départ volontaire à la retraite. Ce résultat rejoint celui de Hicks & Klimoski (1987) qui ont démontré que les salariés qui avaient bénéficié d'un degré de liberté dans leur formation avaient des réactions favorables suites à celle-ci, et donc qu'elle est liée négativement à la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

On retrouve le même effet modérateur de la formation sur les liens implication affective-intention de départ volontaire à la retraite et implication normative-intention de départ volontaire à la retraite. En effet, pour ce qui est de l'implication affective, étant donné que le coefficient de régression de l'effet modérateur = $-0,23$ est significatif $t = 3,41$, on peut affirmer qu'il y a un effet négatif sur la relation liant l'intention de quitter à l'implication affective. Le calcul de l'effet des pratiques de formation sur la relation entre l'intention de départ et l'implication normative s'élève à $-0,24$ avec un t de Student de l'ordre de $2,76$, ce qui nous incite à affirmer l'existence d'une action négative des pratiques de formation sur la relation entre l'implication normative et l'intention de départ volontaire à la retraite. Cela rejoint le travail de Salancik (1977) qui suggère qu'il y a un engagement accru des salariés qui ont eu des formations et que par conséquent cela va renforcer leur attachement à leur organisation.

Ce n'est pas le cas pour l'implication calculée puisque les résultats obtenus avec la régression multiple modérée aboutissent à l'inexistence d'effet sur la relation entre l'intention de départ et l'implication calculée.

On constate l'absence d'effet de la variable « formation » sur la relation entre l'opportunité d'emploi externe et l'intention de départ volontaire à la retraite ($\beta = 0,12$ $t = 0,82$). Ce résultat

confirme les conclusions d'autres études selon lesquelles la formation n'a pas d'impact significatif sur l'intention de quitter (Kim, Cable & Kim, 2005; Nissly, Barak & Levin, 2005), le taux de départs (Lincoln & Kalleberg, 1996) et le taux de roulement volontaire (Selden & Moynihan, 2000). Si d'autres études ont montré que la formation est négativement corrélée avec la probabilité de chercher un nouvel emploi (Zweimüller & Winter-Ebmer, 2000) et l'intention de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004), la littérature reste toutefois divisée sur le sujet.

La formation a un effet positif sur la relation entre la justice procédurale et l'intention de quitter ($\beta=0,28$ $t=3,04$). Ainsi, la formation en tant que pratique RH accentue le lien justice procédurale- intention de départ volontaire à la retraite. Cependant, l'effet de la formation de la liaison entre intention de départ et la justice interactionnelle est presque imperceptible, puisque $\beta= -0,18$ avec un t de Student qui s'approche du seuil de significativité ($\beta= -0,18$ $t=1,49$). Les résultats de la régression multiple ont abouti à l'inexistence d'effet de la variable formation sur la relation entre l'intention de départ et la justice distributive.

3.2 L'effet modérateur des pratiques de « non-discrimination »

En ce qui concerne la deuxième pratique RH qui est la discrimination, elle fait référence au fait que les seniors soient traités sur le même pied d'égalité que les cadets sur tous les niveaux (formation, promotion, rémunération).

L'effet des pratiques de non-discrimination est quasiment nul sur la relation entre l'intention de quitter et la satisfaction au travail, soit ($\beta= -0,014$ $t= 1,195$).

Globalement, les pratiques de non-discrimination ont un effet faible, voire non significatif sur la relation entre l'intention de quitter et l'implication organisationnelle. En effet, la non-discrimination a un effet à peine significatif sur la relation entre l'intention de quitter et l'implication affective ($\beta= -0,04$ $t= -1,97$). Cette pratique RH a un effet presque significatif sur la relation entre l'intention de quitter et l'implication normative avec un score de ($\beta= -0,07$, $t= -1,94$) et elle n'a pas d'effet sur la relation entre l'intention de quitter et l'implication calculée soit ($\beta=0,013$, $t=0,901$).

Les pratiques de la non-discrimination n'ont pas d'effet sur la relation entre l'intention de quitter et les opportunités alternatives d'emploi externe ($\beta = -0,013$, $t = -1,24$).

La non-discrimination a un effet quasi nul sur la relation entre la justice interactionnelle et l'intention de départ volontaire à la retraite ($\beta = -0,07$, $t = -1,74$), un effet négatif sur la relation entre la justice procédurale et l'intention de quitter des seniors ($\beta = -0,2$ $t = -2,17$) et un effet modérateur sur la relation entre la justice distributive et l'intention de quitter ($\beta = -0,14$ $t = -1,98$). Ce résultat rejoint celui de Lewis & McLaverty (1991) qui soulignent que la rémunération qui représente la justice distributive doit être la base de tout programme qui cherche à retenir et motiver les seniors.

Conclusion du quatrième chapitre

En capitalisant les aboutissements de ce dernier chapitre, nous avons réalisé en premier lieu une analyse descriptive des données produites ainsi qu'une analyse de normalité des variables. Ensuite, nous avons procédé à la vérification de la fiabilité des instruments de mesure via l'analyse factorielle exploratoire où nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP). Cette phase s'est couronnée par l'élimination de certains items dont la contribution aux axes factoriels et la représentativité ont été jugées assez faibles.

Enfin, et dans le but d'évaluer les liens entre les différentes variables du modèle de recherche, nous avons mené une analyse confirmatoire à l'aide de la méthode des équations structurelles, ce qui nous a permis de vérifier la fiabilité, les validités convergentes et discriminantes, ainsi que l'ajustement du modèle de mesure, puis tester nos hypothèses de recherche pour afficher enfin la structure finale de notre modèle de recherche. Ce dernier a été testé via le logiciel AMOS 23, ce qui a permis d'aboutir à un modèle final qui ne peut être rejeté conformément aux valeurs des indices adoptés. Il y a lieu de signaler que les résultats de l'ensemble des analyses effectuées ont débouché sur :

- La confirmation de huit hypothèses ;
- L'infirmerie d'une seule hypothèse à savoir « les pratiques d'aménagement de temps de travail influence négativement l'intention de départ ».

Certes, les hypothèses validées dans ce contexte de recherche, peuvent ne pas l'être dans un autre contexte, de même pour les hypothèses invalidées, dans la mesure où une hypothèse n'est pas confirmée ou rejetée dans l'absolu, mais dans un contexte et des circonstances bien précises.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette seconde partie avait comme objectif de répondre à notre question de recherche via le test et l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle proposé aux données empiriques, et ce à travers la confrontation des hypothèses qui le forment, à la réalité constatée qui sert de référence.

Dans cette perspective, nous avons scindé cette partie en deux chapitres. Nous avons commencé par une analyse descriptive des données recueillies. Ensuite, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire (AFE) sous le logiciel SPSS 24 afin d'évaluer la qualité des échelles de mesures utilisées, ainsi qu'une analyse de normalité des variables retenues, condition nécessaire pour la modélisation par équations structurelles. Enfin, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire (CFA) par le biais de la méthode de modélisation par équations structurelles (MES), sous le logiciel complémentaire AMOS 23, pour tester les hypothèses de recherche qui forment le modèle proposé, et évaluer la qualité d'ajustement du modèle aux données empiriques.

A cet égard, il y a lieu de signaler que les résultats obtenus ont permis de :

- Valider la plupart des hypothèses de recherche ;
- Invalider une sous-hypothèse de recherche ;
- Accepter le modèle général proposé avec relation entre les variables ;
- Mettre en valeur les principaux facteurs qui influencent l'intention de départ volontaire à la retraite dans les administrations publiques au Maroc, ainsi que les interactions entre facteurs.

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche avait pour objectif d'étudier l'influence de certains facteurs notamment (la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, les opportunités d'alternative d'emploi externe et la justice organisationnelle) sur l'intention de départ volontaire à la retraite chez les fonctionnaires seniors dans les organisations publiques marocaines. Une étude quantitative a été menée pour confronter les construits théoriques aux données empiriques concernant l'intention de départ et les facteurs qui l'influencent. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire qui a été distribué aux fonctionnaires seniors de plusieurs administrations publiques au Maroc.

Le modèle de recherche que nous avons élaboré contient en plus de la variable dépendante (intention de départ volontaire à la retraite) et des variables indépendantes (satisfaction au travail, implication organisationnelle, opportunités d'alternative d'emploi externe et la justice organisationnelle), une variable modératrice qui est les pratiques RH. Le rôle de cette variable modératrice consiste à étudier l'influence de cette dernière sur la relation entre la variable dépendante et les variables indépendantes. Après avoir déterminé les échelles de mesures des différentes variables, nous avons testé notre modèle par le moyen des équations structurelles afin d'étudier le lien entre les variables indépendantes et la variable dépendante, et une régression multiple pour étudier l'impact de la variable modératrice sur la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, en adoptant le paradigme de Churchill.

Les résultats obtenus à l'issue de notre analyse se sont avérés globalement conformes à la littérature (tableau). En effet, nous avons obtenu un lien négatif entre la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et la justice organisationnelle avec l'intention de départ volontaire des seniors, alors que les opportunités d'alternative d'emploi externe ont un lien positif avec cette dernière.

En ce qui concerne la variable modératrice, les résultats ont partiellement validé notre hypothèse sur l'impact de la relation entre la variable intention de départ et les autres variables indépendantes.

	Hypothèses	Résultats
H1	La satisfaction au travail influence négativement l'intention de départ.	Validée
H2	L'implication organisationnelle influence négativement l'intention de départ.	Validée
H3	Les opportunités d'emploi externe influence positivement l'intention de départ.	Validée
H4	La justice organisationnelle influence négativement l'intention de départ.	Validée
H5	L'effet modérateur des pratiques RH sur le lien entre la variable indépendantes et les variables dépendantes.	Partiellement validée

Cette conclusion générale s'articulera en trois temps. Nous présenterons d'abord les apports théoriques et managériaux de notre recherche (1). Nous développerons ensuite ses limites afin de nuancer les résultats obtenus (2). Enfin, nous terminerons sur les perspectives de recherches futures (3).

1. Les apports théoriques et managériaux

a. Les apports théoriques

Travailler sur plusieurs variables notamment la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, les opportunités d'alternative d'emploi externes qui sont considérés comme des variables classiques du modèle du turnover et la justice organisationnelle, en plus des pratiques RH, rendent notre modèle de recherche riche et plus ou moins exhaustive, car il regroupe plusieurs facteurs influençant l'intention de départ volontaire à la retraite, ce qui constitue le premier apport théorique de cette thèse.

Notre recherche a permis de confirmer la légitimité des variables classiques constituant les modèles du turnover (Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Steel & Lounsbury, 2009), à savoir la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et les opportunités d'alternatives externes d'emploi, ayant une influence sur l'intention de quitter. A l'exception des deux

autres facteurs classiques, les opportunités alternatives externes d'emploi agissent positivement sur l'intention de quitter.

En plus des variables classiquement employées dans les modèles de turnover, nous avons ajouté une autre variable qui influence elle aussi l'intention de quitter : la justice organisationnelle.

La variance totale de l'intention de quitter expliquée par les variables indépendantes s'élève à 61%. Ce qui légitime notre modèle inspiré des modèles de turnover (Steel & Lounsbury, 2009).

Un autre apport théorique est l'introduction des pratiques RH comme variable modératrice pour étudier l'impact de cette dernière sur la relation entre l'intention de quitter et les autres variables indépendantes.

Dans notre thèse, l'impact de la variable modératrice est significatif pour quelques variables et ne l'est pas pour d'autres. Par exemple, la pratique formation a un impact significatif sur la relation entre l'intention de quitter et la satisfaction au travail, entre l'intention de départ et l'implication affective et normative et entre l'intention de quitter et la justice procédurale. Ce qui signifie que la pratique formation peut jouer un effet sur l'intention de départ.

Quant aux pratiques de non-discrimination, elles n'ont d'effet significatif que sur la relation entre l'intention de quitter et la justice distributive.

b. Les apports managériaux

Face à la tendance lourde liée au vieillissement de la main d'œuvre un peu partout dans le monde, les responsables et directeurs des ressources humaines sont de plus en plus appelés à avoir une attitude prospective. L'absence d'une gestion des départs volontaires à la retraite peut avoir un coût important pour les organisations à travers la perte de employés expérimentés.

Notre premier apport managérial concerne les facteurs classiques du modèle de turnover, et commence par la satisfaction au travail. Contrairement aux organisations privées, les

organisations publiques n'ont pas de but lucratif, donc ils rendent des services gratuitement, ce qui met les fonctionnaires en contact direct avec les citoyens. Des fois le législateur met en place des procédures compliquées pour l'obtention d'un document, et le citoyen exprime parfois son sentiment de frustration en se défoulant sur le fonctionnaire, et par conséquent le fonctionnaire ne se sent pas en sécurité face ce type de comportements, ce qui peut le pousser à penser à quitter l'organisation. Il serait donc préférable d'adopter une approche participative lors de l'élaboration de certaines procédures en prenant en considération les opinions des fonctionnaires qui sont en contact direct avec les citoyens. Ils sont les mieux placés pour décrire comment les citoyens perçoivent les nouvelles procédures mises en œuvre. Cette initiative peut avoir des retombées importantes sur l'implication des fonctionnaires. Cette initiative va refléter le degré d'attachement de l'organisation à ses fonctionnaires. Cet attachement va certainement augmenter l'attachement de ces derniers à leurs organisations.

L'étude longitudinale récente de Culpepper (2011) montre que le départ volontaire est souvent liée à une baisse de l'implication affective des salariés. Cet attachement va aider les organisations publiques à conserver ses fonctionnaires contre les opportunités alternatives externes d'emploi. La prise en compte de ces facteurs va permettre aux organisations publiques d'éviter les coûts qui accompagnent les départs volontaires (Savall & Zardet, 2003), et aussi les dysfonctionnements qui accompagnent le départ des fonctionnaires clés (Paillé, 2011).

En ce qui concerne les procédures, une certaine marge de manœuvre devrait être laissée aux fonctionnaires lors de l'élaboration et la mise en place des procédures. Premièrement, pour profiter de l'expérience des seniors cumulée au fil des années, deuxièmement pour exprimer la reconnaissance des organisations envers les efforts fournis par les seniors tout au long de leur carrière professionnelle.

Quant à la dimension justice interactionnelle, il est primordial d'assurer un climat de travail basé sur la confiance, la courtoisie, le respect, entre les fonctionnaires seniors et les autres fonctionnaires.

Cette thèse fournie également des résultats intéressants concernant le rôle de pratiques RH notamment la formation sur l'intention de quitter. En effet, les fonctionnaires seniors doivent être sur le même pied d'égalité que les autres fonctionnaires (jeunes) concernant les

programmes de formations, pour ne pas créer un décalage au niveau des compétences entre les seniors et les jeunes.

Pour lutter ou limiter les facteurs d'insatisfaction de ses employés seniors, la fonction publique au Maroc devraient prioriser la revalorisation professionnelle.

Cette reconnaissance pourrait prendre forme à travers la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience et de bilan de compétences pour motiver les seniors à être acteur de leur carrière (Gilles & Loisl, 2003). Des mesures telles que le tutorat et le parrainage pourraient favoriser le maintien des seniors dans l'emploi car ils sont la mémoire de l'organisation (Lesemann, 2003).

La transmission d'expérience des seniors vers les plus jeunes est un besoin qui a une valeur symbolique très importante aux yeux des seniors et elle est très bénéfique pour l'organisation en termes de préservation de la mémoire organisationnelle et elle facilite la cohabitation intergénérationnelle (Audet, 2004; Guérin & Saba, 2003). En effet, la reconnaissance de l'expertise des employés seniors contribue grandement à stimuler leur volonté de transmettre leurs savoirs aux jeunes recrues et à ne pas se retrouver face au phénomène de perte de mémoire organisationnelle. Comme le montrent les travaux d'Erikson (1982), le défi de « générativité » pousse les employés en fin de carrière vers une posture de sollicitude avec un besoin de léguer leurs savoirs à leurs successeurs et à s'en préoccuper (Cloutier & Irsst, 2002).

Selon les travaux de Saba (1995), les employés de plus de 50 ans ont une envie marquée de jouer de nouveaux rôles de formateur. Cette posture aurait un impact positif sur leur motivation et leur productivité. Les seniors se sentiraient ainsi valorisés.

2. Les limites de la recherche :

En ce qui concerne les limites de notre recherche, elles sont principalement d'ordre méthodologique.

Plus de 1300 personnes ont refusé de remplir le questionnaire, par crainte de leurs supérieurs hiérarchiques. D'autre part, le questionnaire se compose de 94 items ce qui a découragé plusieurs fonctionnaires à le remplir. Comme le souligne Roussel (2005): « au-delà de 100

items, un questionnaire devient lourd à administrer et s'expose davantage aux risques de biais (effets de halo, de contamination, de polarisation des réponses, données manquantes). »

La méthode des équations structurelles a engendré la suppression de plusieurs items de la variable satisfaction au travail, et par conséquent nous n'avons pas pu étudier l'influence de la composante C1 (extrinsèque) et la composante C2 (intrinsèque-extrinsèque) de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter.

Une autre limite d'ordre méthodologique résulte du fait que les données primaires sont toutes issues d'une seule source puisque le même questionnaire a été administré aux fonctionnaires seniors. Le biais de cette méthode se manifeste lorsqu'un même questionnaire mesure à la fois les variables indépendantes et dépendantes du modèle. L'effet de cette limite classique peut être atténué à travers la collecte de données de sources différentes pour les variables dépendantes et/ou indépendantes, la garantie de l'anonymat aux répondants, l'utilisation d'échelles de mesure solides et l'organisation des items en distinguant les variables dépendantes des variables indépendantes (Podsakoff et al., 2003).

Les trois dernières précautions ont été prises en compte dans notre travail, ce qui limite dans une certaine mesure l'impact du biais de méthode commune dans notre cas.

3. Les perspectives de la recherche

L'étude de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle affective s'avère importante non seulement pour enrichir le sujet de l'intention de quitter, mais pour trouver les meilleurs pratiques pour fidéliser les fonctionnaires. Cela nécessite une meilleure connaissance des attitudes au travail à travers les liens causales entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Bateman & Strasser 1984; Curry et al. 1986).

D'autre part, en ce qui concerne les opportunités d'emploi externes, les organisations publiques sont appelées à fournir beaucoup d'efforts pour conserver leurs ressources, en créant des postes et des alternatives d'emploi internes, en offrant des postes de responsabilités qui nécessitent des compétences particulières avec, par exemple, un salaire avantageux, etc. Cela va pousser les fonctionnaires à s'auto-informer et à développer leurs compétences techniques, pratiques et surtout relationnelles pour occuper le poste à pourvoir.

Il est important de faire des études non seulement sur la satisfaction au travail mais plutôt sur les déterminants de la satisfaction au travail et leurs impacts sur l'implication affective des fonctionnaires et sur l'intention de quitter.

Il est important aussi de signaler le rôle de la justice organisationnelle sur l'implication affective des fonctionnaires.

Il serait enrichissant d'élargir l'échantillon de notre recherche, en interrogeant tous les fonctionnaires seniors du Royaume du Maroc, en utilisant d'autres méthodes/techniques de collecte de données (en plus du questionnaire à questions fermées), il se peut qu'on tire des résultats intéressants, ou des propositions pertinentes de la part des fonctionnaires.

Il serait intéressant aussi d'introduire d'autres variables modératrices, par exemple l'impact de la vie personnelle des fonctionnaires sur la relation entre intention de quitter et l'implication affective.

Aussi, on pourrait envisager une étude comparative détaillée entre les résultats qu'on a obtenus dans le cadre de notre recherche avec d'autres recherches réalisées dans des contextes différents.

Une forte intention de quitter chez les fonctionnaires d'un ministère donné peut provoquer des dysfonctionnements sociaux et par conséquent un coût pour l'organisation (Krishnan & Singh, 2010; Paillé, 2011). Pour aller au-delà des antécédents, il serait intéressant d'étudier les conséquences de l'intention de quitter pour l'organisation et pour le fonctionnaire.

Aujourd'hui, le Maroc est devant l'impératif de faire une réforme de son administration dans l'objectif d'améliorer les services rendus aux citoyens. Ceci, en adoptant une nouvelle approche basée sur la rigueur, tout en commençant à appliquer la contractualisation dans la fonction publique afin de pousser les fonctionnaires à fournir plus d'efforts pour mériter le poste occupé.

D'autre part, le fonctionnaire qui veut occuper un poste de responsabilité devra être soumis à un contrôle plus sévère sur toutes les opérations qu'il effectue. Toutes ces mesures auront des

répercussions sur l'intention des départs volontaires à la retraite parce que les fonctionnaires seniors qui ont sacrifié une partie importante de leurs vies au service de l'administration, auront du mal à travailler dans un climat qui menace en permanence leurs carrières. C'est pour cela que nombreux sont ceux qui vont quitter les administrations avant d'arriver à l'âge de la retraite. Aussi, plusieurs facteurs poussent les fonctionnaires à repenser leur travail, par exemple, un leadership autoritaire qui ne cherche qu'à les pénaliser, l'absence de motivation, le sentiment d'insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail, l'augmentation des exigences des responsables et des citoyens. La présence de récompenses et de reconnaissance explicite pourrait également encourager les fonctionnaires à augmenter leurs rendements et à rester longtemps dans l'administration et à ne pas envisager la possibilité d'un départ volontaire avant l'heure.

Bibliographie

- Abraham, Charles, and Susan Michie. 2008. 'A taxonomy of behavior change techniques used in interventions', *Health psychology*, 27: 379.
- Adams, J Stacy. 1963. 'Towards an understanding of inequity', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422.
- Adams, J Stacy. 1965. 'Inequity in social exchange', *Advances in experimental social psychology*, 2: 267-99.
- Afzalur Rahim, M, Nace R Magner, and Debra L Shapiro. 2000. 'Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?', *International Journal of Conflict Management*, 11: 9-31.
- Ajzen, Icek. 1985. 'From intentions to actions: A theory of planned behavior.' in, *Action control* (Springer).
- Ajzen, Icek. 1991. 'The theory of planned behavior', *Organizational behavior and human decision processes*, 50: 179-211.
- Alexander, Sheldon, and Marian Ruderman. 1987. 'The role of procedural and distributive justice in organizational behavior', *Social Justice Research*, 1: 177-98.
- Allen, David G, Phillip C Bryant, and James M Vardaman. 2010. 'Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies', *The Academy of Management Perspectives*, 24: 48-64.
- Allen, Natalie J, and John P Meyer. 1990. 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, Natalie J, and John P Meyer. 1996. 'Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity', *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-76.
- Amauger-lattes, Marie-Cécile. 2007. 'La discrimination fondée sur l'âge: une notion circonstancielle sous haute surveillance', *Retraite et société*: 27-41.
- Ambrose, Maureen L, and Marshall Schminke. 2003. 'Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust', *Journal of Applied Psychology*, 88: 295.
- Ambrose, ML, and A Arnaud. 2005. 'Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice', *The handbook of organizational justice*: 59-84.
- Angle, Harold L, and James L Perry. 1981. 'An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness', *Administrative science quarterly*: 1-14.
- Antonovsky, Aaron, Shifra Sagy, Israel Adler, and Rimona Visel. 1990. 'Attitudes toward retirement in an Israeli cohort', *The International Journal of Aging and Human Development*, 31: 57-77.
- Aquino, Karl, Rodger W Griffeth, David G Allen, and Peter W Hom. 1997. 'Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model', *Academy of Management journal*, 40: 1208-27.
- Argyris, C. 1960. *Understanding Organizational Behavior* (Dorsey: Homewood, IL.).

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. 1996. Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 3-20.
- Aryee, Samuel, Pawan S Budhwar, and Zhen Xiong Chen. 2002. 'Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model', *Journal of Organizational Behavior*, 23: 267-85.
- Asquith, William H, and Meghan C Roussel. 2009. "Regression equations for estimation of annual peak-streamflow frequency for undeveloped watersheds in Texas using an L-moment-based, PRESS-Minimized, residual-adjusted approach." In.
- Atkinson, John William, and Norman T Feather. 1966. *A theory of achievement motivation* (Wiley New York).
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-26.
- Aziri, Brikend. 2011. 'Job satisfaction: A literature review', *Management research and practice*, 3: 77-86.
- Barbash, Jack. 1976. *Job satisfaction attitudes surveys* (Organisation for Economic Co-operation and Development;[Washington: sold by OECD Publications Center]).
- Bateman, Thomas S, and Stephen Strasser. 1984. 'A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment', *Academy of Management journal*, 27: 95-112.
- Bartoli, Annie. 1997. 'Filemanagement dans les organisations publiques', *Paris, Dunod*, 2.
- Batt, Rosemary. 2002. 'Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth', *Academy of Management journal*, 45: 587-97.
- Baudet-Caille, Véronique. 2008. 'Des droits sociaux même pas saisonniers', *Plein droit*: 22-25.
- Baumgartner, Hans, and Christian Homburg. 1996. 'Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review', *International journal of research in marketing*, 13: 139-61.
- Becker, Howard S. 1960. 'Notes on the concept of commitment', *American journal of Sociology*, 66: 32-40.
- Bentein, Kathleen, Christian Vandenberghe, and Tanguy Dulac. 2004. 'Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail', *Revue de gestion des ressources humaines*, 53: 69-79.
- Beugre, Constant D. 1998. *Managing fairness in organizations* (Greenwood Publishing Group).
- Bies, R, and R Moag. 1986. "Interactional justice: Communication criteria of fairness in: RJ Lewicki, BH Sheppard, MH Bazerman (eds.) Research on negotiations in organizations (pp. 43-55)." In.: Greenwich: 1JAI Press.
- Bies, RJ. 2001. "Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118)." In.: Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, Robert J, JF Moag, Roy J Lewicki, Blair H Sheppard, and MH Bazerman. 1986. 'Research on negotiations in organizations'.
- Bigot, Régis, Patricia Crouette, and Emilie DAUDEY. 2010. 'La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française (2010)', *CREDOC. Consulté à l'adresse http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-credoc-2010-101210.pdf*.
- Bobocel, D Ramona, and Camilla M Holmvall. 2001. 'Are interactional justice and procedural justice different', *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*: 85-110.

- Brockner, Joel, and Batia M Wiesenfeld. 1996. 'An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures', *Psychological bulletin*, 120: 189.
- Brotheridge, Celeste M. 2003. 'The Role of Fairness in Mediating the Effects of Voice and Justification on Stress and Other Outcomes in a Climate of Organizational Change', *International Journal of Stress Management*, 10: 253.
- Brougham, Ruby R, and David A Walsh. 2005. 'Goal expectations as predictors of retirement intentions', *The International Journal of Aging and Human Development*, 61: 141-60.
- Browne, Michael W, and Richard Cudeck. 1993. "Alternative ways of assessing model fit. In: KA, Bollen, JS Long,(Eds.), Testing structural equation models (pp. 136-162)." In.: Newbury Park, CA: Sage.
- Buchanan, Bruce. 1974. 'Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations', *Administrative science quarterly*: 533-46.
- Cadin, L., Bailly-Bender, A. F., & Saint-Giniez, V. (2000). Exploring boundaryless careers in the French context. *Career frontiers: New conceptions of working lives*, 228-255.
- Cadin, Loïc, Anne-Françoise Bender, and Véronique de Saint-Giniez. 2003. *Carrières nomades: les enseignements d'une comparaison internationale* (Vuibert).
- Caldwell, David F, Jennifer A Chatman, and Charles A O'Reilly. 1990. 'Building organizational commitment: A multifirm study', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63: 245-61.
- Calisir, Fethi, Cigdem A Gumussoy, and Ibrahim Iskin. 2011. 'Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey', *Personnel Review*, 40: 514-33.
- Carraher, Shawn M, and M Ronald Buckley. 2008. 'Attitudes towards benefits and behavioral intentions and their relationship to Absenteeism, Performance, and Turnover among nurses', *Academy of Health Care Management Journal*, 4: 89.
- Carsten, Jeanne M, and Paul E Spector. 1987. 'Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model', *Journal of Applied Psychology*, 72: 374-81.
- Carter, Mary Anne Taylor, and Kelli Cook. 1995. 'Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources', *The Career Development Quarterly*, 44: 67-82.
- Cerdin, Jean-Luc, and Jean-Marie Peretti. 2005. 'La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte', *Revue de gestion des ressources humaines*: 2-21.
- Chanal, Valérie, and Jean Moscarola. 1998. 'Langage de la théorie et langage de l'action, analyse lexicale d'une recherche action sur l'innovation', *Acte des 4 ème journées JADT*.
- Channon, PH, SH Hopkins, and DT Pham. 1992. 'Derivation of optimal walking motions for a bipedal walking robot', *Robotica*, 10: 165-72.
- Charms, R de. 1968. *Personal causation*.
- Chen, Chao C, James R Meindl, and Harry Hui. 1998. 'Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural, and individual factors', *Journal of Organizational Behavior*: 115-29.
- Chen, Feinian, Patrick J Curran, Kenneth A Bollen, James Kirby, and Pamela Paxton. 2008. 'An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models', *Sociological methods & research*, 36: 462-94.
- Chen, Zhen Xiong, and Anne Marie Francesco. 2003. 'The relationship between the three components of commitment and employee performance in China', *Journal of Vocational Behavior*, 62: 490-510.
- Chin, Wynne W, Barbara L Marcolin, and Peter R Newsted. 2003. 'A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a

- Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study', *Information systems research*, 14: 189-217.
- Chin, Wynne W, Robert A Peterson, and Steven P Brown. 2008. 'Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders', *Journal of marketing theory and practice*, 16: 287-98.
- Chiu, Randy K, and Anne Marie Francesco. 2003. 'Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment', *International Journal of Manpower*, 24: 284-98.
- Chun, Hui, Cynthia Lee, and Denise M. Rousseau. 2004. 'Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality', *Journal of Applied Psychology*, 89: 311-21.
- Churchill Jr, Gilbert A. 1979. 'A paradigm for developing better measures of marketing constructs', *Journal of marketing research*: 64-73.
- Cohen, Allan R, and Herman Gadon. 1978. *Alternative work schedules* (Addison-Wesley Pub. Co.).
- Cohen-Charash, Yochi, and Paul E Spector. 2001. 'The role of justice in organizations: A meta-analysis', *Organizational behavior and human decision processes*, 86: 278-321.
- Colle. 2005. *L'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte* (CEROG).
- Colle, Rodolphe. 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*.
- Colquitt, Jason A. 2001. 'On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, 86: 386.
- Colquitt, Jason A, Jerald Greenberg, and Cindy P Zapata-Phelan. 2005. 'What is organizational justice? A historical overview', *Handbook of organizational justice*, 1: 3-58.
- Comeau, Yvan. 1992. 'Théories de la satisfaction au travail'. Collection Etudes Théoriques, n°9205.
- Commeiras, Nathalie, and Christophe Fournier. 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*.
- Cotton, John L, and Jeffrey M Tuttle. 1986. 'Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research', *Academy of Management review*, 11: 55-70.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A. M. 2002. 'A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 23: 927.
- Cropanzano, Russell, and Jerald Greenberg. 1997. 'Progress in organizational justice: Tunneling through the maze', *International review of industrial and organizational psychology*, 12: 317-72.
- Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 517-527.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Daileyl, Robert C, and Delaney J Kirk. 1992. 'Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover', *Human Relations*, 45: 305-17.
- Dalton, Dan R, David M Krackhardt, and Lyman W Porter. 1981. 'Functional turnover: An empirical assessment', *Journal of Applied Psychology*, 66: 716.

- Dansereau, Fred, James Cashman, and George Graen. 1974. 'Expectancy as a moderator of the relationship between job attitudes and turnover', *Journal of Applied Psychology*, 59: 228.
- De Vriendt, Johan, Philippe Lainé, Christophe Lerouge, and Xiaofeng Xu. 2002. 'Mobile network evolution: a revolution on the move', *IEEE Communications magazine*, 40: 104-11.
- de Vries, Manfred FR Kets, and Danny Miller. 1985. 'Narcissism and leadership: An object relations perspective', *Human Relations*, 38: 583-601.
- Deci, Edward L, Robert J Vallerand, Luc G Pelletier, and Richard M Ryan. 1991. 'Motivation and education: The self-determination perspective', *Educational psychologist*, 26: 325-46.
- Delery, John E, Nina Gupta, Jason D Shaw, G Douglas Jenkins Jr, and Margot L Ganster. 2000. 'Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention', *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39: 625-45.
- Deutsch, Morton. 1975. 'Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?', *Journal of Social issues*, 31: 137-49.
- Deutsch, Morton. 1985. 'Distributive justice: A social-psychological perspective'. Yale University Press, 1985.
- Dunham, Randall B, Jean A Grube, and Maria B Castaneda. 1994. 'Organizational commitment: The utility of an integrative definition', *Journal of Applied Psychology*, 79: 370.
- Ehrenberg, Ronald G, and Robert S Smith. 1982. 'Modern labor economics. Glenview', IL: Scott, Foresman.
- El Akremi, Assaad, Sylvie Guerrero, and Jean-Pierre Neveu. 2006. *Comportement organisationnel-Vol. 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (De Boeck Supérieur).
- Elchardus, Mark, and Joachim Cohen. 2004. 'Retirement as the future of work: An empirical analysis of early exit from the labour market in Belgium', *Littlewood, P., I. Glorieux & I. Jönsson, The future of work in Europe, Aldershot: Ashgate*.
- Elchardus, Mark, Joachim Cohen, and Leen Van Thielen. 2003. 'Attitude et attentes en rapport avec la fin de carrière professionnelle', *Rapport partiel*, 3.
- Elovainio, Marko, Mika Kivimäki, Nick Steen, and Jussi Vahtera. 2004. 'Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis', *Social science & medicine*, 58: 1659-69.
- Emerson, Richard M. 1976. 'Social exchange theory', *Annual review of sociology*, 2: 335-62.
- Erikson, Erik H. 1963. "Childhood and society (Rev. ed.)." In.: new york: norton.
- Etzioni, Amitai. 1975. *Comparative analysis of complex organizations*, rev (Simon and Schuster).
- Evrard, Yves, Bernard Pras, Elyette Roux, Pierre Desmet, Anne-Marie Dussaix, and Gary L Lilien. 2009. "Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing." In.
- Ewen, Robert B, Patricia C Smith, and Charles L Hulin. 1966. 'An empirical test of the Herzberg two-factor theory', *Journal of Applied Psychology*, 50: 544.
- Fabi, Bruno, Richard Lacoursière, and Louis Raymond. 2011. 'Processus de fidélisation des employés: une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes', *P. Paillé (Éd.), La fidélisation des ressources humaines: Approches conceptuelles et recherches empiriques*: 213-34.
- Fairris, David. 2004. 'Internal labor markets and worker quits', *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43: 573-94.
- Feldman, D. C. 1994. 'The decision to retire early: a review and reconceptualization', *Academy of Management review*, 19: 285-311.

- Fishbein, Martin, and Icek Ajzen. 1975. 'Belief', *Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research Reading*, MA: Addison-Wesley, 6.
- Flaherty, J Christopher, Jason B Whitt, Patrick E Macaulay, David R Tholfsen, John T Garibotto, Philip C Evard, and Joshua Makower. 2003. "Catheters, systems and methods for percutaneous in situ arterio-venous bypass." In.: Google Patents.
- Folger, Robert. 1977. 'Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity', *Journal of personality and social psychology*, 35: 108.
- Folger, Robert G, and Russell Cropanzano. 1998. *Organizational justice and human resource management* (Sage).
- Folger, Robert, and Mary A Konovsky. 1989. 'Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions', *Academy of Management journal*, 32: 115-30.
- Folger, Robert, Mary A Konovsky, and Russell Cropanzano. 1992. 'A due process metaphor for performance appraisal', *Research in organizational behavior*, 14: 129-29.
- Fornell, Claes, and David F Larcker. 1981. 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of marketing research*: 39-50.
- Forteza, José A, and Jose M Prieto. 1994. 'Aging and work behavior'.
- Foucher, R. (1983). Plus de cinquante années de recherche sur la satisfaction au travail ou les vicissitudes d'un concept. *La psychologie organisationnelle au Québec*. G. Tarrab et collaborateurs, dir. Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 345-370.
- Gerhart, Barry. 1990. 'Voluntary turnover and alternative job opportunities', *Journal of Applied Psychology*, 75: 467.
- Ghoshal, Sumantra, and Christopher A Bartlett. 1999. *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management* (Harper Collins).
- Gilles, Marion, and Florence Loisel. 2003. *La gestion des âges: pouvoir vieillir en travaillant* (Liaisons; ANACT).
- Gilormini, P, and P Rougée. 1994. 'Taux de rotation des directions matérielles dans un milieu déformable', *Comptes rendus de l'Académie des sciences. Série II, Mécanique, physique, chimie, astronomie*, 318: 421-27.
- Gold, Y, and RA Roth. 1993. 'Teachers managing stress', *London: Falmer*.
- Golembiewski, Robert T, and Carl W Proehl. 1978. 'A survey of the empirical literature on flexible workhours: Character and consequences of a major innovation', *Academy of Management review*, 3: 837-53.
- Golparvar, Mohsen, and Mohammad Ali Nadi. 2010. 'Cultural values and overall fairness; Organizational justice, job satisfaction and turnover'.
- Granovetter, Mark. 1974. "Granovetter replies to Gans." In.: University of Chicago Press.
- Green, Francis, and Yu Zhu. 2010. 'Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education', *Oxford Economic Papers*, 62: 740-63.
- Greenberg, Jerald. 1987a. 'Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends?', *Journal of Applied Psychology*, 72: 55.
- Greenberg, Jerald. 1987b. 'Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals', *Social Justice Research*, 1: 219-34.
- Greenberg, Jerald. 1990. 'Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow', *Journal of management*, 16: 399-432.
- Greenberg, Jerald. 2001. 'Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft', *Organizational behavior and human decision processes*, 89: 985-1003.
- Greenberg, Jerald, and R Cropanzano. 1993. 'The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice', *Justice in the workplace: Approaching*

- fairness in human resource management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Griffeth, Rodger W, Peter W Hom, and Stefan Gaertner. 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: 463-88.
- Guérin, Gilles, Thierry Wils, and Tania Saba. 1996. 'La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus'.
- Hackett, Rick D, Peter Bycio, and Peter A Hausdorf. 1994. 'Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment', *Journal of Applied Psychology*, 79: 15-23.
- Haines III, Victor Y, Patrice Jalette, and Karine Larose. 2010. 'The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector', *ILR Review*, 63: 228-46.
- Hall, Douglas T, and James G Goodale. 1986. *Human resource management: strategy, design, and implementation* (Scott, Foresman Glenview, IL/London).
- Hall, Douglas T, and Philip H Mirvis. 1996. 'The new protean career: Psychological success and the path with a heart', *The career is dead: Long live the career*: 15-45.
- Hall, Douglas T, Benjamin Schneider, and Harold T Nygren. 1970. 'Personal factors in organizational identification', *Administrative science quarterly*: 176-90.
- Hall, DT. 1976. 'Careers in Organizations (Goodyear, Pacific Palisades, CA)', *Hall Careers in Organizations* 1976.
- Hallman, VG, and JS Rosenbloom. 1986. 'Employee Benefit Planning', *Englewood Cliffs*.
- Halpern, Gerald. 1966. 'Relative contributions of motivator and hygiene factors to overall job satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 50: 198.
- Hanisch, Kathy A, and Charles L Hulin. 1990. 'Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors', *Journal of Vocational Behavior*, 37: 60-78.
- Hansson, Robert O, Paul D Dekoekkoek, Wynell M Neece, and David W Patterson. 1997. 'Successful aging at work: Annual review, 1992–1996: The older worker and transitions to retirement', *Journal of Vocational Behavior*, 51: 202-33.
- Hardy, Melissa A, and Lawrence Hazelrigg. 1999. 'A multilevel model of early retirement decisions among autoworkers in plants with different futures', *Research on Aging*, 21: 275-303.
- Hayman, Jeremy. 2005. 'Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance', *Research and Practice in Human Resource Management*, 13: 85-91.
- Hellman, Chan M. 1997. 'Job satisfaction and intent to leave', *The Journal of Social Psychology*, 137: 677-89.
- Hendrix, William H, Tina Robbins, Janis Miller, and Timothy P Summers. 1998. 'Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover', *Journal of Social Behavior and Personality*, 13: 611.
- Henkens, Kène, and Frits Tazelaar. 1997. 'Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands: intentions, behavior; and the discrepancy between the two', *Research on Aging*, 19: 139-73.
- Herrbach, Olivier, Mignonac, Karim, Vandenberghe, Christian, *et al.* Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 2009, vol. 48, no 6, p. 895-915.
- Herzberg, F Mausner, and B Mausner. 1959. 'B. & Snyderman, B.(1959)', *The motivation to work*, 2.
- Herzberg, Frederick. 1971. *Le travail et la nature de l'homme* (Enterprise Moderne d'Ed.).

- Herzberg, Frederick I. 1966. 'Work and the nature of man'. New York: World Publishing Company, 1966. 203 pp.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, and B Snyderman. 1968. 'The motivation to work. 1959', *A la recherche des motivations perdues*.
- Hicks, William D, and Richard J Klimoski. 1987. 'Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment', *Academy of Management Journal*, 30: 542-52.
- Hirsch, P. M., & Shanley, M. (1996). The rhetoric of boundaryless-or, how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 15, 137-192.
- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Harvard university press).
- Hogan, Nancy L, Eric G Lambert, Morris Jenkins, and Suzanne Wambold. 2006. 'The impact of occupational stressors on correctional staff organizational commitment: A preliminary study', *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 22: 44-62.
- Hom, Peter W, Fanny Caranikas-Walker, Gregory E Prussia, and Rodger W Griffeth. 1992. "A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover." In.: American Psychological Association.
- Hom, Peter W, and Angelo J Kinicki. 2001. 'Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover', *Academy of Management journal*, 44: 975-87.
- Hoppock, Robert. 1935. 'Job satisfaction'. Oxford, England: Harper.
- House, Robert J, and Lawrence A Wigdor. 1967. 'Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism', *Personnel psychology*, 20: 369-90.
- Hoyle, R. H. (1995). Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications. Sage.
- Hrebiniak, Lawrence G, and Joseph A Alutto. 1972. 'Personal and role-related factors in the development of organizational commitment', *Administrative science quarterly*: 555-73.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311.
- Hulin, Charles L, Mary Roznowski, and Donna Hachiya. 1985. 'Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration', *Psychological bulletin*, 97: 233.
- James, Keith. 1993. 'The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions', *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*: 21-50.
- Johnston, Mark W, Anantharathan Parasuraman, Charles M Futrell, and William C Black. 1990. 'A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment', *Journal of marketing research*: 333-44.
- Jolivet, Annie. 2002. 'La politique européenne en faveur du vieillissement actif', *Retraite et société*: 137-57.
- Jolivet, CHRISTOPHE, and Vincent Bretagnolle. 2002. 'L'outarde canepetière en France: évolution récente des populations, bilan des mesures de sauvegarde et perspectives d'avenir', *Alauda*, 70: 93-96.
- Jones, Lawrence R, and Donald F Kettl. 2004. 'Assessing public management reform strategy in an international context.' in, *Strategies for public management reform* (Emerald Group Publishing Limited).

- Judge, Timothy A, John W Boudreau, and Robert D Bretz. 1994. 'Job and life attitudes of male executives', *Journal of Applied Psychology*, 79: 767.
- Judge, Timothy A, and Shinichiro Watanabe. 1993. 'Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship', *Journal of Applied Psychology*, 78: 939.
- Kammeyer-Mueller, John D, Connie R Wanberg, Theresa M Glomb, and Dennis Ahlburg. 2005. 'The role of temporal shifts in turnover processes: it's about time', *Journal of Applied Psychology*, 90: 644.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1968. 'Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities', *American Sociological Review*: 499-517.
- Kellerhals, Jean, Marianne Modak, Massimo Sardi, Noëlle Languin, Renaud Lieberherr, and Renaud LIEBEHERR. 1995. 'Justice, sens de la responsabilité et relations sociales', *L'Année sociologique (1940/1948-)*: 317-49.
- Kelman, Herbert C. 1958. 'Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change', *Journal of conflict resolution*, 2: 51-60.
- Khatri, Naresh, Pawan Budhwar, and Chong Tze Fern. 1999. 'Employee turnover: bad attitude or poor management', *Singapore: Nanyang Technological University*: 19-99.
- Kickul, Jill, Scott W Lester, and Jonathon Finkl. 2002a. 'Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?', *Journal of Organizational Behavior*, 23: 469-88.
- Kickul, Jill, Scott W. Lester, and Jonathon Finkl. 2002b. 'Promise Breaking During Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make a Difference?', *Journal of Organizational Behavior*, 23: 469.
- Kim, Sang-Wook, James L Price, Charles W Mueller, and Thomas W Watson. 1996. 'The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital', *Human Relations*, 49: 947-76.
- Kim, Tae-Yeol, Daniel M Cable, and Sang-Pyo Kim. 2005. 'Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit', *Journal of Applied Psychology*, 90: 232.
- King, Nathan. 1970. 'Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction', *Psychological bulletin*, 74: 18.
- Ko, Jong-Wook, James L Price, and Charles W Mueller. 1996. 'Assessments of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea', University of Iowa.
- Konovsky, Mary A. 2000. 'Understanding procedural justice and its impact on business organizations', *Journal of management*, 26: 489-511.
- Konovsky, Mary A, and Russell Cropanzano. 1991. 'Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance', *Journal of Applied Psychology*, 76: 698.
- Konovsky, Mary A, and S Douglas Pugh. 1994. 'Citizenship behavior and social exchange', *Academy of Management journal*, 37: 656-69.
- Kornhauser, Arthur W. 1930. 'The study of work feelings', *Personnel Journal*.
- Kosloski, Karl, David Ekerdt, and Stanley DeViney. 2001. 'The role of job-related rewards in retirement planning', *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 56: P160-P69.
- KPMG. 2006. Etude relative à l'évaluation de l'opération départ volontaire de la fonction publique, Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics. Royaume du Maroc.
- Kraak, Johannes. *L'impact du contrat psychologique sur les intentions de fin de carrière*. Diss. Toulouse 1, 2013.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management*, 49(3), 421-437.

- Kulik, Carol T, and Maureen L Ambrose. 1992. 'Personal and situational determinants of referent choice', *Academy of Management review*, 17: 212-37.
- Lachaume, J. F., & Viot-Landais, A. (2017). La fonction publique. Dalloz.
- Laflamme, R. (1991). L'impact de l'implantation de la bureautique sur les indicateurs communs des concepts satisfaction au travail, climat organisationnel, qualité de vie au travail et culture organisationnelle. Université Laval, Québec.
- Lahiri, Dilip K, and Suresh Srivastva. 1967. 'Determinants of satisfaction in middle-management personnel', *Journal of Applied Psychology*, 51: 254.
- Lambert, Eric G. 2001. 'To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover', *American Journal of Criminal Justice*, 26: 61-76.
- Lambert, Eric G, Nancy Lynne Hogan, and Shannon M Barton. 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: 233-50.
- Lambert, Eric, and Nancy Hogan. 2009. 'The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model', *Criminal Justice Review*, 34: 96-118.
- Lambert, Lisa Schurer. 2011. 'Promised and Delivered Inducements and Contributions: An Integrated View of Psychological Contract Appraisal', *Journal of Applied Psychology*, 96: 695-712.
- Larouche, Viateur. 1975. 'Inventaire de satisfaction au travail: validation', *Relations industrielles/Industrial Relations*, 30: 343-76.
- Larouche, Viateur, and François Delorme. 1972. 'Satisfaction au travail: reformulation théorique', *Relations industrielles/Industrial Relations*: 567-602.
- Larouche, Viateur, and François Delorme. 1975. 'La mesure des besoins des individus en situation de travail. Élaboration d'un inventaire'.
- Larouche, Viateur, André Lévesque, and François Delorme. 1973. 'Satisfaction au travail: problèmes associés à la mesure', *Relations industrielles/Industrial Relations*, 28: 76-109.
- Lawler, EL. 1971. 'Pay and organization effectiveness: A psychological view', NY: McGraw Hill.
- Lee, Thomas W, and Richard T Mowday. 1987. 'Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover', *Academy of Management journal*, 30: 721-43.
- Lee, Vickie, and Melinda C Henderson. 1996. 'Occupational stress and organizational commitment in nurse administrators', *Journal of nursing Administration*, 26: 21-28.
- Lee, Won-Jae, James R Phelps, and Dan Richard Beto. 2009. 'Turnover intention among probation officers and direct care staff: A statewide study', *Fed. Probation*, 73: 28.
- Leventhal, Gerald S. 1976. 'The distribution of rewards and resources in groups and organizations', *Advances in experimental social psychology*, 9: 91-131.
- Leventhal, Gerald S, Jurgis Karuza, and William R Fry. 1980. 'Beyond fairness: A theory of allocation preferences', *Justice and social interaction*, 3: 167-218.
- Levinson, H., C. R. Price, K. J. Munden, and C. M. Solley. 1962. *Men, Management, and Mental Health* (Harvard University Press: Cambridge, MA.).
- Lewis, Jacqui, and Chris McLaverty. 1991. 'Facing up to the Needs of the Older Manager', *Personnel Management*, 23: 32-35.
- Lin, Tsung-Chun, and An-Tien Hsieh. 2001. 'Impact of job stress on early retirement intention'.
- Lincoln, James R, and Arne L Kalleberg. 1996. 'Commitment, quits, and work organization in Japanese and US plants', *ILR Review*, 50: 39-59.

- Lind. 2001. 'Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations', *Advances in organizational justice*, 56: 88.
- Lind, E Allan, and Tom R Tyler. 1988. *The social psychology of procedural justice* (Springer Science & Business Media).
- Lock, EA. 1986. 'Henne, Work motivation theories', *International Review of Industrial and organization Psychology*, v01, 1.
- Locke, Edwin A. 1976. 'The nature and causes of job satisfaction', *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Locke, Edwin A, David Sirota, and Alan D Wolfson. 1976. 'An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency', *Journal of Applied Psychology*, 61: 701.
- Lofquist, L., and R. Dawis. 1969. *Adjustment to work: a psychological view of man's problems in a work-oriented society* (Appleton-Century-Crofts: New-York).
- Lofquist, Lloyd H, and RenéV Dawis. 1978. 'Values as second-order needs in the theory of work adjustment', *Journal of Vocational Behavior*, 12: 12-19.
- London, Bruce, and Thomas D Robinson. 1989. 'The effect of international dependence on income inequality and political violence', *American Sociological Review*: 305-08.
- Lowe, Rosemary H, and Stephen J Vodanovich. 1995. 'A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment', *Journal of business and psychology*, 10: 99-114.
- Lund, Thomas, and Vilhelm Borg. 1999. 'Work environment and self-rated health as predictors of remaining in work 5 years later among Danish employees 35-59 years of age', *Experimental Aging Research*, 25: 429-34.
- Madsen, Kaj Berg. 1974. *Modern theories of motivation: A comparative metascientific study* (John Wiley & Sons).
- Maltais, Daniel, and Bachir Mazouz. 2004. 'À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences', *Gestion*, 29: 82-92.
- Mann, Floyd Christopher, and Howard John Baumgartel. 1952. *Absences and employee attitudes in an electric power company* (Survey Research Center, University of Michigan).
- Marbot, Éléonore, and Jean-Marie Peretti. 2004. *Les seniors dans l'entreprise* (Village mondial).
- March, James G, and Herbert Alexander Simon. 1958. 'Organizations'. New. York: John Wiley and Sons, Inc., 1958. 262 pp.
- Marsh, Robert M, and Hiroshi Mannari. 1977. 'Organizational commitment and turnover: A prediction study', *Administrative science quarterly*: 57-75.
- Martin, Christopher L, and Nathan Bennett. 1996. 'The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment', *Group & Organization Management*, 21: 84-104.
- Martinet, Alain Charles. 1990. 'Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion', A.-Ch. Martinet coord., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica: 9-30.
- Maslow, Abraham H. 1954a. 'The instinctoid nature of basic needs', *Journal of Personality*, 22: 326-47.
- Maslow, Abraham H. 1954b. 'Motivation and personality'. Publisher: New York : Harper & Row, 1954.
- Masterson, Suzanne S, Kyle Lewis, Barry M Goldman, and M Susan Taylor. 2000. 'Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships', *Academy of Management journal*, 43: 738-48.

- Mathieu, John E, and Dennis M Zajac. 1990. 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment', *Psychological bulletin*, 108: 171.
- Mattila, J Peter. 1974. 'Job quitting and frictional unemployment', *The American Economic Review*, 64: 235-39.
- Mayer, Roger C, and F David Schoorman. 1992. 'Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment', *Academy of Management journal*, 35: 671-84.
- Mazouz, Bachir, and Claude Rochet. 2005. 'De la gestion par résultats et de son institutionnalisation: quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises', *Télescope*, 12: 69-85.
- McElroy, James C, Paula C Morrow, and Scott N Rude. 2001. 'Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover', *Journal of Applied Psychology*, 86: 1294.
- McFarlin, Dean B, and Paul D Sweeney. 1992. 'Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes', *Academy of Management journal*, 35: 626-37.
- McGee, Gail W, and Robert C Ford. 1987. 'Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales', *Journal of Applied Psychology*, 72: 638.
- Meyer, John P. 1997. 'Organizational commitment', *International review of industrial and organizational psychology*, 12: 175-228.
- Meyer, John P, and Natalie J Allen. 1984. 'Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations', *Journal of Applied Psychology*, 69: 372.
- 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, John P, Natalie J Allen, and Catherine A Smith. 1993. 'Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization', *Journal of Applied Psychology*, 78: 538.
- Meyer, John P, and Lynne Herscovitch. 2001. 'Commitment in the workplace: Toward a general model', *Human Resource Management Review*, 11: 299-326.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. 1991. 'A three-component conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 1: 61.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- 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.
- Meyssonier, R, and A Roger. 2006. 'L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter', *XVIIème Congrès de l'AGRH*.
- Michaels, Charles E, and Paul E Spector. 1982. 'Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model', *Journal of Applied Psychology*, 67: 53.
- Min, Hokey. 2007. 'Examining sources of warehouse employee turnover', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37: 375-88.
- Ministère de l'économie et des finances. 2017. Rapport sur les ressources humaines. Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2017. Royaume du Maroc.

- Mobley, William H. 1977. 'Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover', *Journal of Applied Psychology*, 62: 237.
- Mobley, William H, Rodger W Griffeth, Herbert H Hand, and Bruce M Meglino. 1979. 'Review and conceptual analysis of the employee turnover process', *Psychological bulletin*, 86: 493.
- Mobley, William H, Stanley O Horner, and At T Hollingsworth. 1978. 'An evaluation of precursors of hospital employee turnover', *Journal of Applied Psychology*, 63: 408.
- Moorehead, Richard. 1997. 'Structural chaos: community and state management of common property in Mali', *Structural chaos: community and state management of common property in Mali*.
- Moorman, Robert H. 1991. 'Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?', *Journal of Applied Psychology*, 76: 845.
- Mor Barak, Michal E, Jan A Nissly, and Amy Levin. 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: 625-61.
- Mor-Barak, Michál E. 1995. 'The meaning of work for older adults seeking employment: The generativity factor', *The International Journal of Aging and Human Development*, 41: 325-44.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, and Sandra L Robinson. 1997. 'When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops', *Academy of Management review*, 22: 226-56.
- Morse, Nancy C. 1953. 'Satisfactions in the white-collar job'. Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1953 - 235 pages.
- Mowday, Richard T, Lyman W Porter, and Richard M Steers. 1982. 'Employee-organization linkage', *The psychology of commitment absenteeism, and turn over_ Academic Press Inc. London*.
- Mowday, Richard T, Richard M Steers, and Lyman W Porter. 1979. 'The measurement of organizational commitment', *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-47.
- Muchinsky, Paul M, and Paula C Morrow. 1980. 'A multidisciplinary model of voluntary employee turnover', *Journal of Vocational Behavior*, 17: 263-90.
- Naegele, Gerhard, Alan Walker, European Foundation for the Improvement of Living, and Working Conditions. 2006. *A guide to good practice in age management* (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions).
- Naus, Fons, Ad Van Iterson, and Robert Roe. 2007. 'Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace', *Human Relations*, 60: 683-718.
- Neveu, Jean-Pierre. 1996. *La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire*.
- Newman, Jerry M, and George T Milkovich. 1990. 'Procedural justice challenges in compensation: eliminating the fairness gap', *Labor Law Journal*, 41: 575.
- Newman, John E. 1974. 'Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures', *Journal of Applied Psychology*, 59: 610.
- Nissly, Jan A, Michál E Mor Barak, and Amy Levin. 2005. 'Stress, social support, and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare', *Administration in Social Work*, 29: 79-100.

- O'Reilly, Charles A, and Jennifer Chatman. 1986. 'Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior', *Journal of Applied Psychology*, 71: 492.
- O'Reilly, Charles A, Jennifer Chatman, and David F Caldwell. 1991. 'People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit', *Academy of Management journal*, 34: 487-516.
- Oshagbemi, Titus. 1999. 'Overall job satisfaction: how good are single versus multiple-item measures?', *Journal of Managerial Psychology*, 14: 388-403.
- Paillé, P. 2011. 'La fidélisation des ressources humaines: les dimensions négligées', P. Paillé (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines: Approches conceptuelles et recherches empiriques*: 119-36.
- Paillé, PASCAL. 2004. 'Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens: l'influence de la satisfaction au travail', *Revue de gestion des ressources humaines*: 31-46.
- Paillé, Pascal, Laurent Bourdeau, and Isabelle Galois. 2010. 'Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach', *International Journal of Organizational Analysis*, 18: 41-58.
- Palmero, Sandra. 2000. 'Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel', *Actes du 11ème congrès de l'AGRH*.
- Park, H. Y., Ofori-Dankwa, J., & Bishop, D. R. (1994). Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications. *Human Relations*, 47(3), 353-366.
- Pate, Judy, and Charles Malone. 2000. 'Post-"psychological contract" violation: the durability and transferability of employee perceptions: the case of TimTec', *Journal of European Industrial Training*, 24: 158-66.
- Paumès, D, and J Cl Marquié. 1995. 'Employés vieillissants, apprentissage et formation professionnelle', sous la direction de Marquié, Paumès et Volkoff, *Le Travail au fil de l'âge*, Octarès, Toulouse.
- Penley, Larry E, and Sam Gould. 1988. 'Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations', *Journal of Organizational Behavior*, 9: 43-59.
- Perrot, Serge. 2004. 'Jeunes diplômés: comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés', *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39: 25.
- Pierce, Jon L, and John W Newstrom. 1980. 'Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: A work adjustment approach', *Journal of management*, 6: 117-34.
- Pikhart, H, M Bobak, J Siegrist, A Pajak, S Rywik, J Kyshegyi, A Gostautas, Z Skodova, and M Marmot. 2001. 'Psychosocial work characteristics and self rated health in four post-communist countries', *Journal of Epidemiology & Community Health*, 55: 624-30.
- Pilar de Luis Carnicer, María, Angel Martínez Sánchez, Manuela Pérez Pérez, and María José Vela Jiménez. 2004. 'Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors', *Personnel Review*, 33: 222-40.
- Pillai, Rajnandini, Chester A Schriesheim, and Eric S Williams. 1999. 'Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study', *Journal of management*, 25: 897-933.
- Pinder, Craig C, and Karen P Harlos. 2001. 'Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice.' in, *Research in personnel and human resources management* (Emerald Group Publishing Limited).

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Pogson, Corrie E, Alana B Cober, Dennis Doverspike, and James R Rogers. 2003. 'Differences in self-reported work ethic across three career stages', *Journal of Vocational Behavior*, 62: 189-201.
- Point, Sébastien, and Didier Retour. 2009. 'Chronique. Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines: vers une typologie', *Revue de gestion des ressources humaines*: 85-104.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and human performance*, 15(1), 87-98.
- Porter, Lyman W, Edward E Lawler, and J Richard Hackman. 1975. 'Behavior in organizations'.
- Porter, Lyman W, Richard M Steers, Richard T Mowday, and Paul V Boulian. 1974. 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59: 603.
- Poulain-Rehm, Thierry. 2006. 'Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?', *La Revue des Sciences de Gestion*: 77-88.
- Price, James L. 1977. *The study of turnover* (Iowa State Press).
- Price, James L. 2001. 'Reflections on the determinants of voluntary turnover', *International Journal of Manpower*, 22: 600-24.
- Randall, Christina S, and Charles W Mueller. 1995. 'Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting', *Social Psychology Quarterly*: 178-94.
- Reichers, Arnon E. 1985. 'A review and reconceptualization of organizational commitment', *Academy of Management review*, 10: 465-76.
- Remery, Chantal, Kène Henkens, Joop Schippers, and Peter Ekamper. 2003. 'Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers', *Population research and policy review*, 22: 21-40.
- Robinson, Arthur H, Joel L Morrison, and Phillip C Muehrcke. 1977. 'Cartography 1950-2000', *Transactions of the Institute of British Geographers*: 3-18.
- Robinson, Sandra L. 1996. 'Trust and Breach of the Psychological Contract', *Administrative science quarterly*, 41: 574-99.
- Robinson, Sandra L., and Elizabeth Wolfe Morrison. 1995. 'Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-98.
- Robinson, Sandra L., and Denise M. Rousseau. 1994. 'Violating the psychological contract: not the exception but the norm', *Journal of Organizational Behavior*, 15: 245-59.
- Rousseau, D. M., and J. McLean Parks. 1993. 'The contracts of individuals and organizations.' in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior* (JAI Press: Greenwich).
- Rousseau, Denise. 1995. *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements* (Sage Publications).
- Rousseau, Denise M. 1989. 'Psychological and Implied Contracts in Organizations', *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2: 121-39.
- Rousseau, Denise M., and Snehla A. Tijoriwala. 1998. 'Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures', *Journal of Organizational Behavior*, 19: 679-95.

- Rousseau, Denise M., and Kimberly A. Wade-Benzoni. 1994. 'Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts Are Created', *Human resource management*, 33: 463-89.
- Roussel, Patrice. 2005. 'Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête', *Méthodes & Recherches*: 245-76.
- Roussel, Patrice, François Durrieu, and Eric Campoy. 2002. *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion* (Economica).
- Roussel, P., Igalens, J., & Sire, B. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica.
- Rusbult, Caryl E, Dan Farrell, Glen Rogers, and Arch G Mainous. 1988. 'Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction', *Academy of Management journal*, 31: 599-627.
- Ryan, Richard M, James P Connell, and Edward L Deci. 1985. 'A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education', *Research on motivation in education: The classroom milieu*, 2: 13-51.
- Saba, Tania. 2009. 'Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses', *Gestion*, 34: 25-37.
- Sager, Jeffrey K, Rodger W Griffeth, and Peter W Hom. 1998. 'A comparison of structural models representing turnover cognitions', *Journal of Vocational Behavior*, 53: 254-73.
- Salancik, Gerald R. 1977. 'Commitment is too easy!', *Organizational Dynamics*, 6: 62-80.
- Salancik, Gerald R, and Jeffrey Pfeffer. 1977. 'An examination of need-satisfaction models of job attitudes', *Administrative science quarterly*: 427-56.
- Salleh, Ariel. 2009. *Eco-sufficiency & global justice* (Distributed in the United States of America exclusively by Palgrave Macmillan).
- Savall, H, and V Zardet. 2003. 'Maîtriser les coûts cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable (5e éd.)', *Paris: Economica*.
- Scarpello, Vida, and Foard F Jones. 1996. 'Why justice matters in compensation decision making', *Journal of Organizational Behavior*: 285-99.
- Schappe, Stephen P. 1998. 'The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior', *The Journal of Psychology*, 132: 277-90.
- Scheier, Michael F, Charles S Carver, and Michael W Bridges. 1994. 'Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): a reevaluation of the Life Orientation Test', *Journal of personality and social psychology*, 67: 1063.
- Schmitt, Neal, and Joseph T McCune. 1981. 'The relationship between job attitudes and the decision to retire', *Academy of Management journal*, 24: 795-802.
- Schumacker, Randall E, and Richard G Lomax. 2004. *A beginner's guide to structural equation modeling* (Psychology Press).
- Selden, Sally Coleman, and Donald P Moynihan. 2000. 'A model of voluntary turnover in state government', *Review of public personnel administration*, 20: 63-74.
- Sharma, Prateek, John Dent, David Armstrong, Jacques JGHM Bergman, Liebwin Gossner, Yoshio Hoshihara, Janusz A Jankowski, Ola Junghard, Lars Lundell, and Guido NJ Tytgat. 2006. 'The development and validation of an endoscopic grading system for Barrett's esophagus: the Prague C & M criteria', *Gastroenterology*, 131: 1392-99.
- Sharma, Subhash, Richard M Durand, and Oded Gur-Arie. 1981. 'Identification and analysis of moderator variables', *Journal of marketing research*: 291-300.
- Shaw, Jason D, John E Delery, G Douglas Jenkins, and Nina Gupta. 1998. 'An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover', *Academy of Management journal*, 41: 511-25.

- Sheldon, Mary E. 1971. 'Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization', *Administrative science quarterly*: 143-50.
- Shore, L. M., and K. Barksdale. 1998. 'Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach', *Journal of Organizational Behavior*, 19: 731-44.
- Shultz, Kenneth S, Kelly R Morton, and Joelle R Weckerle. 1998. 'The influence of push and pull factors on voluntary and involuntary early retirees' retirement decision and adjustment', *Journal of Vocational Behavior*, 53: 45-57.
- Siu, Oi-Ling, and Cary L Cooper. 1998. 'A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms: The role of locus of control and organizational commitment', *Stress and Health*, 14: 55-66.
- Sousa-Poza, Alfonso, and Fred Henneberger. 2004. 'Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study', *Journal of Economic Issues*, 38: 113-37.
- Spector, Paul E. 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Sage publications).
- Steel, Robert P, Rodger W Griffeth, and Peter W Hom. 2002. 'Practical retention policy for the practical manager', *The Academy of Management Executive*, 16: 149-62.
- Steel, Robert P, and John W Lounsbury. 2009. 'Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature', *Human Resource Management Review*, 19: 271-82.
- Steel, Robert P, and Nestor K Ovalle. 1984. "A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover." In.: American Psychological Association.
- Steers, Richard M, and Susan R Rhodes. 1978. 'Major influences on employee attendance: A process model', *Journal of Applied Psychology*, 63: 391.
- Sterns, HL, RA Alexander, GV Barrett, LS Schwartz, and NK Matheson. 1990. 'Aging, work, and retirement', *Access: Aging curriculum for education in the social-behavioral sciences*: 8-1.
- Stinglhamber, Florence, Kathleen Bentein, and Christian Vandenberghe. 2002. 'Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test', *European journal of psychological assessment*, 18: 123.
- Strauss, George. 1968. 'Human relations—1968 style', *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7: 262-76.
- Susskind, Alex M, Carl P Borchgrevink, K Michele Kacmar, and Robert A Brymer. 2000. 'Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and a path model', *International Journal of Hospitality Management*, 19: 53-77.
- Sweeney, Paul D, and Dean B McFarlin. 1997. 'Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice', *Journal of Organizational Behavior*: 83-98.
- Szinovacz, Maximiliane E, and Stanley DeViney. 2000. 'Marital characteristics and retirement decisions', *Research on Aging*, 22: 470-98.
- Tang, Thomas Li-Ping, and Linda J Sarsfield-Baldwin. 1996. 'Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment'.
- Taylor, M Susan, Kay B Tracy, Monika K Renard, J Kline Harrison, and Stephen J Carroll. 1995. 'Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice', *Administrative science quarterly*: 495-523.
- Tett, Robert P, and John P Meyer. 1993. 'Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings', *Personnel psychology*, 46: 259-93.

- Thévenet, Maurice. 1992. 'Culture et comportement'.
- Thibaut, John W, and Laurens Walker. 1975a. *Procedural justice: A psychological analysis* (L. Erlbaum Associates).
- Thibaut, John W, and Laurens Walker. 1975b. 'Procedural justice: A psychological perspective'.
- Thiétart, Raymond-Alain. 2003. 'Introduction in Méthodes de recherche en Management', 2ème édition, Dunod, paris: 1-10.
- Thomson, David. 1992. 'Naître la bonne année? Age, justice et génération dans les états modernes', *Sociétés contemporaines*, 10: 47-65.
- Toomingas, A, and A Kilbom. 1999. 'Good practices in integrating ageing workers, examples from the Nordic countries and the Netherlands', *Manuscript submitted. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Tremblay, M., Gay, P., & Simard, G. L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, série scientifique, Cirano (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations), 2000.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, and Remy Tremblay. 2006. *La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie: enjeux et défis* (PUQ).
- Trevor, Charlie O. 2001. 'Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover', *Academy of Management journal*, 44: 621-38.
- Tsutsumi, Akizumi, Kazunori Kayaba, Töres Theorell, and Johannes Siegrist. 2001. 'Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models', *Scandinavian journal of work, environment & health*: 146-53.
- Turnley, W. H., and D. C. Feldman. 1999a. 'The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect ', *Human Relations*, 52: 895-922.
- Turnley, William H, Mark C Bolino, Scott W Lester, and James M Bloodgood. 2003. 'The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors', *Journal of management*, 29: 187-206.
- Turnley, William H, and Daniel C Feldman. 2000. 'Research Re-examining the effects of psychological Note contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators', *Journal of Organizational Behavior*, 21: 25-42.
- Turnley, William H., and Daniel C. Feldman. 1999b. 'A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations', *Human Resource Management Review*, 9: 367.
- Tyler, Tom R, and Robert J Bies. 1990. 'Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice', *Applied social psychology and organizational settings*, 77: 98.
- Van der Velden, J. 1994. *Age-conscious social policy* (na).
- Vandenberg, Robert J, and Vida Scarpello. 1994. 'A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization', *Journal of Organizational Behavior*, 15: 535-47.
- Vandenberg, DJ, MD Thompson, EH Cook, E Bendahhou, T Nguyen, MD Krasowski, D Zarrabian, D Comings, EM Sellers, and RF Tyndale. 2000. 'Human dopamine transporter gene: coding region conservation among normal, Tourette's disorder, alcohol dependence and attention-deficit hyperactivity disorder populations', *Molecular psychiatry*, 5: 283.
- Vandenberghe, Christian. 2004. 'Conserver ses employés productifs', *Gestion*, 29: 64-72.
- Vandenberghe, Christian, Guylaine Landry, and AJ Panaccio. 2009. 'L'engagement organisationnel', *Comportements organisationnels*, 3: 207-28.

- Vandenberghe, Christian, Alexandra Panaccio, Kathleen Bentein, Karim Mignonac, and Patrice Roussel. 2011. 'Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers', *Journal of Organizational Behavior*, 32: 652-71.
- Vautier, Stéphane, Patrice Roussel, and Saïd Jmel. 2005. 'Chapitre 10. Modéliser les différences individuelles avec l'analyse factorielle', *Méthodes & Recherches*: 277-96.
- Viteles, Morris S. 1953. 'Motivation and morale in industry'. New York. Norton & co. 1953, p. 266.
- Wayne, Sandy J, Robert C Liden, Maria L Kraimer, and Isabel K Graf. 1999. 'The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success', *Journal of Organizational Behavior*: 577-95.
- Weckerle, Joelle R, and Kenneth S Shultz. 1999. 'Influences on the bridge employment decision among older USA workers', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 317-29.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- Whitener, Ellen M. 1997. 'The impact of human resource activities on employee trust', *Human Resource Management Review*, 7: 389-404.
- Wiener, Yoash. 1982. 'Commitment in organizations: A normative view', *Academy of Management review*, 7: 418-28.
- Wiener, Yoash, and Arthur S Gechman. 1977. 'Commitment: A behavioral approach to job involvement', *Journal of Vocational Behavior*, 10: 47-52.
- Williams, Larry J, and John T Hazer. 1986. 'Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods', *Journal of Applied Psychology*, 71: 219.
- Wolf, Martin G. 1970. 'Nedd gratification theory: A theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation', *Journal of Applied Psychology*, 54: 87.
- Young, Lawrence. 1961. *Anodic oxide films* (London; New York: Academic Press).
- Younts, C Wesley, and Charles W Mueller. 2001. 'Justice processes: Specifying the mediating role of perceptions of distributive justice', *American Sociological Review*: 125-45.
- Zimmerman, Ryan D, and Todd C Darnold. 2009. 'The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model', *Personnel Review*, 38: 142-58.
- Zweimüller, Josef, and Rudolf Winter-Ebmer. 2000. 'Firm-specific training: consequences for job mobility'.

Liste des figures

Figure 1. Répartition par tranche d'âge en 2017	29
Figure 2. Evolution des créations des postes budgétaires et des départs	35
Figure 3. Créations des postes budgétaires par département.....	36
Figure 4. Les besoins supérieurs et intrinsèques (Wolf, 1970)	68
Figure 5. Modèle des facteurs intervenant pour rendre souhaitable un.....	69
Figure 6. Modèle d'Herzberg (1971)	70
Figure 7. Modèle de départ volontaire de Price (1977)	72
Figure 8. Modèle de Mobley, Horner et Hollingswoth (1978)	73
Figure 9. Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1997)	88
Figure 10. Modèle de recherche et hypothèses	108
Figure 11. Répartition Hommes / Femmes	116
Figure 12. Analyse factorielle confirmatoire de la dimension satisfaction au travail	150
Figure 13. Analyse factorielle confirmatoire de la dimension opportunité d'emploi externe	158
Figure 14. Le Diagramme de cheminement des items de la dimension Justice Organisationnelle.....	161
Figure 15. Analyse factorielle confirmatoire de la Dimension intention de quitter	164
Figure 16. L'intention de départ volontaire à la retraite	171

Listes des équations

Équation 1. Satisfaction Extrinsèque	124
Équation 2. Satisfaction Intrinsèque-Extrinsèque.....	125
Équation 3. Satisfaction Intrinsèque-Arrangement	125
Équation 4. Implication calculée	127
Équation 5. Implication Normative	127
Équation 6. Implication Affective.....	128
Équation 7. Opportunités d’Emplois Externes	129
Équation 8. Justice Interactionnelle.....	132
Équation 9. Justice Distributive.....	132
Équation 10. Justice Procédurale.....	132
Équation 11. Intention de Quitter.....	133
Équation 12. Pratiques de Formation	135
Équation 13. Pratiques de Non-discrimination	136
Équation 14. GIF.....	145
Équation 15. AGFI	145
Équation 16. Equation de régression 1	173
Équation 17. Equation de régression 2	173

Liste des tableaux

Tableau 1. Répartition de la population mondiale	28
Tableau 2. Répartition des effectifs de fonctionnaires par Ministère	37
Tableau 3. Répartition des fonctionnaires en fonction.....	37
Tableau 4. Projections sur évolution du nombre de départs.....	38
Tableau 5. Répartition des départs volontaires par sexe.....	41
Tableau 6. Répartition des départs volontaires par tranches d'âge	42
Tableau 7. Répartition des départs volontaires par tranches d'âge	42
Tableau 8. Taux de départ par tranche d'ancienneté	43
Tableau 9. Répartition des départs par département	44
Tableau 10. Liens entre les déterminants organisationnels recensés et le roulement	51
Tableau 11. Théorie bifactorielle de Herzberg (1959)	65
Tableau 12. Les facteurs valorisants et d'ambiance (King, 1970)	67
Tableau 13. Les définitions de l'implication organisationnelle.....	76
Tableau 14. Répartition des répondants selon leurs ministères de rattachement.....	115
Tableau 15. Répartition des répondants selon le sexe	116
Tableau 16. Répartition des répondants selon leur classe d'âge.....	117
Tableau 17. Répartition en fonction de leur situation matrimoniale	117
Tableau 18. Nombre d'enfants par fonctionnaire.....	118
Tableau 19. Répartition des répondants selon leur niveau d'étude.....	118
Tableau 20. Étapes du développement de l'échelle selon le Paradigme de Churchill (1979)	119
Tableau 21. Items relatifs à la Dimension satisfaction au travail (D1)	123
Tableau 22. Échelle (D1) épurée	124
Tableau 23. Items relatifs à la Dimension Implication Organisationnelle (D2).....	126
Tableau 24. Échelle (D2) épurée	127
Tableau 25. Items relatifs à la dimension Opportunités d'emplois externes (D3).....	128
Tableau 26. Échelle D3 épurée	129
Tableau 27. Items relatifs à la dimension Justice Organisationnelle (D4).....	130
Tableau 28. Échelle D4 épurée	131
Tableau 29. Échelle IQ épurée	133
Tableau 30. Items relatifs de la dimension Pratiques RH	134
Tableau 31. Épuration de la dimension Pratiques RH.....	135
Tableau 32. Distribution des items de la dimension satisfaction au travail.....	149
Tableau 33. Analyse de fiabilité de la satisfaction au travail (D1).....	151
Tableau 34. Analyse de validité convergente (D1).....	151
Tableau 35. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension satisfaction au travail	152
Tableau 36. Distribution des items de la dimension Implication Organisationnelle.....	153
Tableau 37. Analyse de fiabilité de l'Implication Organisationnelle (D2)	155
Tableau 38. Analyse de la validité convergente.....	155
Tableau 39. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension Implication Organisationnelle.....	156
Tableau 40. Distribution des items de la dimension Opportunités d'Emploi Externe	157

Tableau 41. Analyse de fiabilité	159
Tableau 42. Analyse de la validité convergente.....	159
Tableau 43. Qualité d'ajustement du modèle de mesure opportunités d'emploi externe ..	160
Tableau 44. Distribution des items de la dimension Justice Organisationnelle.....	160
Tableau 45. Analyse de fiabilité	162
Tableau 46. Analyse de validité convergente	162
Tableau 47. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension justice organisationnelle	163
Tableau 48. La distribution des items de la dimension intention de départ	164
Tableau 49. Analyse de fiabilité	165
Tableau 50. Analyse de la validité convergente.....	165
Tableau 51. Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la dimension intention de départ	166
Tableau 52. Distribution des items de la dimension pratiques RH	167
Tableau 53. Analyse de fiabilité	169
Tableau 54. Analyse de la validité convergente.....	169
Tableau 55. Synthèse des résultats du test des hypothèses.....	172
Tableau 56. L'effet modérateur des pratiques de formation	174
Tableau 57. L'effet modérateur des pratiques de la non-discrimination	175

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	6
1. Emergence et intérêt du sujet.....	8
1.1. Seniors, marché de l'emploi et intention de départ	9
1.2. L'opération de départ volontaire à la retraite dans la fonction publique au Maroc.....	10
2. Cadre théorique de la recherche	12
2.1. L'intention de départ volontaire à la retraite	12
2.2. Les facteurs incitant les seniors à quitter volontairement leurs organisations.....	13
3. Modèle théorique et méthodologie de la recherche	16
3.1. Problématique et hypothèses de recherche	16
3.2. Méthodologie de la recherche	17
4. Architecture de la thèse	18
Partie I – Intention de départ volontaire à la retraite : contexte, antécédents et pratiques RH ...	19
Chapitre I – La fin de carrière : entre évolution démographique et bien-être social.....	22
Section 1 - Emploi des seniors : entre évolutions démographiques et politiques publiques	25
1. Les seniors : des représentations sociales aux définitions scientifiques et statistiques	25
2. Données démographiques sur l'évolution de la population mondiale.....	27
3. Les étapes de la carrière selon les âges.....	30
4. Point sur la situation de l'emploi des seniors en Europe	32
Section 2 - La vague de départ volontaire dans la fonction publique au Maroc	34
1. La fonction publique au Maroc	34
2. Descriptif du dispositif de l'opération de départ volontaire de la fonction publique au Maroc.....	38
3. "Intilaka" : résultats et évaluation	41
Section 3 - De l'intention de quitter à l'intention de rester : place des pratiques RH dans la fidélisation des employés	46
1. L'intention de départ volontaire à la retraite	46
2. Déterminants organisationnels de l'intention de départ volontaire à la retraite.....	48
3. Pratiques RH en faveur d'une fidélisation des employés seniors	54
Chapitre 2 – Les antécédents du départ volontaire à la retraite : revue de la littérature, modèle théorique et hypothèses de recherche	57
Section 1 – La satisfaction au travail et intention de départ volontaire à la retraite	59
1. Définition de la satisfaction au travail.....	59
1.1. La satisfaction globale	61
1.2. La satisfaction spécifique	62
2. Les facteurs de la satisfaction au travail.....	63
3. Satisfaction au travail, attraction ressentie et départ volontaire	68
4. Les modèles théoriques de la satisfaction au travail.....	70
5. Le lien entre satisfaction au travail et intention de départ	73
Section 2 - Implication organisationnelle et intention de départ volontaire à la retraite	74
1. Définition de l'implication organisationnelle	75

2. Typologie et modèles de l'implication organisationnelle.....	78
1.2. Le modèle de Porter, Steers, Mowday & Boullian (1974)	78
2.2. Les modèles centrés sur les facteurs qui motivent les comportements.....	79
a. Le modèle d'Angle et Perry (1981).....	79
b. Le modèle de Mayer & Schoorman (1992).....	79
3.2. Les modèles intégrateurs des dimensions affectives et instrumentales	80
a. Le modèle d'O'Reilly & Chatman (1986).....	80
b. Le modèle de Penley & Gould (1988).....	82
4.2. Les modèles intégrateurs centrés sur les états d'esprit	83
5.2. Les composantes de l'engagement organisationnel	84
a. Engagement de continuité	84
b. Engagement normatif	86
c. Engagement affectif.....	87
3. Engagement organisationnel et intention de départ à la retraite	87
Section 3 – Justice organisationnelle et intention de départ volontaire à la retraite	89
1. Les apports de la théorie du contrat psychologique	89
1.1. Définition du contrat psychologique	89
1.2. La rupture du contrat psychologique : des causes aux réponses.....	91
1.3. Le rôle de la justice organisationnelle dans la théorie du contrat psychologique	92
2. Les dimensions de la justice organisationnelle.....	93
2.1. La justice distributive	93
2.2. Justice procédurale	96
2.3. Justice interactionnelle.....	98
3. Lien entre la justice organisationnelle et l'intention de départ	100
Section 4 - Déterminants contextuels et opportunités d'emplois alternatifs	103
1. Définition	103
2. Les études de Mobley et Hollingsworth (1978)	104
3. Le lien entre les opportunités d'emploi externe et l'intention de départ volontaire.....	105
Partie II – Analyse des données collectées et résultats de la recherche	109
Chapitre 3 – Méthodologie, opérationnalisation des modèles théoriques et choix des variables	111
Section 1 – Méthodologie de la recherche.....	113
1. Présentation de la démarche de recherche	113
2. Démarche de collecte des données	114
3. Présentation des instruments de mesure	118
3-1. Construction des instruments de mesure et critères de sélection.....	119
3.2. Détermination des variables de la recherche	122
Section 2 - Analyse factorielle des données	123
1. Épuration de l'échelle de mesure de la Dimension satisfaction au travail	123
2. Épuration de l'échelle de mesure de la Dimension Implication Organisationnelle (D2)	125
3. Épuration de l'échelle de mesure de la dimension opportunités d'emplois externes	128
4. Épuration de l'échelle justice organisationnelle	130
5. Épuration de l'échelle intention de départ volontaire à la retraite (IQ)	132

6.Épuration de l'échelle de mesure pratiques RH	134
Chapitre 4 : Résultats et discussion	138
Section 1 – Analyse confirmatoire et tests d'hypothèses	140
1. Bref aperçu sur le modèle d'équations structurelles.....	140
1.1. Types de variables.....	140
1.2. Les contraintes	141
1.3. Les étapes d'élaboration d'un modèle d'équations structurelles	141
a. La spécification du modèle.....	141
b. L'identification et l'estimation du modèle	142
c. L'évaluation du modèle	144
d. La re-spécification du modèle	146
e. La présentation des résultats.....	147
i. Conventions d'ordre graphique	147
ii. Construction du modèle théorique	147
iii. Concepts de base.....	148
2. Analyse confirmatoire des variables latentes retenues	148
2.1. L'analyse factorielle confirmatoire de la Dimension satisfaction au travail	148
a. Le diagramme du chemin de la dimension satisfaction au travail	150
b. Analyse de fiabilité de la dimension satisfaction au travail	151
c. Les indices d'ajustement de la dimension satisfaction au travail	152
2.2. L'analyse factorielle confirmatoire de la dimension Implication Organisationnelle ..	153
a. Le diagramme de cheminement de l'implication organisationnelle	154
b. Analyse de fiabilité de la dimension implication organisationnelle.....	154
c. La qualité d'ajustement de la dimension implication organisationnelle	156
2.3. Distribution des items de la dimension Opportunités d'Emploi Externe	157
a. Le diagramme de cheminement de la dimension Opportunités d'Emploi Externe	158
b. Analyse de fiabilité de la dimension Opportunités d'Emploi Externe	159
c. La qualité d'ajustement de la dimension opportunités d'alternatives externes d'emploi	160
2.4. L'analyse factorielle confirmatoire de la dimension justice organisationnelle	160
a. Le diagramme de cheminement de la dimension justice organisationnelle	161
b. L'analyse de fiabilité de la dimension justice organisationnelle.....	162
c. La qualité d'ajustement de la dimension justice organisationnelle	163
2.5. L'analyse factorielle confirmatoire de la Dimension intention de départ volontaire à la retraite	163

a. Le diagramme de cheminement de la dimension intention de départ volontaire à la retraite.....	164
b. L'analyse de fiabilité de la dimension intention de départ volontaire à la retraite	165
c. La qualité d'ajustement de la dimension intention de départ volontaire à la retraite ...	166
2.6. L'analyse factorielle confirmatoire de la dimension Pratiques RH	167
a. Le diagramme de cheminement de la dimension Pratiques RH.....	168
b. Analyse de fiabilité de la dimension pratiques ressources humaines.....	169
Section 2 – Résultats et discussion.....	170
1. Test du modèle de recherche	170
1.1. L'intention de départ volontaire à la retraite : Modèle simple	170
1.2. L'effet modérateur des pratiques RH sur les liens entre la variable dépendante et les variables indépendantes	173
2. Discussion des résultats.....	177
2.1. L'intention de quitter l'organisation	177
2.2. La satisfaction au travail	178
2.3. L'implication organisationnelle	179
a. L'implication affective	179
b. L'implication normative.....	180
c. L'implication calculée	180
2.4. Les opportunités d'emploi externes	181
2.5. La justice organisationnelle	181
3. L'effet modérateur de la variable des pratiques RH sur l'intention de départ volontaire à la retraite	182
3.1 L'effet modérateur de la formation.....	182
3.2 L'effet modérateur des pratiques de « non-discrimination »	184
CONCLUSION GENERALE	188
Bibliographie.....	197
Liste des figures.....	216
Listes des équations.....	217
Liste des tableaux	218
Table des matières	220
ANNEXES	224

ANNEXES

Annexe 1. Questionnaire

Consignes pour remplir le questionnaire

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre de ma recherche doctorale portant sur les cadres de la fonction publique au Maroc. Veuillez répondre à toutes les questions s'il vous plaît. Il vous suffira juste de cocher (ou d'entourer) une case. Veuillez répondre de manière aussi spontanée que possible sans passer trop de temps sur chaque question proposée.

Nous avons respecté lors de la conception de ce questionnaire l'anonymat des participants. Les résultats seront présentés dans notre thèse de doctorat.

1. Intéressons-nous à votre satisfaction par rapport à votre travail actuel.

Indiquez dans quelle mesure vous êtes satisfait :

① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Sans opinion ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

1. De vos possibilités d'avancement	1	2	3	4	5
2. Des conditions de travail	1	2	3	4	5
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	1	2	3	4	5
4. De votre importance aux yeux des autres	1	2	3	4	5
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	1	2	3	4	5
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	1	2	3	4	5
7. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	1	2	3	4	5
8. De la stabilité de votre emploi	1	2	3	4	5
9. Des possibilités d'aider les gens dans l'établissement	1	2	3	4	5
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	1	2	3	4	5
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	1	2	3	4	5
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	1	2	3	4	5
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	1	2	3	4	5
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	1	2	3	4	5
15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	1	2	3	4	5
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	1	2	3	4	5
17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi	1	2	3	4	5
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	1	2	3	4	5
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	1	2	3	4	5
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	1	2	3	4	5

II. Les questions suivantes sont destinées à connaître la relation entre vous et votre établissement.

Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes : ① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Sans opinion ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord

21. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation	1	2	3	4	5
22. Mon organisation représente beaucoup pour moi	1	2	3	4	5
23. Je suis fier(e) d'appartenir à cette organisation	1	2	3	4	5
24. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation	1	2	3	4	5
25. Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation	1	2	3	4	5
26. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens	1	2	3	4	5
27. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant	1	2	3	4	5
28. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage	1	2	3	4	5
29. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle	1	2	3	4	5
30. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle	1	2	3	4	5
31. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle	1	2	3	4	5
32. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent	1	2	3	4	5
33. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	1	2	3	4	5
34. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	1	2	3	4	5
35. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages	1	2	3	4	5
36. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle	1	2	3	4	5
37. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	1	2	3	4	5
38. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle	1	2	3	4	5

III. Les questions suivantes s'intéressent à vos opportunités d'emploi à l'extérieur de votre établissement

Indiquez dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : ① Pas du tout d'accord ② Pas d'accord ③ Plutôt pas d'accord ④ Sans opinion ⑤ Plutôt d'accord ⑥ D'accord ⑦ Tout à fait d'accord),

39. Il n'y a pas beaucoup d'emplois pour des gens comme moi sur le marché de travail actuel	1	2	3	4	5	6	7
40. Compte tenu de mes compétences et mon expérience, obtenir un nouveau travail ne sera pas très difficile	1	2	3	4	5	6	7
41. Je connais un certain nombre d'organisations qui seraient probablement prêtes à m'offrir un emploi si je cherchais	1	2	3	4	5	6	7
42. Si j'avais cherché un emploi, j'aurais probablement trouvé un travail mieux que celui que j'ai maintenant	1	2	3	4	5	6	7
43. Les emplois que je pourrais obtenir si je quittais mon établissement actuelle sont meilleurs que l'emploi que j'ai maintenant	1	2	3	4	5	6	7
44. La plupart des emplois que je pourrais obtenir apporteraient une amélioration à ma situation actuelle	1	2	3	4	5	6	7
45. J'ai un réseau de contacts qui pourraient m'aider à explorer d'autres possibilités d'emploi	1	2	3	4	5	6	7
46. Mon travail et mes activités sociales me permettent d'être en contact avec un certain nombre de personnes qui pourraient m'aider à trouver un nouvel emploi	1	2	3	4	5	6	7
47. J'ai en ce moment une offre de la part d'un autre employeur	1	2	3	4	5	6	7
48. J'ai trouvé une meilleure alternative que mon travail actuel	1	2	3	4	5	6	7
49. Je suis incapable de me déplacer vers un autre lieu de résidence maintenant même si une meilleure proposition de travail m'est faite	1	2	3	4	5	6	7
50. Il existe des facteurs dans ma vie personnelle (âge, enfants, proches, ...) qui rendent très difficile pour moi de quitter mon travail dans le futur proche	1	2	3	4	5	6	7

IV. Dans les questions suivantes, nous allons nous intéresser à votre point de vue vis-à-vis du départ volontaire à la retraite

51. Avez-vous l'intention de profiter de la possibilité de prendre une retraite anticipée ?

- ☐ Oui
- ☐ Je ne sais pas encore
- ☐ Non

52. Avez-vous l'intention de continuer à travailler après avoir atteint l'âge de 60 ?

- ☐ Non, certainement pas
- ☐ Non, probablement pas
- ☐ Peut-être
- ☐ Oui, je pense
- ☐ Oui, très certainement

53. Si vous étiez en mesure de choisir, à quel âge souhaiteriez-vous arrêter de travailler ?

V. Les propositions suivantes se réfèrent aux procédures utilisées par votre établissement pour prendre des décisions vous concernant

Sur une échelle de 1 à 5 (1 pour « dans une faible mesure », 5 pour « dans une large mesure », nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires.

54. Les procédures vous permettent d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision.	1	2	3	4	5
55. Les procédures vous permettent d'avoir de l'influence sur les décisions.	1	2	3	4	5
56. Les procédures sont toujours appliquées de la même façon.	1	2	3	4	5
57. Les procédures ne font pas intervenir de préjugés.	1	2	3	4	5
58. Les procédures sont basées sur des informations exactes.	1	2	3	4	5
59. Les procédures vous permettent de demander de réexaminer la décision une fois qu'elle est prise.	1	2	3	4	5
60. Les procédures respectent des règles de morale.	1	2	3	4	5

VI. Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant

Sur une échelle de 1 à 5 (1 pour « dans une faible mesure », 5 pour « dans une large mesure », nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires) ;

Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes :

61. Vous traitent poliment	1	2	3	4	5
62. Vous traitent avec dignité	1	2	3	4	5
63. Vous traitent avec respect	1	2	3	4	5
64. Evitent de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés	1	2	3	4	5

VII. Les propositions suivantes se réfèrent aux personnes responsables des décisions vous concernant

Sur une échelle de 1 à 5 (1 pour « dans une faible mesure », 5 pour « dans une large mesure », nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires).

Dans quelle mesure vous trouvez que ces personnes :

65. Ont eu une communication franche avec vous	1	2	3	4	5
66. Expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.	1	2	3	4	5
67. Vous donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	1	2	3	4	5
68. Vous communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables.	1	2	3	4	5
69. Semblent adapter leurs communications selon les besoins spécifiques de chaque personne.	1	2	3	4	5

VIII. Les questions qui suivent se réfèrent à votre rémunération

Sur une échelle de 1 à 5 (1 pour « dans une faible mesure », 5 pour « dans une large mesure », nuancez vos jugements grâce aux chiffres intermédiaires), **globalement vous trouvez que :**

70. Votre rémunération reflète l'effort que vous mettez dans votre travail.	1	2	3	4	5
71. Votre rémunération est appropriée au travail que vous fournissez.	1	2	3	4	5
72. Votre rémunération reflète votre contribution à l'entreprise.	1	2	3	4	5
73. Votre rémunération est justifiée au regard de votre performance	1	2	3	4	5

IX. Dans cette dernière série de questions, nous allons nous intéresser sur votre opinion vis-à-vis des pratiques RH dans votre établissement

Indiquez dans quelle mesure les affirmations suivantes :

Sur une échelle de 1 à 5 (① Pas du tout d'accord ② Plutôt pas d'accord ③ Sans opinion ④ Plutôt d'accord ⑤ Tout à fait d'accord)

Accès formation

74. Possibilité d'avoir accès à des programmes de formation technique	1	2	3	4	5
75. Possibilité d'avoir accès à des programmes de formation en informatique	1	2	3	4	5
76. Possibilité d'avoir accès à des programmes de formation en management	1	2	3	4	5
77. Aide à la mise à jour des compétences techniques	1	2	3	4	5

Non-discrimination

78. A partir d'un certain âge, on est exclu de toute politique de promotion	1	2	3	4	5
79. Politiques de discrimination par les âges dans l'entreprise	1	2	3	4	5
80. A partir d'un certain âge, si on n'a pas atteint tel niveau hiérarchique, sentiment d'exclusion dans entreprise	1	2	3	4	5
81. L'âge n'a aucune influence sur la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise : ce sont les résultats qui comptent	1	2	3	4	5

Aménagement des temps

82. Possibilité de faire le même travail à temps partiel	1	2	3	4	5
83. Possibilité de réduire graduellement son temps de travail	1	2	3	4	5
84. Possibilité d'effectuer une partie du travail à domicile	1	2	3	4	5
85. Possibilité d'aménager son temps de travail	1	2	3	4	5

X. Pour finir, ces questions sont destinées à avoir une idée plus précise de votre profil statistique

86. Vous-êtes ?

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme

87. Votre âge ? _____ ans

88. Quelle est votre situation familiale ?

- ☐ Célibataire
- ☐ Marié(e)

89. Votre partenaire travaille-t-il (elle) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

90. Combien vous avez d'enfants ?

- ☐ Aucun
- ☐ Un
- ☐ Deux
- ☐ Trois ou plus

91. Quel est votre diplôme le plus élevé ?

- ☐ Ecole d'ingénieurs
- ☐ Master
- ☐ Doctorat
- ☐ Autres _____

92. Quelle est votre fonction au sein de votre établissement ?

93. Votre ancienneté dans votre établissement : _____ années _____ mois

94. Votre ancienneté dans votre fonction actuelle : _____ années _____ mois

Annexe 2. Autorisation d'enquête

المملكة المغربية

وزارة الداخلية

جهة فاس مكناس

عمالة مكناس

جماعة مكناس

6

إجراء بحث

يأتي السيد رئيس جماعة مكناس أن السيد عبد الرزاق عبيدون الطالب بكلية العلوم

القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية سيقوم ببحث ميداني في حدود ما يسمح به القانون و

الأنشطة الجاري بها العمل

ملاحظات	الى	من	مقر البحث
	2017/01/30	2017/01/16	قسم الشؤون القانونية والإدارية
	2017/02/14	2017/01/31	قسم الموارد المالية

يتعين على المعني بالأمر، أن يتقدم مباشرة عند نهاية فترة البحث إلى قسم الموارد البشرية

بمقرر مفصل حول فترة البحث التي قضاها بالأقسام التابعة لجماعة مكناس

13 شهر 2017



السيد محمد بن عبد الله
رئيس الجماعة
عبد الرزاق عبيدون

233

