



N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques,
Economiques, Sociales, Chariiaa et de Gestion
Formation Doctorale : Management des organisations
Discipline : Sciences Economiques et de Gestion
Spécialité : Sciences de Gestion
Laboratoire : **Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management,
Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)**

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

**Etude de l'impact de la justice organisationnelle et de la satisfaction
envers la rémunération sur l'engagement organisationnel :
Cas des chefs d'agences bancaires**

Préparée par : LAHLOU-KASSI Habiba

Soutenue le 23 Juillet 2022 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
EDDAKIR Abdellatif	PES	ENCG, USMBA, Fès	Président-Directeur de thèse
MARGHICH Abdellatif	PES	ENCG, USMBA, Fès	Rapporteur
ERRABIH Samir	PES	ENCG, USMBA, Fès	Suffragant
KCHIRI Abdelmajid	PH	ENCG, Université Mohamed Premier, Oujda	Rapporteur
AOUAME Abdelouahab	PH	ENCG, USMBA, Fès	Rapporteur

L'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la présente thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A ma famille qui m'a donnée la force d'aller jusqu'au bout

A ma fille Lyne, source de ma motivation

Remerciements

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes qui m'ont aidé et encouragé. En effet, sans leur soutien, ce travail n'aurait pas pu exister.

Mes sincères remerciements sont adressés tout d'abord à mon directeur de thèse, Monsieur EDDAKIR Abdellatif, pour la confiance qu'il m'a témoigné durant ces années de recherche, pour l'orientation qu'il a donné à mes travaux et pour ses conseils pertinents. Lors de nos rencontres, j'ai trouvé des encouragements renouvelés qui m'ont permis d'aller jusqu'au bout et d'achever ce travail.

Un grand merci aux Professeurs Monsieur MARGHICH Abdellatif, Monsieur ERRABIH Samir, Monsieur KCHIRI Abdelmajid et Monsieur AOUAME Abdelouahab pour le temps accordé afin d'évaluer mon travail de recherche. Votre présence dans mon jury de thèse m'honore.

Ma reconnaissance va également aux directeurs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès qui ont accepté de participer à l'enquête de cette recherche.

Je tiens à remercier également tous les Professeurs de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales (Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Fès) et de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Fès (ENCG-Fès) pour leurs encadrements spécialement en ce qui concerne les formations, les séminaires et les conférences.

Je voudrais également exprimer toute ma gratitude à tous les membres du Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF) pour leur travail formidable.

Mes remerciements les plus profonds s'adressent à mes parents symbole de sacrifice, ma chère sœur Ghita, mon cher mari Oussama et ma fille Lyne, source de mon bonheur.

Et finalement, je remercie toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Résumé

Cette recherche s'intéresse aux déterminants de l'engagement organisationnel des chefs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès. Après une revue de la littérature, nous avons identifié deux facteurs les plus susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel à savoir la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. Nous avons, de ce fait, défini l'ensemble de ces facteurs et présenté les différentes interactions qui existent entre ces variables. Cela nous a permis de construire un modèle théorique intégrateur explicatif des effets significatifs de la perception de la justice organisationnelle et de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel des chefs d'agences bancaires. Sur le plan empirique, nous avons mené une étude quantitative à travers une enquête par questionnaire réalisée auprès des chefs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès. L'échantillon est composé de 350 personnes. Les résultats de la recherche fournissent aux directeurs des ressources humaines une compréhension globale de l'importance de la perception de la justice au sein de la banque et de la satisfaction vis-à-vis des éléments de rémunération ainsi que du mode de gestion de la rémunération. Ce qui va leur permettre de concevoir les mesures nécessaires notamment la mise en place des systèmes de rémunération plus satisfaisants, justes et équitables afin d'engager davantage et de retenir leurs chefs d'agences.

Mots clés : Engagement organisationnel, Satisfaction envers la rémunération, Justice organisationnelle, Chefs d'agences bancaires.

Abstract

The main purpose of our research is to understand the determinants of the organizational commitment of bank branch managers in the Fez-Meknes region. After an extensive search of the literature, we have identified two factors most likely to influence organizational commitment (Organizational justice and pay satisfaction). Therefore, we have defined all of these factors and presented the different interactions that exist between these variables. This allowed us to build an integrative theoretical model explaining the significant effects of the perception of organizational justice and pay satisfaction on the organizational commitment of bank branch managers. We conducted a quantitative study through a questionnaire survey with bank branch managers in the Fez-Meknes region. Our sample is composed of 350 respondents. The results of our research provide human resource managers with a comprehensive understanding of the importance of the perception of justice and pay satisfaction. This will enable them to design the necessary measures, in particular the establishment of more satisfactory, fair and equitable compensation systems in order to engage more and retain their managers.

Key words: Organizational Commitment, Pay Satisfaction, Organizational Justice, Bank Branch Managers.

ملخص

يركز هذا البحث على محددات الارتباط بالمؤسسة لرؤساء الوكالات البنكية في جهة فاس -مكناس. بعد مراجعة الأدبيات، حددنا عاملين من المرجح أن يؤثرًا على الالتزام التنظيمي، وهما نوعية تصور العدالة التنظيمية ومدى رضا المستخدمين عن الأجر، لذلك فقد حددنا كل هذه العوامل وقدمنا التفاعلات المختلفة الموجودة بين هذه المفاهيم مما سمح لنا ببناء نموذج نظري متكامل يشرح الآثار الهامة لتصور العدالة التنظيمية والرضا عن الأجر على الارتباط بالمؤسسة لرؤساء الوكالات البنكية. على المستوى الميداني، أجرينا دراسة كمية من خلال استبيان استقصائي تم إجراؤه بين رؤساء الوكالات البنكية في جهة فاس -مكناس.

العينة مكونة من 350 شخصا. سوف تمكن نتائج هذا البحث مديري الموارد البشرية من فهم شامل لأهمية تصور العدالة التنظيمية داخل البنك والرضا عن مكونات الأجر، وكذلك الطريقة التي تدار بها المكافآت. وسيتمكن ذلك من تصميم التدابير اللازمة، ولا سيما إنشاء أنظمة أجور مرضية وعادلة وأكثر إنصافًا من أجل ضمان المزيد من التزام ووفاء رؤساء الوكالات البنكية تجاه مؤسساتهم.

الكلمات المفتاحية: الارتباط بالمؤسسة، الرضا عن الأجر، العدالة التنظيمية ورؤساء الوكالات البنكية.

Sommaire

Sommaire	VII
Introduction Générale	1
Partie I : Les fondements théoriques de l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération	12
Chapitre I : Engagement organisationnel : Cadre théorique, antécédents et conséquences.....	14
Section 1 : Le concept de l'engagement organisationnel.....	15
Section 2 : Les fondements théoriques de l'engagement organisationnel	30
Section 3 : Les antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel	44
Chapitre II : Justice organisationnelle et satisfaction envers la rémunération : Revue de littérature, hypothèses et modèles de recherche	58
Section 1 : La justice organisationnelle	59
Section 2 : La satisfaction envers la rémunération	70
Section 3 : Etude comparative, hypothèses et modèle de recherche.....	90
Partie II : Etude empirique de l'engagement organisationnel dans le secteur bancaire.....	115
Chapitre I : Cadre méthodologique, analyse descriptive et opérationnalisation des variables de l'étude	117
Section 1 : Le secteur bancaire comme terrain de notre étude	118
Section 2 : Approche méthodologique, instrument de collecte des données et analyse descriptive de l'échantillon	134
Section 3 : Mesure des variables de notre étude et épuration des échelles de mesure	153
Chapitre II : Présentation des résultats et discussion.....	196
Section 1 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire.....	197
Section 2 : Test des hypothèses et du modèle de recherche	214
Section 3 : Test du modèle général et discussion des résultats.....	280
Conclusion Générale	300
Annexes.....	310
Liste des figures	338
Liste des tableaux.....	340
Bibliographie.....	345
Table des matières.....	367

Introduction Générale

Dans un contexte de manque de main-d'œuvre qualifiée, la fidélisation du personnel est devenue un enjeu prioritaire pour les entreprises en concurrence. Afin d'assurer leur compétitivité, les entreprises doivent s'intéresser davantage à leur capital humain (Paré et Tremblay, 2007).

Face à cet enjeu, les entreprises sont amenées à mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines favorisant des comportements qui impactent positivement la relation entre les employés et leur organisation tel l'engagement organisationnel. C'est un concept qui a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Meyer et Allen, 1991, 1997). En effet, l'engagement organisationnel reflète la relation entre l'employé et son organisation, il s'avère important puisqu'il affecte plusieurs variables organisationnelles telles que le taux de roulement du personnel, l'intention de départ, la productivité, l'absentéisme et la satisfaction au travail (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Fischer et Smith, 2006 ; Ceylan et Ramazan, 2010 ; Chang et Yang, 2010 ; Behson, 2011).

A titre d'exemple, plusieurs recherches indiquent que les individus qui ont un niveau d'engagement élevé vis-à-vis de leur organisation sont plus performants, satisfaits dans leur travail, moins absents et ont une faible intention de départ volontaire (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002).

Avant les années 80, l'engagement organisationnel était perçu comme unidimensionnel. En effet, il a été question de savoir si l'engagement organisationnel est un comportement ou une attitude. L'engagement attitudinal se manifeste lorsque la personne s'identifie à son organisation. Tandis que l'engagement comportemental est le résultat d'une répétition d'actes et de gestes au sein de l'organisation, ces derniers se transforment avec le temps en engagement (Mowday et al., 1979).

La conception unidimensionnelle a été rejetée. En effet, l'engagement organisationnel a été considéré comme un concept bi-dimensionnel par Angle et Perry (1998).

La première dimension concerne l'engagement de soutien des objectifs de l'organisation. Cette dimension reflète l'identification de l'individu à son organisation. La deuxième dimension quant à elle, concerne l'engagement de maintien de l'appartenance qui reflète le lien raisonné entre l'individu et son organisation.

Par la suite, l'engagement organisationnel a été considéré comme un concept multidimensionnel (Reichers, 1985 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Meyer et Allen, 1991). Ces derniers ont ajouté une troisième dimension relative à l'obligation et au devoir vis-à-vis de l'organisation.

L'approche la plus récente est celle de Meyer et Allen (1991). En effet, Allen et Meyer (1991) ont présenté un modèle à trois composantes appelé (TCM) : Three component Model. Ce dernier comprend trois dimensions. La première dimension représente l'engagement affectif, cette dimension reflète l'attachement émotionnel de l'individu vis-à-vis de son organisation. La deuxième dimension représente l'engagement de continuité ou calculé, elle est liée au coût perçu par l'individu en cas de son départ de l'organisation. La troisième dimension représente l'engagement normatif, elle reflète le sentiment d'obligation et de devoir de l'individu afin de rester membre de l'organisation.

Meyer et Allen (1991) et Meyer (1997), selon leur modèle tridimensionnel, ajoutent un autre aspect lié à l'engagement de continuité celui d'absence d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons étudier l'engagement organisationnel selon l'approche à quatre dimensions. Cette approche a été développée par Meyer et al. en 2002.

Plusieurs chercheurs ont tenté de déterminer les facteurs susceptibles de contribuer au développement de l'engagement organisationnel. Ces facteurs sont regroupés selon des caractéristiques d'emploi (par exemple la justice organisationnelle, la possibilité d'avancement...), des caractéristiques personnelles (par exemple les variables sociodémographiques...) et selon la qualité de l'expérience au travail (par exemple la perception de son importance dans le travail, la relation avec le supérieur...) (Buchanan, 1974 ; Meyer et al, 2002).

Dans cette étude, nous avons été interpellés par la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération comme déterminants de l'engagement organisationnel.

Pour le premier déterminant, celui de la justice organisationnelle, il réfère à « la perception de la justice à l'égard du traitement reçu par un travailleur au sein d'une organisation »¹ (Greenberg, 1993). Cette variable a fait l'objet de plusieurs recherches afin de comprendre son impact sur l'engagement organisationnel (Colquitt et al, 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Martin et Tekleab, 2010 ; Shapisa-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011).

La justice organisationnelle est un construit multidimensionnel, elle se compose de trois dimensions à savoir : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001). Les chercheurs considèrent que la justice interactionnelle comporte deux sous-dimensions : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Colquitt et al., 2001).

En effet, la justice distributive désigne la justice perçue par le travailleur face au montant de la rémunération reçu. Cette dimension trouve ses origines dans les travaux d'Adams (1963), plus précisément au niveau de la théorie de l'équité développée par Adams (1965). Selon cette théorie, l'individu compare les conditions de son travail avec celles des autres. Ainsi, l'individu compare son ratio rétribution/contribution à celui d'autres personnes soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, soit par rapport à des caractéristiques individuels telles que le rendement, l'ancienneté... (Tremblay, 1991). Les rétributions réfèrent à ce que reçoit la personne (rémunération), tandis que les contributions désignent la performance de l'individu ainsi que ses efforts au travail. Pour percevoir une équité au sein de l'organisation, le ratio de rétribution/contribution de l'individu doit être égal à celui des autres personnes auxquelles il se compare.

La justice procédurale quant à elle concerne l'appréciation des méthodes utilisées afin de distribuer les ressources au sein de l'organisation (Lind et Tyler, 1988). Les mécanismes liés à cette dimension sont expliqués par la théorie de Leventhal (1980), selon cette théorie, il existe des règles à respecter afin de juger la justice des procédures utilisées par l'organisation dans l'allocation des ressources. Parmi ces règles, la précision des informations utilisées afin de

¹ Irena Greenberg, J., 'The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organisational Justice', 1993, 166.

distribuer les ressources, la suppression de biais procéduraux, la possibilité de corriger des décisions injustes....

La justice interactionnelle réfère à la qualité des informations ainsi que celle de la relation entre le supérieur et ses subordonnés durant le processus d'allocation des ressources (Lambert et al., 2010 ; Behson, 2011). En effet, ce concept contient deux sous-dimensions ; la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Bal et al., 2011, De Gieter et al., 2012). La justice informationnelle désigne la qualité des explications fournies aux employés à l'égard des décisions prises afin de distribuer les ressources (Behson, 2011). La justice interpersonnelle quant à elle réfère au degré de respect, de dignité de politesse et de sincérité du supérieur face à ses subordonnés lors de la distribution des ressources (Colquitt et al., 2001).

Pour le deuxième déterminant de l'engagement organisationnel, celui de la satisfaction à l'égard de la rémunération, il a été remarqué que les personnes satisfaites de leur rémunération ont des comportements positifs au sein de l'organisation, cela nous mène à croire que cette satisfaction aura un effet sur le niveau d'engagement organisationnel des employés. D'ailleurs, plusieurs études ont vérifié le lien positif entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et les différentes formes d'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al, 2002).

Le concept de satisfaction à l'égard de la rémunération a été traité selon deux approches, l'une unidimensionnelle et l'autre multidimensionnelle.

Selon l'approche unidimensionnelle, les chercheurs ont pris en considération uniquement la satisfaction vis-à-vis du montant du salaire sans prendre en considération les éléments de la rémunération globale. Le modèle qui illustre cette approche est celui de Lawler (1971). En effet, ce modèle présente les facteurs qui influencent la satisfaction de l'individu à l'égard du montant de la rémunération reçu, et celui qui devrait être reçu.

Concernant l'approche multidimensionnelle, les chercheurs se sont intéressés à la satisfaction à l'égard de la rémunération en prenant en compte les différents éléments de cette dernière. A titre d'exemple, le modèle de Dyer et Thériault (1976) qui constitue une amélioration du modèle de Lawler (1971) en y ajoutant une deuxième variable, celle de la perception du mode de gestion de la rémunération, ainsi que le modèle de Heneman et Schwab (1985) qui présente le concept de la satisfaction envers la rémunération comme construit reposant sur cinq dimensions à savoir : le niveau du salaire, les avantages divers, les augmentations de salaire, la structure des rémunérations et la gestion du système de rémunération.

1- Objectifs et problématique de la recherche :

Notre travail de recherche s'inscrit dans une perspective théorique et empirique. En effet, nous allons élaborer un modèle théorique mettant en relation les concepts étudiés. Sur le plan empirique, nous mettrons l'accent sur le rôle de la perception de la justice organisationnelle et de la satisfaction à l'égard de la rémunération dans le développement de l'engagement des chefs d'agences vis-à-vis de leur banque.

Très peu d'études ont pris en considération la perception de la justice organisationnelle, la satisfaction envers la rémunération et l'engagement organisationnel dans un seul modèle. C'est ainsi que le but de cette recherche est de vérifier, en premier lieu, l'effet de la perception de la justice organisationnelle et de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel. En second lieu, nous allons vérifier l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur la satisfaction envers la rémunération. Autrement dit, la façon dont l'individu perçoit la justice organisationnelle impactera son degré de satisfaction à l'égard de sa rémunération.

Dans cette recherche, la question principale est la suivante :

Quel est l'impact de la perception de la justice organisationnelle et celui de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel des salariés ?

En effet, nous allons étudier l'effet de la satisfaction à l'égard de la rémunération sur l'engagement organisationnel et celui de la justice organisationnelle sur ces deux variables. Pour trouver des réponses à notre problématique, nous tentons de répondre aux questions suivantes :

- Les employés satisfaits de leur rémunération sont-ils engagés envers leurs organisations ?
- Les employés qui perçoivent une justice organisationnelle sont-ils satisfaits par rapport à leur rémunération ?
- Les employés qui perçoivent une justice organisationnelle sont-ils engagés envers leur organisation ?
- Laquelle des deux variables a un effet plus important sur l'engagement organisationnel, la satisfaction à l'égard de la rémunération ou la justice organisationnelle ?

C'est ainsi que notre recherche porte sur l'étude des liens existants entre ces trois variables auprès d'un échantillon constitué de chefs d'agences bancaires. Notre intérêt au secteur bancaire s'explique par le rôle qu'il joue dans le développement de l'économie du pays.

L'engagement organisationnel est la variable à expliquer par la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. Nous essayerons de vérifier laquelle des deux est la plus efficace, rémunération juste ou satisfaisante.

Cette recherche a pour finalité de fournir un cadre d'analyse pour les dirigeants et les chefs d'entreprises afin qu'ils puissent mieux comprendre les comportements et les attitudes de leurs employés et définir une meilleure politique de rémunération.

2- Démarche méthodologique de la recherche :

Une recherche scientifique se base essentiellement sur un positionnement épistémologique explicite, des choix méthodologiques pertinents, une revue de la littérature qui fournit l'éclairage nécessaire pour l'accès au terrain.

Le positionnement épistémologique présente le cadre au sein duquel une recherche est menée. Afin de comprendre la réalité, nous rappelons qu'il existe plusieurs paradigmes à savoir : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme, ect. Notre étude adopte une posture post-positiviste appelée aussi positivisme aménagé. Ce choix est justifié par la nature de la réalité étudiée. En effet, la réalité que nous étudions est objective et indépendante du chercheur, notre but principal est de découvrir la réalité en expliquant l'engagement des chefs d'agences par la perception de la justice et la satisfaction salariale.

Des théories ont été mobilisées afin de connaître l'état de la littérature et de structurer notre recherche dans le but de produire une représentation organisée du phénomène étudié. Parmi ces théories nous citons la théorie de l'équité et la théorie de l'échange social.

Notre positionnement épistémologique post-positiviste nous mène à nous inscrire dans une démarche hypothético-déductive. Ce mode de raisonnement est souvent utilisé dans les recherches en management et fondé par le raisonnement déductif (Thiétart, 2014).

La démarche hypothético-déductive désigne un processus qui se base sur des hypothèses afin de dégager des résultats qui reflètent de façon cohérente les données du terrain d'étude.

D'une façon plus précise, notre étude se divise en trois étapes :

- La première étape consiste à recenser les différentes recherches qui ont étudié le concept de la justice organisationnelle, de la satisfaction envers la rémunération et de l'engagement organisationnel ainsi que ceux qui ont vérifié le lien entre ces différentes variables
- La deuxième étape vise à élaborer un ensemble d'hypothèses ainsi qu'un modèle de recherche adéquat en nous basant sur les apports théoriques.
- La troisième étape va nous permettre de tester les hypothèses formulées ainsi que le modèle de recherche.

Afin de mener notre étude, nous avons adopté une approche quantitative, c'est la méthode la plus adaptée à notre étude du fait qu'elle permet d'analyser les différents aspects de notre problématique en expliquant les relations de causalité entre la perception de la justice organisationnelle, la satisfaction envers la rémunération et l'engagement organisationnel.

Pour constituer notre base de données, nous avons choisi le questionnaire comme outil de collecte des données, ce dernier a été construit d'une manière détaillée, destiné principalement aux chefs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès. Les échelles de mesure de la perception de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel ont été adaptées des échelles de mesure déjà existantes dans la littérature, elles ont fait l'objet d'une contextualisation. Par contre, l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération a fait l'objet d'une construction.

Notre questionnaire a été adressé aux chefs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès. L'administration du questionnaire s'est déroulée en face à face et via internet. La collecte des données a été réalisée entre septembre et novembre 2021. Nous avons reçu 226 réponses représentant ainsi un taux de retour de 65%, ce taux est assez intéressant grâce à deux relances, en dépit de la longueur du questionnaire (57 questions).

Après la saisie et le codage des données collectées, nous avons procédé à l'analyse de notre échantillon et au test des hypothèses de notre recherche à l'aide de deux logiciels SPSS et AMOS.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi le secteur bancaire comme terrain de notre étude du fait qu'il est conscient de l'importance du capital humain dans l'amélioration de sa performance. En effet, le secteur bancaire se trouve de nos jours dans un contexte concurrentiel accru mais il est toujours considéré comme un secteur efficace et puissant.

Les établissements bancaires au Maroc cherchent à améliorer l'engagement de leurs collaborateurs notamment à travers la mise en œuvre de plusieurs actions :

- Le secteur bancaire veille à garantir le respect de l'égalité des chances et la non-discrimination dans le processus de gestion des ressources humaines notamment au niveau du recrutement, de la rémunération, de la formation et de la gestion des carrières.
- Le secteur bancaire garantit une rémunération et des avantages sociaux de qualité. En effet, leur système de rémunération se base sur des grilles de salaires qui respectent, a priori, les règles d'équité et d'égalité, récompensent la performance de chaque individu et favorisent l'attractivité et la fidélisation de ses collaborateurs. Cette politique de rémunération prend en compte le bilan d'évaluation annuel de chaque employé ainsi que le positionnement par rapport au marché externe. Les établissements bancaires au Maroc offrent une protection sociale qui contribue au bien-être des collaborateurs. Parmi ces avantages, nous citons : les couvertures d'assurance pour la prévention contre les risques de maladie, les assurances de décès, les voitures de service, les centres de vacances...
- Les banques visent à maintenir l'engagement de leurs collaborateurs en favorisant le dialogue social à travers un échange d'informations avec les représentants du personnel afin de garantir leur épanouissement et cela en organisant des réunions hebdomadaires pour traiter leurs problèmes.
- Les établissements bancaires organisent des entretiens annuels pour évaluer la performance ainsi que les compétences des collaborateurs ce qui permet d'organiser leur adaptation à la stratégie et aux besoins futurs de l'établissement.
- Les banques veillent à garantir une égalité professionnelle entre les hommes et les femmes tout au long du processus de la gestion des ressources humaines.

3- Architecture de la thèse :

Afin d'étudier l'impact de la perception de la justice organisationnelle et de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel, le plan général de notre travail s'articule autour de deux parties :

Dans la première partie, celle qui définit le cadre conceptuel de la recherche, seront présentées les différentes théories ayant traité les trois variables-clefs, à savoir : l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Dans un premier chapitre, nous allons présenter le cadre théorique de l'engagement organisationnel. Afin de mieux comprendre l'engagement organisationnel, dans une première section, nous allons présenter quelques concepts qui présentent souvent des similarités avec l'engagement organisationnel tels que la motivation et l'identification. La deuxième section concerne la conceptualisation de l'engagement organisationnel. En effet, nous allons présenter d'abord les différentes définitions du concept. Ensuite, nous allons évoquer l'approche temporelle allant de l'approche unidimensionnel à l'approche multidimensionnelle, et enfin, nous aborderons les dimensions de l'engagement organisationnel. Dans la troisième section, nous allons traiter dans un premier point les antécédents de l'engagement organisationnel tels l'implication au travail, la satisfaction au travail et le soutien organisationnel perçu. Dans un deuxième point seront traitées quelques conséquences de l'engagement organisationnel, nous citons à titre d'exemple la performance à la tâche, l'intention de quitter et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les études qui ont considéré l'engagement organisationnel comme une variable médiatrice seront présentés dans un troisième point.

Le deuxième chapitre quant à lui traite les deux variables susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel à savoir : la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. Nous allons présenter une synthèse des différentes recherches qui ont évoqué ces deux notions. Les fondements théoriques de la justice organisationnelle ainsi que sa dimensionnalité seront traités dans une première section. La deuxième section sera consacrée au concept de la satisfaction envers la rémunération. En effet, nous allons tout d'abord rappeler les différents éléments de la rémunération. Ensuite, nous présenterons les principaux modèles théoriques qui ont traités la satisfaction à l'égard de la rémunération et enfin nous allons présenter la dimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la rémunération qui sera retenue dans le cadre de notre étude. Dans une troisième section, une attention particulière sera portée sur les liens entre les trois variables de notre recherche. En effet, nous allons présenter une synthèse

des études qui ont vérifié ces différents liens, les hypothèses de recherche seront développées à partir des résultats des différentes études ainsi que des théories évoquées précédemment et le modèle de recherche sera présenté à la fin du chapitre.

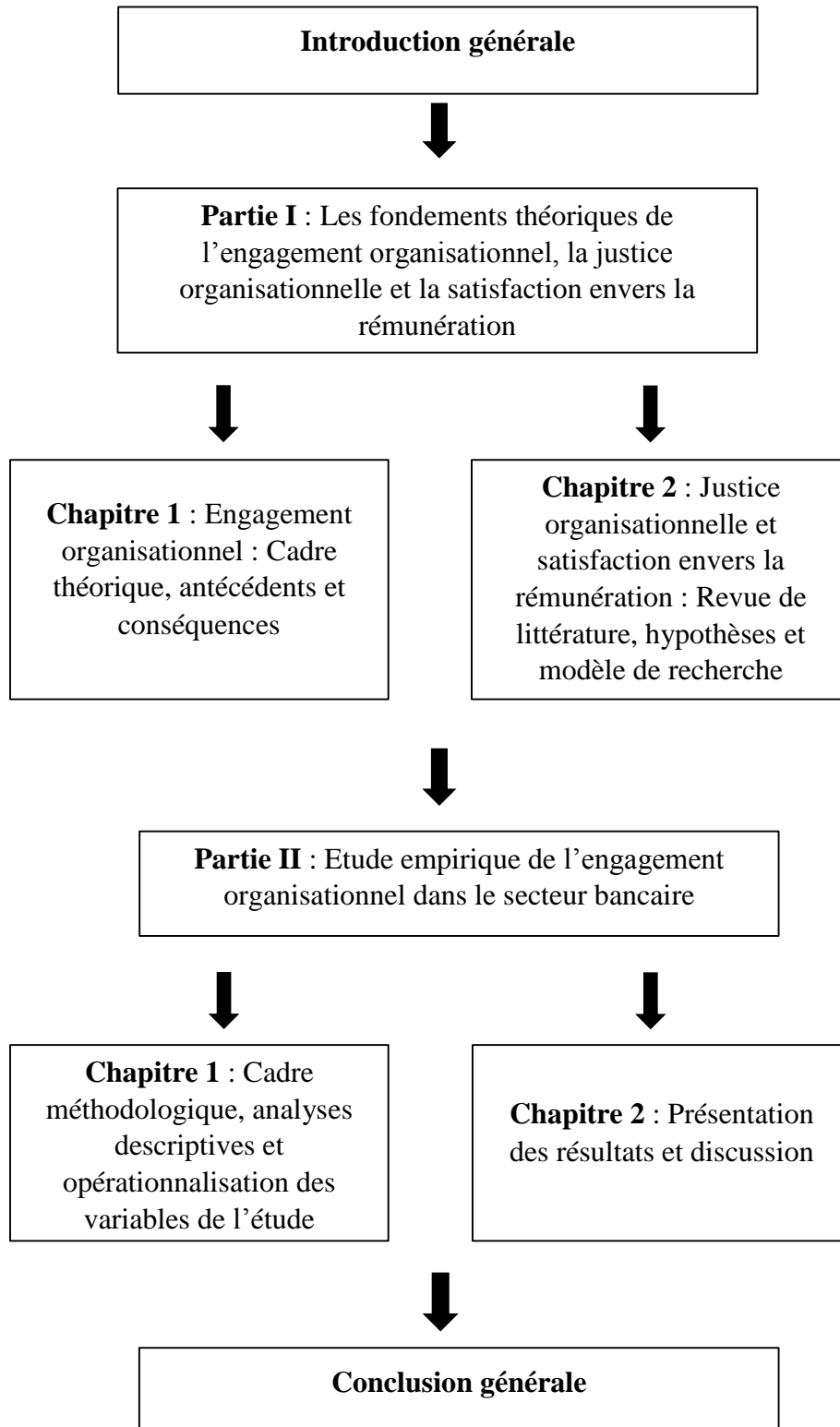
La deuxième partie, de nature empirique, est consacrée à l'étude de terrain afin de tester les hypothèses de notre recherche ainsi que le modèle général. Pour ce faire, notre étude sera structurée en deux chapitres.

Dans un premier chapitre, nous présenterons les étapes suivies afin de mener notre étude quantitative. D'abord, nous présenterons notre terrain d'étude. Ensuite, nous aborderons le cadre méthodologique en présentant la démarche suivie et le positionnement épistémologique adopté ainsi que la procédure de collecte des données et les résultats de l'analyse descriptive de notre échantillon. Enfin, nous exposerons la mesure des différentes variables de notre recherche ainsi que les résultats de l'analyse factorielle exploratoire. En effet, cette analyse nous permettra d'avoir une idée sur la dimensionnalité des échelles de mesure retenues.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation des résultats et discussion. Nous présenterons dans ce chapitre les résultats issus des analyses factorielles confirmatoires, cette analyse nous permettra, à l'aide de plusieurs tests, de valider les résultats de l'analyse exploratoire. En effet, elle repose sur les modèles des équations structurelles. Ensuite, nous procéderons au test des hypothèses afin de valider notre modèle de recherche. Cette étape consiste à valider les relations entre les variables à travers le test des modèles structurels. Enfin, nous discuterons les résultats issus de notre recherche tout en vérifiant le lien entre les différentes variables. En effet, la discussion concerne essentiellement l'influence de la perception de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel, celle de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel et celle de la perception de la justice organisationnelle sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.

A la fin de cette deuxième partie, nous présenterons les limites et voies futures de recherche ainsi que les différents apports théoriques et managériaux.

Figure 1 : Plan de la thèse



**Partie I : Les fondements
théoriques de l'engagement
organisationnel, la justice
organisationnelle et la satisfaction
envers la rémunération**

Introduction de la partie I

Cette première partie sera consacrée à l'élaboration d'une revue de littérature à travers laquelle nous allons définir le cadre conceptuel de notre recherche et les différentes théories en liaison avec nos variables de recherche. Cela nous conduira à la formulation des hypothèses de recherche et à la construction de notre modèle théorique.

Dans un premier chapitre, nous allons traiter le concept d'engagement organisationnel qui constitue notre variable à expliquer. En effet, il nous a semblé intéressant de distinguer l'engagement organisationnel d'autres concepts qui présente souvent des similarités comme la motivation et l'identification. Ensuite, nous allons présenter une définition détaillée de l'engagement organisationnel en passant en revue les différents auteurs qui ont défini ce concept. Enfin, nous exposerons les antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel.

Le deuxième chapitre traite les variables explicatives de notre recherche, à savoir : la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. Ces variables semblent importantes dans l'étude de l'engagement organisationnel.

Pour ce faire, nous allons présenter les différents courants qui se rapportent à la justice organisationnelle et à la satisfaction envers la rémunération. Ensuite, nous allons procéder à une classification des éléments de rémunération afin de proposer une nouvelle dimensionnalité du concept de « satisfaction envers la rémunération » qui sera retenue dans le cadre de notre recherche. Enfin, les liens entre les trois variables seront présentés afin d'aboutir aux hypothèses de recherche ainsi qu'au modèle théorique.

Chapitre I : Engagement organisationnel : Cadre théorique, antécédents et conséquences

Le présent chapitre s'inscrit dans une logique de conceptualisation de l'engagement organisationnel. L'intérêt porté à l'engagement organisationnel date de longtemps partant entre autres de 25 concepts associés à cette notion, recensés par Morrow (1983). Par ailleurs, la considération donnée par les chercheurs à l'engagement organisationnel indique leur intention à trouver des solutions aux problèmes liés particulièrement à la satisfaction au travail, au départ volontaire, à l'absentéisme ou à l'intention de quitter (Darwish A, 2003).

La préoccupation de comprendre pourquoi les employés préfèrent de rester dans une organisation a donné lieu à plusieurs définitions de l'engagement organisationnel par les précurseurs dans ce domaine (Becker, 1960 ; Cohen, 1991 ; Kanter, 1968).

Afin de comprendre le concept d'engagement organisationnel, trois grandes sections structurent ce chapitre.

- La première section concerne une distinction entre l'engagement organisationnel et certains concepts voisins. Un premier point met l'accent sur la différence entre l'engagement organisationnel et la motivation. Un deuxième point concerne l'engagement organisationnel et l'identification.
- La deuxième section est consacrée à la conceptualisation de l'engagement organisationnel, le premier point évoque les définitions, le deuxième concerne l'approche temporelle et le troisième comporte les dimensions de l'engagement organisationnel.
- Dans la troisième section, nous allons traiter les antécédents de l'engagement organisationnel ainsi que ses conséquences.

Section 1 : Le concept de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un concept qui a suscité l'intérêt de plusieurs recherches (Meyer et al., 1991, 2001), ce dernier reflète la relation entre l'individu et son organisation. Dans cette section, il nous a semblé pertinent de commencer par distinguer l'engagement organisationnel d'autres notions qui présentent des similarités, à savoir : la motivation et l'identification.

1- L'engagement organisationnel et la motivation

La motivation et l'engagement au travail sont deux grandes notions de la psychologie des organisations, ces dernières possèdent certains liens du fait de leur appartenance au même processus du comportement des hommes au travail.

Afin de distinguer la motivation de l'engagement organisationnel, peu d'études ont établi le lien entre ces deux variables. (Johnson, Chang et Yang, 2010).

En analysant le concept de la « Motivation » et celui de « l'Engagement organisationnel », Meyer et al. (2004) disent que « la motivation au travail et l'engagement organisationnel sont deux construits distincts mais dont les points de convergence entraînent une relative indépendance entre eux »².

Rappelons que l'engagement organisationnel dont l'origine est en sociologie, analyse les problèmes de départs volontaires des individus et leur vision de quitter les organisations, alors que la motivation permet d'expliquer en premier lieu la performance des individus au travail. Cette dernière trouve ses origines dans les théories de fixation des objectifs.

² John p. Meyer, Thomas e. Becker, and christian vandenbergh, 'employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model.', journal of applied psychology, 89.6 (2004), 991–1007, p.991.

1.1- Le concept de motivation

La motivation a été amplement évoquée dans la littérature dédiée au comportement organisationnel. L'utilisation du concept de motivation date des années 30 du siècle précédent pour rendre compte du comportement du consommateur. Depuis, plusieurs écoles et modèles de management se sont développés autour de ce concept.

Traditionnellement, elle a été considérée comme un processus psychologique. C'est « l'ensemble de facteurs agissant sur les conduites et par lequel nos actes sont motivés »³ (Enrègle, 1992).

Pour Louart (2002), « la motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectifs »⁴. Cependant, Roussel (2000) s'appuie sur l'approche de Vallerand et Thill (1993), selon lui, c'est l'approche la plus conforme et ajoute que la motivation est un « construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁵.

Nous pouvons conclure que la motivation est le processus par lequel les comportements des individus sont orientés vers la réalisation des objectifs fixés. Elle désigne tout comportement visant à accomplir une tâche ou un but. Autrement dit, elle est la cause du choix par un individu de développer un effort pour accomplir une tâche.

Plusieurs disciplines ont tenté de répondre aux problèmes de motivation : sociologie, psychanalyse, anthropologie, etc. Le passage par un examen de ces différentes théories s'avère nécessaire.

³ Y Enrègle, 'La Motivation' (Encyclopédie du management, T2, 1992), p.97.

⁴ Pierre Louart, 'Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel', 2002, 1-18, p.3.

⁵ Edgar Thill and Robert J. Vallerand, *Introduction à La Psychologie de La Motivation* ([Laval, Québec]: Éditions Études vivantes, 1993); p.18.

1.2- Les théories de la motivation

Après avoir défini le concept de motivation, nous allons présenter une synthèse des principales théories de la motivation appliquées dans les organisations de travail.

Plusieurs courants de la motivation sont à distinguer :

- Un premier courant formé par les théories de contenu qui cherchent à repérer les différentes variables qui peuvent influencer le comportement ;
- Un deuxième courant formé par les théories du processus qui essayent d'expliquer les cheminements susceptibles d'entraîner une motivation des individus ;
- Un troisième courant formé par l'école de Palo Alto et de la programmation neuro-linguistique.
- Un quatrième courant formé par la théorie de l'autodétermination qui traite la motivation agissant derrière les choix des individus sans aucune contrainte ou influence interne ou externe.

1.2.1- Les théories de contenu

Les fondements des théories de contenu trouvent leurs origines dans l'examen du "pourquoi" de la motivation (les mobiles de l'action). Le principe est de chercher qu'est ce qui motive l'individu pour se conduire d'une manière spécifique.

Les théories de contenu se basent essentiellement sur la satisfaction des besoins des individus et s'intéressent aussi aux moyens et conditions qui permettent leur satisfaction. Selon ces théories, la personne est motivée lorsque ses besoins sont satisfaits.

Abraham Maslow (1943) présente le premier modèle théorique qui représente la hiérarchie des besoins en se basant sur plusieurs études empiriques. Cette théorie permet de savoir ce qui pousse l'individu à être motivé et permet aussi de déterminer les facteurs de la motivation.

Selon Maslow, il est possible de classer ces besoins dans une pyramide selon un ordre de priorité croissante. Le premier niveau correspond aux besoins physiologiques, ces besoins sont suivis par les besoins de sécurité, les besoins d'amour et de sociabilité, les besoins d'estime et de reconnaissance et finalement les besoins de réalisation de soi et d'accomplissement.

Selon Maslow, cette hiérarchie des besoins se base sur certains postulats :

- quand un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent.
- on ne peut satisfaire les besoins d'ordre supérieur sans avoir répondu aux précédents niveaux.
- les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas.

Maslow présente, ainsi, les besoins humains comme étant organisés en série de niveaux, hiérarchisés selon leur importance. Un besoin satisfait ne constitue plus une source de motivation. Toutefois, nous remarquons à ce niveau que :

- Maslow ne fournit pas des informations quant à l'origine de ces besoins ;
- La hiérarchie des besoins telle qu'elle est présentée est difficilement acceptable.

Qu'en est-il, par exemple, de la recherche de la satisfaction des besoins d'accomplissement dans un travail qui ne garantit ni un minimum de sécurité ni un salaire convenable ?

Plusieurs auteurs ont critiqué cette théorie. Selon Herzberg (1959) cette théorie est abstraite alors que pour Alderfer (1969) cette théorie est stricte.

Selon Herzberg, la théorie de Maslow est relativement abstraite. Il en résulte que « les frontières entre les catégories des besoins sont floues : le travail en groupe, par exemple, consiste-t-il à satisfaire un besoin social ou de sécurité ? ».

En partant d'une série d'observations de ce type, Herzberg (1959) a proposé une autre manière de concevoir le classement des besoins. Selon cet auteur, il faut faire une distinction entre deux catégories de facteurs du fait que tous les besoins ne sont pas de la même nature.

- **Les facteurs d'hygiène** : qui regroupent les besoins (appelés parfois besoins inférieurs) physiologiques, de sécurité et d'appartenance. Ces besoins ont trait à la préservation de la vie biologique et sociale. La satisfaction de ceux-ci n'entraîne pas la motivation des individus. Mais, elle permet tout simplement de réduire leur mécontentement. Une augmentation du salaire, par exemple, va réduire l'insatisfaction de l'individu sans provoquer pour autant de motivation.
- **Les facteurs de motivation** : ils correspondent aux catégories supérieures de la hiérarchie de besoins de Maslow, à savoir : les besoins d'estime et d'accomplissement.

Selon Alderfer, la théorie de Maslow s'avère très stricte dans sa hiérarchie. De ce fait, Alderfer (1969) propose une théorie qui a pu résister puisqu'elle n'impose pas de hiérarchie.

En effet, la théorie développée par Alderfer (1969) se distingue de celle de Maslow sur plusieurs aspects :

- Les besoins sont organisés en une progression et non pas en une hiérarchie bien déterminée ;
- Les besoins se répartissent en trois ensembles au lieu de cinq ;
- Les besoins cités par Alderfer couvrent la pyramide de Maslow ;
- L'individu n'est pas obligé de satisfaire un besoin inférieur pour générer le besoin qui lui est supérieur ;
- Un besoin peut dominer sur un autre besoin si on prend en considération par exemple la personnalité de l'individu, son âge ou encore sa culture.

Alderfer distingue trois types de besoins à savoir : les besoins d'existence, les besoins de sociabilité et les besoins de développement personnel. Dans ce cas, la motivation dépend de l'intensité du besoin.

- **Les besoins d'existence** : ces besoins se réfèrent aux besoins physiologiques mais regroupe aussi une partie des besoins de sécurité cités par Maslow. Ces besoins ont pour but de maintenir les équilibres incontournables à la survie.
- **Les besoins de sociabilité** : appelés aussi besoins de relations sociales, ces besoins sont satisfaits au moment où l'individu établit des relations avec autrui. Ces individus peuvent appartenir à des groupes différents comme la famille, les collègues...
- **Les besoins de développement personnel** : appelés aussi besoins de croissance, ces besoins correspondent au besoin de réalisation de soi décrits par Maslow. En effet, ces besoins poussent l'individu à créer des effets sur lui-même ou sur son environnement par la mise en œuvre de ses compétences afin de se développer.

1.2.2- Les théories du choix cognitif ou théories du processus

Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif cherchent à étudier les liens entre les efforts déployés au travail, la performance et la façon dont ils ont été récompensés. En effet, les théories du choix cognitif sont considérées comme un prolongement des théories de contenu du fait qu'elles s'intéressent au processus de motivation, à l'orientation du comportement des individus au travail et aux facteurs qui favorisent la motivation.

Kanfer (1990) regroupe dans son modèle un ensemble de théories. Ces dernières reposent sur un principe de base selon lequel le comportement est déterminé par la subjectivité des buts poursuivis par l'individu et de ses attentes afin d'aboutir aux résultats recherchés. Ce principe trouve ses origines dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936).

Ces théories sont aussi appelées théories du processus, elles permettent de savoir comment les individus sont motivés pour travailler.

Ces théories traitent des façons dont on motive les individus. Il s'agit principalement de la théorie des attentes et la théorie des objectifs :

La théorie des attentes : cette théorie a été développée par Vroom (1964), elle présuppose que l'individu agit en fonction des liens qu'il établit entre les efforts qu'il fait, les résultats qu'il obtient et l'intérêt personnel qu'il en tire. On considère, ainsi, que l'individu se motive en vue d'atteindre un objectif auquel il accorde de la valeur.

Contrairement à Maslow, Herzberg et Alderfer, cette théorie ne relie pas la motivation aux besoins des individus, mais elle se focalise plutôt sur leurs attentes. Selon Vroom (1964), la motivation est une force qui se détermine par trois facteurs. Le premier facteur est celui de l'expectation, dans ce cas, la motivation dépend de la confiance qu'a l'individu de sa capacité à atteindre ses objectifs. Le deuxième facteur est celui de l'instrumentalité, dans ce cas, la motivation dépend de l'importance des récompenses obtenues suite à un effort fourni. Le troisième facteur est celui de la valence, dans ce cas, la motivation de l'individu dépend de la valeur qu'il attribue à sa récompense.

La théorie des objectifs : cette théorie trouve ses origines dans les travaux de Locke (1968), selon lui, un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui donne un feedback par rapport à sa capacité à les atteindre.

En effet, la théorie des objectifs est une théorie selon laquelle les individus se fixent des objectifs et s'efforcent de les atteindre. C'est une approche qui met l'accent sur les buts qu'on associe suite à la réalisation d'une tâche. Autrement dit, l'individu vise dans chaque catégorie de tâches certains buts qui lui sont personnels.

Pour qu'un objectif soit motivant pour un individu, Locke et Latham (1990) ont précisé les conditions suivantes :

- L'objectif doit être clair et mesurable ;
- Un objectif doit représenter un challenge ainsi qu'une certaine difficulté ;
- L'individu doit s'engager à atteindre l'objectif fixé ;
- Les subordonnés doivent fournir un feedback régulier et approprié afin de maintenir la motivation de leurs collaborateurs.

Nous pouvons dire que ces deux théories ont un impact positif sur les pratiques des entreprises pour trois raisons :

- On ne se limite pas à connaître les besoins des individus, mais on les aide à formuler leurs attentes.
- Le développement d'une nouvelle pratique en matière de management : celle de la direction par objectif.
- L'émergence d'un nouveau concept, celui de « climat social » motivant qui constitue autant un moyen qu'une fin.

1.2.3- Le courant de la Programmation Neuro-Linguistique⁶

Pour étudier la problématique motivationnelle, les auteurs de ce courant ont basé leurs travaux sur le contexte de l'interaction. Ils ont développé une conception systémique de la communication en partant de deux hypothèses fondamentales (à propos de la communication interpersonnelle) :

- L'impossibilité de ne pas communiquer : il est impossible de ne pas communiquer quelque soit le type de comportement adopté (même le silence) ;

⁶ Palo Alto est une ville au sud de San Francisco où certains psychanalystes ont fondé le Mental Research Institute (M.R.I.) dans les années 50. Les travaux du (M.R.I.) ont développé toute une approche de la communication. Les prolongements de ces travaux ont été effectués par Sigman, Schefflen et Waltzlawick. Au cours des années 70, deux américains J.Grinder et R.Bandler ont développé une approche intitulée programmation neuro-linguistique inspirée des travaux de l'école de Palo Alto

- Le comportement d'un individu est fonction du contexte interactionnel : en ce sens, un comportement motivé dépend des relations qu'il développe avec son entourage.

Ce courant (Ecole de Palo Alto et les auteurs de la PNL), a développé deux concepts pour approcher le phénomène motivationnel : la communication paradoxale et les métaprogrammes.

Ainsi, nous distinguons tout d'abord les travaux de l'école de Palo Alto qui soulèvent l'aspect paradoxal qui caractérise les messages émis au sein de l'entreprise. En effet, « il y a souvent inadéquation entre le langage officiel de l'entreprise et le langage des structures. Ainsi, l'on encourage le travail en équipe, mais l'évaluation de la performance est individuelle ». Cette communication paradoxale peut se traduire par des effets négatifs dont on cite :

- Un sentiment d'incompréhension ;
- Une décredibilisation de la hiérarchie, donc du management. ;
- Obligation de négliger un des deux messages (qu'émettent les dirigeants).

Il en résulte des comportements démotivés des individus qui se trouvent en situation paradoxale. En effet, comment concilier, par exemple, entre le fait de demander aux individus d'adhérer aux objectifs de l'entreprise et d'être créatifs.

Les travaux de l'école de Palo Alto ont inspiré les auteurs du courant dit de "la programmation-neurolinguistique" (P.N.L.). Celle-ci examine la relation entre langage/pensée et les conséquences qui en résultent sur la communication.

Les auteurs de la PNL, dans une tentative d'apporter une vision globale de la problématique de la motivation, ont mis en relief un nouveau concept : les métaprogrammes. Ceux-ci sont constitués par :

- Des filtres au travers desquels nous percevons l'information.
- Des processus par lesquels nous traitons l'information.
- Des opérateurs qui traduisent nos attitudes, notamment par rapport à l'action.
- Des valeurs qui constituent les moteurs ou les freins de l'action

On considère, selon les tenants de ce courant, que la motivation est non seulement dans le sens positif (chercher la satisfaction), mais également dans un autre sens. Il s'agit d'une motivation par obligation (par exemple : chercher à éviter un danger). L'apport principal de ce courant est d'appréhender la problématique de motivation dans sa dimension interactionnelle et communicationnelle.

1.2.4- La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination quant à elle désigne la volonté de prendre des décisions. Elle distingue entre quatre types de motivation à savoir : la motivation intrinsèque et la motivation identifiée que l'on peut regrouper en motivation autonome ainsi que la motivation extrinsèque et la motivation introjectée regroupées en motivation contrôlée (Forest et Mageau, 2008).

Deci et Ryan (1985) ont développé le concept de la motivation intrinsèque. Cette forme de motivation est considérée comme celle la plus autodéterminée. En effet, elle pousse l'individu à choisir librement (Deci et Ryan, 2000) et implique aussi la personne à faire son travail car elle retire du plaisir et de la satisfaction (Deci et al., 1975).

La motivation identifiée quant à elle désigne le fait d'accomplir des tâches par conviction personnelle ou parce que la personne s'identifie à son sens. Koestner et Losier (2002) définissent les personnes identifiées par ceux qui font une activité en fonction de sa valeur perçue ou de sa relation avec des objectifs relatifs à chaque individu.

La troisième forme de motivation est celle extrinsèque, cette dernière est la moins autodéterminée du fait qu'elle pousse l'individu à agir afin d'éviter les punitions ou d'obtenir des récompenses. Autrement dit, les personnes motivées d'une façon extrinsèque adoptent un comportement ou exercent une activité car cela leur permet d'avoir un certain niveau de vie ou bien d'améliorer leur situation financière. La dernière forme de motivation est celle introjectée, elle fait référence à l'égo, la culpabilité et l'engagement.

En effet, une personne introjectée s'engage à faire un travail par culpabilité ou afin de garder son estime de soi (Koestner et Losier, 2002).

Après avoir passé en revue les principales théories de la motivation, nous présenterons dans le point qui suit, les points de convergence et de divergence entre le concept de la motivation et celui de l'engagement organisationnel.

1.3- Points de convergence et de divergence entre les deux concepts : Motivation et Engagement organisationnel

A partir des processus régulatoires de soi, O'Reilly et Chatman (1986) analysent les phénomènes motivationnels à travers l'intériorisation, l'identification et la complaisance (Johnson et al. 2010). Selon O'Reilly et Chatman (1986), un lien positif a été trouvé entre la complaisance assimilée à l'engagement calculé et le départ volontaire (Meyer et Herscovitch, 2001). Toutefois, ces résultats se sont avérés incertain du fait que la complaisance permet de mesurer l'engagement à la performance des individus. Dans ce cas, la motivation est différente de l'engagement organisationnel (Meyer et Herscovitch, 2001).

Afin d'établir la différence entre « l'engagement organisationnel » et « la motivation », Meyer et Herscovitch (2001) ont fait appel à la théorie de l'échange social. Cette théorie est en lien avec l'engagement organisationnel et la motivation puisqu'elle se compose de la théorie des attentes et de la théorie de l'équité.

Ainsi, au niveau de l'engagement organisationnel, l'échange se traduit par le fait d'offrir des avantages aux salariés qui doivent travailler en contrepartie afin d'éviter le risque de perdre les avantages acquis s'ils quittent l'organisation. Pour la motivation, selon Louart (2002) l'échange fait référence à ce que le salarié attend en retour d'un service accompli et au sentiment de justice lorsqu'il se compare avec d'autres personnes qui disposent du même statut. En d'autres termes, si l'individu ne perçoit pas un déséquilibre entre sa situation et celle des autres, ce dernier sera motivé davantage. Dans ce cas c'est l'énergie provenant de la personne qui la pousse à agir et non pas l'engagement à l'organisation.

D'après Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement organisationnel découle d'un échange positif entre l'employé et son organisation. Dans ce cas, il est considéré comme différent de la motivation. Ainsi, Selon Brown (1996), l'engagement organisationnel engendrerait de la persévérance dans l'action même en présence de sources de motivation contradictoires.

Les conclusions de Meyer et Herscovitch (2001) vont dans le même sens dans la mesure où ils considèrent que l'engagement est un concept différent de celui de la motivation. Cependant, pour Herscovitch et Meyer (2002), lorsque le lien affectif est le plus dominant, l'engagement organisationnel est perçu comme un facteur de la motivation.

2- L'engagement organisationnel et l'identification

Dans la littérature, la définition de l'engagement organisationnel se fait souvent sur la base de l'identification (Wiener, 1982 ; Allen et Meyer, 1990 et 1991).

Cependant, Ashforth et Mael (1989) se réfèrent aux origines de l'engagement organisationnel et ceux de l'identification, et considèrent que les deux notions prêtent à confusion. En effet, l'identification trouve ces origines en psychologie sociale et l'engagement organisationnel en psychologie organisationnel (Bentein, 2002).

2.1- Le concept de l'identification

Ashforth et Mael (1989) définissent l'identification à une société comme étant « la perception d'être uni ou d'appartenir à un groupe d'individus »⁷. En effet, un homme pour s'identifier pourrait se référer à son pays d'origine ou à son sexe dépendamment du groupe qui le représente réellement.

Selon Paillé (2005) « une personne s'identifie à un objet ou à une cible, lorsqu'elle s'en approprie les attributs, qu'elle juge significatifs et les incorpore à son système cognitif »⁸.

L'expression « identification organisationnelle » trouve ses origines dans les travaux de Tompkins. Au début, la notion d'identité organisationnelle a commencé avec une réflexion plus large par rapport à l'identité de soi et l'identification de manière générale. Par la suite, ce concept a été clarifié notamment en ce qui concerne son application dans les organisations.

Selon Cheney et Tompkins (1987), l'identification organisationnelle peut être considérée comme une forme de contrôle organisationnel. Celle-ci se manifeste lorsque l'individu s'identifie à une organisation et veille à favoriser les intérêts perçus de cette organisation (Cheney et Tompkins, 1987).

Afin de mieux comprendre le concept de l'identification, il faut tout d'abord comprendre la notion d'identité (Ashforth et al., 2008). En effet, la notion d'identité consiste à répondre aux questions suivantes : « Qui suis-je ? » et « Qui sommes-nous ? ».

⁷ Blake E. Ashforth and Fred Mael, 'Social Identity Theory and the Organization', *The Academy of Management Review*, 14.1, 1989, p.19.

⁸ Pascal Paillé, 'Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique', *Bulletin de psychologie*, 6, 2005, 705-711, p.714.

Il existe plusieurs types d'identité, nous distinguons à ce niveau entre une identité sociale et une identité organisationnelle.

Selon Ashforth et al. (2008), l'identité sociale constitue une partie du concept de soi de l'individu qui découle de son appartenance à un groupe social et de la valeur émotionnelle liée à cette appartenance.

Selon Albert et Whetten (1985), l'identité organisationnelle est l'ensemble des éléments qui caractérisent une organisation. Ces éléments ont un caractère central, distinctif et durable. Ce concept permet d'expliquer les comportements des individus vis-à-vis de leurs organisations notamment à travers l'identification, la motivation et l'engagement.

Ainsi, nous pouvons dégager plusieurs modèles identitaires caractérisant l'individu au travail. Sainsaulieu (1998) distingue quatre formes identitaires : le retrait, la fusion, la négociation et l'affinité :

- **Le modèle de retrait** : appelé aussi modèle réglementaire, dans cette position, l'individu est en situation de "retrait" car il ne cherche pas à avoir plusieurs relations au travail. La réalisation de soi trouve sa place dans un cadre hors du travail. Dans un contexte de retrait, un style autoritaire du chef permet de structurer l'ensemble de la situation.
- **Le modèle de fusion** : appelé aussi modèle communautaire, dans ce cas, l'individu adopte un type de comportement en fonction des objectifs du groupe. Il établit plusieurs relations qui traduisent une dimension affective. En fait, il est convaincu que le maintien et le renforcement de sa situation passe par une existence collective. A ce niveau, le rôle du chef est déterminant pour assurer l'homogénéité du groupe.
- **Le modèle de négociation** : appelé aussi modèle du métier, ce modèle met en relief la culture d'experts, d'autonomie et de la différence. Dans cette situation, l'individu cherche à se démarquer des membres de son groupe. Un tel comportement trouve son fondement dans un style démocratique qui caractérise les pratiques de management. Dans ce contexte, le groupe a une existence forte : c'est un lieu de confrontation démocratique.

- **Le modèle d'affinité** : appelé aussi modèle du parcours, les relations de travail dans ce cas mettent en exergue la culture des relations et d'individualisme. Dans cette situation, l'individu préfère, par exemple, un système d'évaluation des performances individuelles. Ce modèle concerne, surtout, ceux intéressés par la mobilité professionnelle.

L'engagement organisationnel est souvent confondu à l'identification organisationnelle. Pour éviter cette confusion, Paillé (2005) suggère trois situations, la première considère le concept d' « identification » comme composante de « l'engagement organisationnel », la deuxième considère « l'identification » comme un concept rapproché à « l'engagement organisationnel » et la troisième suppose que « l'identification » est carrément différente de « l'engagement organisationnel ».

2.2- L'identification comme dimension de l'engagement organisationnel

Partant des travaux de de Kelman (1958), O'Reilly et Chatman (1986) considèrent « l'engagement organisationnel comme un attachement psychologique né d'un processus cognitif et qui découle de l'identification, de la complaisance et l'intériorisation »⁹. Concernant l'identification, l'individu se laisse attirer par un autre afin d'établir une relation estimée acceptable, quant à la complaisance, c'est le fait de « se laisser influencer dans le but de recevoir une réaction favorable, des récompenses ou d'éviter des punitions »¹⁰, et pour l'intériorisation, elle aide l'individu à choisir une conduite propre à son système de valeurs. Dans ce cas, « l'identification renvoie au fait d'appartenir à un groupe et à la considération de ses valeurs sans qu'il soit nécessaire de les adopter »¹¹.

Buchanan (1974) et Mowday, Steers et Porter (1979) partagent s'incrinvent dans la même logique en estimant que l'identification est considérée comme étant une composante de l'engagement organisationnel.

⁹ Charles O'Reilly and Jennifer Chatman, 'Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior', 1986, p.492.

¹⁰ Herbert C. Kelman, 'Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change', *Journal of Conflict Resolution*, 2.1 (1958), 51-60, p.53.

¹¹ Charles O'Reilly and Jennifer Chatman.p.493

2.3- L'identification rapprochée à l'engagement organisationnel

L'époque de Sheldon en 1971 était marquée par un manque d'études concernant l'engagement organisationnel. En effet, selon Buchanan (1974), « très peu d'études portent sur la totalité du processus par lequel on pouvait reconnaître les managers engagés »¹².

Selon les travaux de Sheldon (1971), les individus s'identifient à leur profession quand ils réunissent leur engagement organisationnel aux investissements personnels et à l'implication sociale envers leurs collègues.

Pour justifier l'assimilation de l'identification à l'engagement organisationnel, Becker et Carper (1956) présentent le cas d'un groupe d'étudiants spécialiste en physiologie. Ils affirment qu'au départ, la plupart d'entre eux se sont trouvés dans cette branche parce qu'ils n'ont pas réussi à faire la médecine. Ces derniers souhaitent réessayer une autre fois afin de poursuivre leur étude en médecine. A ce moment, les étudiants ne s'identifient pas par rapport à leur profession puisqu'ils se sont trouvés par obligation dans une telle situation, donc ils sont moins engagés vis-à-vis de leur profession.

Cependant, après un certain moment, leur intérêt envers le domaine de physiologie évolue de plus en plus et cela grâce à leur intégration à travers les discussions ainsi que les différents échanges entre eux. Ce qui a poussé certains d'entre eux à intérioriser l'idée de devenir techniciens de laboratoire et de s'engager envers la profession. Cet engagement envers la profession stimule davantage leur engagement organisationnel.

Selon Sheldon [1971], « l'engagement est une façon de penser ou de se comporter envers une organisation qui lie l'identité d'une personne à celle-ci »¹³, il ajoute : « suite à cet identification, l'engagement sera indiqué par une évaluation positive de l'organisation »¹⁴. De ce fait, les deux concepts n'ont pas été dissociés puisque l'un entraîne la réalisation de l'autre.

¹² Bruce Buchanan II, 'Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 19.4 (1974), p.533.

¹³ Mary E. Sheldon, 'Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization', *Administrative Science Quarterly*, 16.2 (1971).p.143

¹⁴ Mary E. Sheldon, 'Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization', *Administrative Science Quarterly*, 16.2 (1971), 144.

2.4- Identification versus Engagement organisationnel

Selon Wiener (1982), l'identification organisationnelle « est l'un des déterminants immédiats de l'engagement organisationnel, elle est perçue comme une croyance normative intériorisée par les membres d'une organisation »¹⁵. Nous pouvons dire que l'employé considère que les missions ainsi que les objectifs de l'organisation sont les siens et cela à travers l'identification, et leur intériorité lui permet d'adopter des comportements de loyauté.

Wiener (1982) fait remarquer que les différentes recherches sur le concept d'identification s'orientent vers la vérification des antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel, en suggérant que l'identification est un facteur qui influence l'engagement organisationnel.

Cependant, selon Chemolli et al. (2008), l'identité d'un individu s'exprime aussi par son appartenance à une organisation. A ce moment-là, nous pouvons dire que l'identification s'associe à l'engagement organisationnel.

Dans ce travail nous allons envisager l'identification et la motivation comme des construits différents de l'engagement organisationnel.

¹⁵ Yoash Wiener, 'Commitment in Organizations: A Normative View', 7.3 (1982), 418-428, p.422.

Section 2 : Les fondements théoriques de l'engagement organisationnel

Après avoir délimité le concept de l'engagement organisationnel, cette section sera consacrée aux définitions de ce concept ainsi qu'à ces différentes approches. En effet, dans un premier temps, nous allons présenter une synthèse des différentes définitions. Dans un deuxième temps, nous allons présenter l'approche unidimensionnelle, bi-dimensionnelle et multi-dimensionnelle de l'engagement organisationnel. Les dimensions de l'engagement organisationnel retenues dans le cadre de notre étude seront présentées dans un dernier temps.

1- Les définitions de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un concept très sollicité par la recherche vu que plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étudier (Steel et Ovalle, 1984 ; Cohen 1991 ; Meyer et al., 2002).

Afin de permettre aux lecteurs de mieux comprendre le concept d'engagement organisationnel, nous avons trouvé opportun de présenter le tableau 1 ci-dessous qui regroupe les différentes définitions attribuées à l'engagement organisationnel selon les dimensions auxquelles se rapporte chaque définition passant de la plus ancienne à la plus récente.

Au départ, l'engagement organisationnel était conçu comme un concept unidimensionnel. Par la suite, il a été considéré comme multidimensionnel. Cette dimensionnalité sera discutée tout au long de ce chapitre afin de permettre au lecteur de s'adapter le plus rapidement possible à l'orientation que nous avons choisie dans notre projet. En effet, notre travail se base essentiellement sur l'approche multidimensionnelle de l'engagement organisationnel développée par Allen et Meyer (1990, 1991) qui repose sur trois composantes (TCM : Three Component Model). Cette approche sera détaillée dans ce chapitre.

Tableau 1 : Les définitions de l'engagement organisationnel

Formes de l'engagement	Auteurs	Définitions de l'E.O
E.O.C : l'approche basée sur les coûts perçus en cas de départ	Becker, p.32, 1960	« L'engagement se matérialise lorsqu'un individu, à travers les investissements ou avantages liés à son emploi, associe la protection de ses intérêts à une certaine ligne de conduite »
	Kanter, p.504, 1968	« L'engagement serait le bénéfice relié à la fois à une participation continue et au coût associé à son interruption »
	Hrebiniak et Alluto, p.556, 1972	« Un phénomène structurel suite à des transactions entre la personne et son organisation en ce qui concerne les investissements ou avantages liés au travail acquis dans le temps »
	Angle et Perry, p.4, 1981	« Engagement consistant à maintenir les liens en tant que membre d'une organisation »
	Allen et Meyer, p.1, 1990	« L'engagement de continuité est basé sur les coûts que les employés relient à leur départ de l'organisation »
E.O.A : l'approche basée sur le lien affectif	Kanter, p.507, 1968	« L'engagement de cohésion fait référence à l'attachement d'une personne en termes d'affection et d'émotion à un groupe »
	Hall, Schneider et Nygren, 1970	« Le processus par lequel les objectifs de l'organisation lient ou rattachent l'identité de la personne à l'organisation »
	Sheldon, p.143, 1971	« Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation »

	Buchanan, p.533, 1974	« Un attachement affectif aux buts et valeurs d'une organisation, à son rôle en fonction de ces objectifs et ces valeurs, et à l'organisation pour son propre intérêt, indépendamment de la valeur purement instrumentale qui pourrait y être associée »
	Porter et al., p.604, 1974	« La force de l'identification d'un individu et son implication à une organisation particulière »
	Mowday, Steers et Porter p.226, 1979	« La force relative de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation particulière »
	Angle et Perry, p.4, 1981	« Engagement consistant à soutenir les buts définis par l'organisation »
	O' Reilly et Chatman, p.493, 1986	« Un attachement psychologique ressenti par une personne à l'égard de son organisation ; ce type d'engagement reflètera le degré avec lequel un individu intériorise ou adopte les caractéristiques ou perspectives de son organisation » « L'identification serait l'attachement basé sur le désir d'appartenir à une organisation »
	Allen et Meyer, p.1, 1990	« L'engagement affectif est l'attachement émotionnel d'un employé, son identification et son implication dans l'organisation »
E.O.N : l'approche basée sur la responsabilité morale	Wiener, p.421, 1982	« L'ensemble des pressions intériorisées par la personne et qui la poussent à agir de façon à répondre aux objectifs et intérêts de l'organisation »

	Marsh et Mannari, 1977	« Les salariés impliqués considèrent qu'il est conforme à la morale de rester dans l'organisation, indépendamment de l'amélioration du statut ou de la satisfaction procurée par l'entreprise au cours des années »
	Allen et Meyer, p.1, 1990	« L'engagement normatif reflète les sentiments d'obligation à demeurer membre d'une organisation »

Source : réalisation personnelle à partir de la revue de littérature

A partir de ces définitions, nous allons retenir celle de Meyer et Herscovitch (2001), pour eux, « l'engagement organisationnel serait une force qui permet d'expliquer que l'individu soit attaché à son organisation tout en dirigeant son comportement »¹⁶.

2- L'engagement organisationnel entre approche unidimensionnelle et multidimensionnelle

L'engagement organisationnel était perçu avant les années 80 comme un concept unidimensionnel. En effet, une des façons d'appréhender ce concept consistait à le distinguer selon sa nature attitudinale ou comportementale (Vandenberghe, Landry et Panaccio, 2009). A partir des années 80, les chercheurs percevaient l'engagement organisationnel comme un concept bidimensionnel puis tridimensionnel. Meyer et Allen (1991) et Meyer (1997) se sont distingués de l'approche unidimensionnelle en ajoutant les facteurs qui poussent l'individu à rester membre de l'organisation plutôt que la quitter à savoir : le désir, le besoin et l'obligation. A l'heure actuelle, les auteurs contemporains ont tendance à retourner vers l'approche unidimensionnelle.

¹⁶ John P Meyer and Lynne Herscovitch, 'Commitment in the Workplace: Toward a General Model', Human Resource Management Review, 11.3 (2001), 299-326, p.301.

2.1- L'approche unidimensionnelle de l'engagement organisationnel

Avant les années 1980, les auteurs cherchaient à savoir si l'engagement organisationnel est un comportement ou une attitude.

2.1.1- L'engagement attitudinal

Selon Sheldon (1971) « Lorsqu'une personne associe son identité à celle d'une organisation donnée, à ce moment on pourra parler d'engagement attitudinal »¹⁷. Ainsi, nous pouvons dire que la personne maintient des liens avec son organisation et participe à l'atteinte de ses objectifs (Mowday et al., 1979).

Cette approche attitudinale a suscité plus d'intérêt chez Mowday, Porter et Steers (1982) et Porter et al. (1974). Ces auteurs ont défini l'engagement attitudinal comme étant une implication et une identification de la personne vis-à-vis de son organisation, cette implication peut être caractérisée par :

- Une admission des objectifs et valeurs de l'entreprise ;
- Une volonté de faire des réalisations remarquables pour l'entreprise ;
- Une envie de demeurer au sein de l'entreprise (Mowday, Porter et Steers, 1982).

Porter et al. (1979) ont développé un modèle appelé OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), selon eux, une personne qui dispose d'un niveau d'engagement faible envers son organisation a plus tendance à quitter son organisation qu'une personne avec un niveau d'engagement plus important. Ce modèle a été utilisé par plusieurs chercheurs à savoir : Lee et Handerson (1996), Siu et Cooper (1998) et Hogan et al. (2006). D'autres chercheurs ont mené des études afin d'identifier les éléments qui peuvent influencer l'engagement, Steers et Rhodes (1978) ont trouvé qu'il existe des caractéristiques individuelles et autres liées à l'expérience de l'individu au travail qui le pousse à s'engager ou non vers son organisation.

¹⁷ Mary E. Sheldon, 'Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization', *Administrative Science Quarterly*, 16.2 (1971), p.143.

2.1.2- L'engagement comportemental

La littérature se base sur Mowday et al (1979) pour évaluer les perspectives, attitudes et comportements de l'engagement organisationnel. Selon eux, « l'engagement comportemental provient du fait de répéter des gestes qui se transformeront avec le temps en engagement »¹⁸.

Par la suite, l'approche comportementale de Mowday et al (1982) est assimilée par Brown (1996) à une forme d'engagement de continuité puisque l'employé s'attache à la firme davantage pour ne pas perdre des avantages déjà acquis. De ce fait, « l'engagement comportemental est un processus par lequel l'employé demeure membre de l'entreprise parce qu'il a déjà réalisé des investissements (assurances, pensions) et qui seraient, en cas de son départ, difficiles à les récupérer »¹⁹. (Meyer et Allen, 1991).

2.2- La perspective bidimensionnelle de l'engagement organisationnel

La perspective unidimensionnelle de l'engagement organisationnel a été rejetée, et a pris sa ligne de départ des questionnements autour des travaux de Porter et al (1974) qui sollicitaient l'engagement organisationnel unidimensionnel. A partir de l'« Organizational Commitment Questionnaire », Angle et Perry (1981) ont éclairci la conceptualisation de l'engagement organisationnel selon les deux dimensions :

- la « value commitment » appelé encore engagement de soutien des objectifs de l'organisation : elle présente l'identification de l'individu à l'organisation et sa fierté d'appartenance ainsi que sa volonté d'adhérer aux valeurs de son organisation.
- la « commitment to stay » ou engagement de maintien de l'appartenance : cette dimension est adéquate à l'engagement calculé, elle reflète davantage un lien raisonné.

Mais la richesse de ce concept n'a pas été prise en compte vu la simplicité de cette conceptualisation, contrairement à d'autres approches.

¹⁸ Richard T Mowday and Richard M Steers, 'The Measurement of Organizational Commitment', 1979, p.24.

¹⁹ John P Meyer and Natalie J Allen, 'A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT', 1991, p.29.

Partant de la distinction motivationnelle proposée par March et Simon (1958), Mayer et Schoorman (1992) ont présenté un modèle bi-dimensionnel par la distinction entre deux types de motivation :

- La motivation à produire : elle se base sur l'admission des valeurs et objectifs de l'organisation, cette dimension se caractérise par une prédisposition à consacrer un effort considérable pour le compte de l'organisation ;
- La motivation à participer : cette dimension reflète l'envie de demeurer membre de l'organisation. Cette envie se base sur une évaluation des efforts fournis par rapports aux récompenses offertes par l'organisation.

En effet, cette approche se rapproche de celle de Angle et Perry (1981), la motivation à produire correspond à « value commitment » et la motivation à participer correspond à « commitment to stay », la seule différence réside dans le fait que ce modèle prend en considération le facteur qui pousse la personne à s'engager.

2.3- La perspective tridimensionnelle de l'engagement organisationnel

Plusieurs auteurs tels que Reichers (1985), O'Reilly et Chatman (1986) et Meyer et Allen (1991) ont considéré l'engagement comme étant multidimensionnel et donc l'engagement ne se limite plus à l'attachement émotionnel de l'individu ou d'une identification à l'organisation mais ça pourrait être une obligation, un devoir et un moyen pour parvenir à ses buts.

O'Reilly et Chatman (1986) considèrent que l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel car cet engagement se manifeste à travers trois dimensions ;

- La soumission : ici l'individu accepte d'adopter les comportements attendus afin d'obtenir des rétributions ;
- L'identification : elle désigne une volonté d'appartenance et d'affiliation à l'organisation ;
- L'intériorisation : c'est le fait que l'individu opte pour ne retenir que certaines normes et valeurs de l'organisation.

Le concept multidimensionnel proposé par O'Reilly et Chatman (1986) a été critiqué par plusieurs auteurs (Vandenberg et Scarpello, 1994 ; Meyer, 1997). La première critique touche la similarité des deux concepts à savoir l'identification et l'intériorisation telles qu'elles ont été mesurées par les échelles développées. En effet, une grande ressemblance entre les deux dimensions a été remarquée dans des études qui ont essayé de valider les échelles de mesures. D'ailleurs, ces deux dimensions ont été regroupées en une seule renommée engagement normatif et cela dans des travaux plus récent de Chatman et O'Reilly (1990). Cette dimension ne doit pas être confondu avec la composante de l'engagement du modèle de Meyer et Allen et que nous allons présenter par la suite.

En ce qui concerne la deuxième critique, elle attaque le concept de conformité qui a été corrélé positivement avec l'intention de départ et le roulement du personnel, mais il s'est avéré que la conformité n'est pas un engagement envers l'organisation afin de rester membre de cette dernière mais envers la performance (Meyer et Herscovitch, 2001).

Face à ces critiques, et en nous basant sur les travaux d'Etzioni (1975), Penley et Gould (1988) ont développé un nouveau modèle tridimensionnel. Selon eux, on distingue entre :

- Engagement moral : c'est le fait d'accepter et de s'identifier aux objectifs de l'organisation ;
- Engagement calculé : il reflète l'échange entre le travail et les récompenses. Cette vision se rapproche de celle la dimension instrumentale d'O'Reilly et Chatman (1986) ;
- Engagement aliénant : il traduit un manque de contrôle sur l'environnement extérieur de l'organisation, ce dernier correspond au manque d'alternatives perçu, et un manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne qui reflète une inégalité entre le travail et les rétributions.

Cette approche a pu ajouter la fonction aliénante totalement différente de la vision instrumentale. Elle permet d'expliquer le maintien de relation avec l'organisation et cela à travers :

- L'échange immédiat entre le travail et les rétributions ;
- La peur de perdre les avantages (retraite, cotisations...) ;
- Le manque d'alternatives perçu.

Comme tous les autres modèles, ce dernier a suscité un nombre de critiques. D'un côté, selon Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement aliénant est le prolongement de la dimension calculée. De l'autre côté, bien que la forme aliénante est très proche de la dimension morale, tous les deux sont considéré comme deux facettes de l'engagement affectif envers l'organisation.

Le concept d'engagement organisationnel a suscité un très grand nombre de définition, mais le modèle à trois composantes (TCM : Three Component Model) de Meyer et Allen (1991) est l'approche la plus citée quand il s'agit d'évoquer l'engagement organisationnel (Herrbach 2005). Les modèles présentés précédemment permettront de comprendre l'origine du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991). On remarque que leur modèle intègre les deux approches, comportementale et attitudinale.

Le modèle à trois composantes (TCM) présenté par Allen et Meyer (1990, 1991) comprend l'engagement organisationnel affectif (EOA) qui représente l'attachement émotionnel, l'implication et l'identification de l'individu à l'organisation. L'engagement organisationnel de continuité ou calculé (EOC) qui est lié au cumul d'avantages dans l'organisation et aux coûts liés au départ de l'employé. L'engagement organisationnel normatif (EON) qui est une obligation perçue par l'employé de demeurer membre de l'entreprise.

La perspective multidimensionnelle a sollicité un nombre intéressant de chercheurs (Bentein et al 2005 ; Meyer et al, 2002) certes, mais d'autres comme Solinger et al. (2008) ont préféré le retour à l'approche unidimensionnelle de l'engagement organisationnel.

2.4- Le retour à la perspective unidimensionnelle de l'engagement organisationnel

Parmi les auteurs qui ont sollicité un retour vers l'approche unidimensionnelle, nous citons Solinger et al. (2008), Klein, Cooper, Molloy et Swanson (2014). Les critiques de ces derniers portent essentiellement sur le TCM d'Allen et Meyer (1990,1991). En effet, ils ont remarqué que Allen et Meyer n'ont pas démontré que les trois composantes de leur modèle ne représentent pas la même dimension.

D'autre part, Solinger et al. (2008) ajoutent « il existe des confusions notamment par rapport à la corrélation faible et négative qui a été observé entre l'engagement de continuité et l'engagement affectif ainsi que la corrélation forte qui a été trouvé entre l'engagement normatif et l'engagement affectif ce qui pousse à croire que l'engagement normatif exprimerait la même chose que l'engagement affectif. »²⁰

D'après ces différentes critiques, Solinger et al. (2008) proposent d'admettre l'idée de Mowday et al. (1982) et de considérer l'engagement organisationnel comme un lien affectif avec l'organisation puisque le manque de clarté entre l'engagement affectif et l'engagement normatif persiste encore.

Klein, Molloy et Brinsfield (2012) considèrent que « l'engagement organisationnel serait unidimensionnel lorsqu'il représentera un lien applicable à toutes les cibles d'engagement (ex : les associations professionnels, l'entreprise employeuse, les chefs, les groupes de travail, etc.) et permettant de gérer et comprendre les comportements des individus au sein de l'organisation »²¹.

A cet égard, Klein et al. (2012) suggèrent de revoir les hypothèses selon lesquelles la notion d'engagement désigne simplement l'idée de demeurer membre de l'entreprise et le fait que le modèle à trois composantes s'applique à toutes les cibles de la firme. Ces auteurs préfèrent travailler sur des éléments qui s'appliquent à des cibles bien déterminés.

²⁰ Omar n. Solinger, Woody Van Olffen, and Robert a. Roe, 'Beyond the three-component model of organizational commitment.' *journal of applied psychology*, 93.1 (2008), 70–83, p.71.

²¹ Howard J. Klein, Janice C. Molloy, and Chad T. Brinsfield, 'Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds', *Academy of Management Review*, 37.1 (2012) p.130.

En 2014, ces auteurs suggèrent que l'engagement dépasse le fait de rester membre de l'organisation car les employés ont avec l'entreprise des liens différents les uns les autres. Cela expliquerait, selon eux, les différentes définitions de l'engagement organisationnel et justifierait que d'autres raisons y compris le fait de rester membre de l'organisation désignent l'engagement (Klein et al., 2014).

3- Les dimensions de l'engagement organisationnel

Selon Allen et Meyer (1990,1991), « l'engagement organisationnel est un état qui permet à la personne de s'attacher à l'entreprise d'appartenance, et la conception du modèle à trois composantes (TCM) par ces derniers permet de tester plusieurs élaborations de l'engagement organisationnel »²². (Vandenberghe, 2004). Meyer et Herscovitch (2001) récapitulent les trois états d'esprit qui sont appropriés aux composantes de l'engagement organisationnel, à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

3.1- L'engagement organisationnel affectif (EOA)

La forme la plus répandue dans la littérature de l'engagement organisationnel est l'engagement affectif, elle désigne le lien émotionnel entre l'individu et son organisation ainsi que son identification à cette dernière (Allen et Meyer 1990 ; Meyer et Allen 1991). Nous pouvons dire que la personne souhaite demeurer membre d'une firme juste car elle le souhaite (Meyer et Allen, 1991). Dans le même sens, Bentein et al. (2005) expliquent l'attachement émotionnel d'une personne à son organisation par le fait que « son état d'esprit à ce moment est le résultat de sa volonté propre de faire partie de celle-ci »²³.

L'engagement affectif trouve ses origines dans les travaux de Kanter (1968). Selon lui, « l'engagement affectif fait référence à « cohésion commitment » qui signifie un attachement émotionnel et affectif au groupe »²⁴.

²² Christian Vandenberghe, 'Conserver ses employés productifs: Nature du problème et stratégies d'intervention', *Gestion*, 29.3 (2004), p.64.

²³ Kathleen Bentein and others, 'The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach.', *Journal of Applied Psychology*, 90.3 (2005), 468–482.,p.469

²⁴ Rosabeth Moss Kanter, 'Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities', *American Sociological Review*, 33.4 (1968), p.507.

D'autre part, tel que conçu par Allen et Meyer (1990), la représentation la plus adéquate de l'engagement organisationnel est celle de Porter et al. (1974), qui désigne « l'implication de la personne et la force de son identification à une organisation spécifique ».²⁵

L'engagement affectif a été défini par Meyer et Allen (1991, 1997) comme étant l'attachement émotionnel d'un individu, son implication et son identification envers son organisation. Des auteurs ajoutent que ce sentiment reflète la fierté d'appartenir à l'organisation (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Sharma et al. 2006 ; Meyer, 1997).

Cette forme affective a reçu plus d'attention dans la littérature en la comparant avec les deux autres formes, normative et de continuité (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Herscovitch, 2001). Afin de mesurer cette dimension, Meyer et Allen (1991) et Meyer, Allen et Smith (1993) ont développé une échelle de mesure qui a été validé par plusieurs auteurs.

3.2- L'engagement organisationnel normatif (EON)

Cette dimension a suscité moins de recherche dans la littérature (Sharma et al., 2006 ; Meyer, 1997), elle reflète un sentiment d'obligation envers l'organisation. En effet, la personne qui a un grand engagement normatif estime qu'elle a un devoir de rester au sein de l'organisation (Meyer, 1997 ; Meyer et Allen, 1991).

Allen et Meyer (1990) décrivent l'engagement normatif, d'après la définition de Wiener (1982), comme étant une force d'admettre des comportements moraux car on se sent obligé de rester au sein de l'organisation soit par des pressions intérieures ou par loyauté. En d'autres termes, l'employé se sent engagé et redevable envers son organisation d'appartenance (Meyer et Herscovitch, 2001).

Bien que des auteurs ont fait la distinction, à travers des analyses factorielles, entre les échelles de mesure de l'engagement affectif et l'engagement normatif (Dunham et al., 1994 ; Ko et al., 1996 ; Meyer et Allen et Smith, 1993), une ambiguïté entre les deux dimensions demeure non résolue. A ce niveau, selon Bentein et al. (2004), afin de distinguer les deux concepts, il est préférable de considérer le niveau d'enthousiasme considéré comme attitude de loyauté.

²⁵ Lyman W Porter, Richard M Steers, and Paul V Boulian, 'Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians.', *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609, 1974, p.604.

3.3- L'engagement organisationnel de continuité (EOC)

Cet engagement désigne les coûts perçus par l'employé en cas de son départ de l'organisation d'appartenance (Meyer et Allen, 1991). Pour cette troisième forme, Allen et Meyer (1990) et à travers les travaux de Becker (1960), assimilent l'engagement de continuité aux différents coûts engendrés par l'arrêt du lien entre le salarié et l'entreprise (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004).

Dans ce cas, nous pouvons dire que les individus s'engagent car ils ont peur de perdre les avantages qu'ils ont déjà accumulés, à savoir la construction d'un réseau de relations positives au travail ou bien les pensions de retraites.

Cette forme d'engagement peut se développer à travers des événements ou actions qui augmentent le coût d'un éventuel départ de l'organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer 1997).

Cependant, l'engagement de continuité à son tour regroupe deux éléments :

- a- La sous dimension « high sacrifice commitment » (sacrifice perçu) ou sacrifices lié aux coûts qu'engendrerait le fait de quitter une organisation (McGee et Ford, 1987 ; Bentein et al. 2005)

- b- La sous dimension « low alternative commitment » (manque d'alternatives) qui désigne les coûts liés à une absence ou peu d'alternatives d'emplois (McGee et Ford, 1987 ; Bentein et al. 2005).

D'après Meyer et Allen (1991, 1997), les travaux de Becker (1960) en ce qui concerne l'engagement organisationnel portaient essentiellement sur le facteur d'investissement. Selon ce dernier, l'engagement est la tendance d'un individu à s'engager tout en prenant en considération des investissements qui le lient à l'organisation. Ces investissements peuvent être soit d'ordre financier, tel que les primes, les avantages salariaux, comme ils peuvent être relationnels ou liés au développement des compétences spécifiques à chaque individu (Becker, 1960 ; Meyer et Allen, 1984 ; Allen et Meyer, 1991 ; Meyer, 1997 ; Vandenberghe, 2004). Ces investissements développent la perception des sacrifices, ce qui par conséquent augmente l'engagement de continuité chez la personne (Becker, 1960 ; Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004). Par exemple, une personne consacre son temps afin de développer une compétence qui serait difficile de transférer à une autre organisation (Meyer, 1997).

Meyer et Allen (1991) et Meyer (1997), selon leur modèle tridimensionnel, ajoutent un autre aspect lié à l'engagement de continuité celui d'absence d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation. Selon eux, cette forme d'engagement peut refléter la perception qu'à la personne des investissements liés à l'organisation, comme il peut être par le manque d'alternatives d'emploi. Ainsi, nous pouvons dire que l'individu reste au sein de l'organisation car il y est contraint. Dans ce cas, c'est un engagement de nécessité (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer 1997 ; Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004).

Le modèle de Meyer et Allen a suscité plusieurs critiques en ce qui concerne les deux formes de l'engagement de continuité à savoir les sacrifices perçus et le manque d'alternatives (McGee et Ford, 1987 ; Hacket, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004). Ces auteurs affirment que l'engagement de continuité représente deux formes, la première relative aux investissements liés à l'organisation et qui seront perdu en cas de départ de la personne de l'organisation et la deuxième correspond à l'absence d'alternatives perçue.

D'ailleurs, d'après des analyses factorielles, des auteurs ont pu montrer que les deux aspects sont liés mais correspondent à deux facteurs différents (Hacket, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002).

Donc nous pouvons conclure qu'il existe quatre formes d'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçue et l'engagement lié au manque d'alternatives. Dans ce travail nous allons prendre en considération cette approche à quatre composantes pour l'engagement organisationnel utilisées par Meyer et al. (2002).

D'autre part, sur le plan empirique, les différents résultats de la méta-analyse de Meyer et al. (2002) sont les suivants :

- a- Il existe une forte corrélation entre la dimension affective et celle normative qui traduit un chevauchement entre les deux variables ;
- b- Il existe une faible corrélation entre l'engagement de continuité et les deux autres formes d'engagement à savoir : l'engagement affectif et l'engagement normatif ;
- c- Entre la dimension affective et celle liée au manque d'alternatives la corrélation est négative, alors qu'entre l'engagement affectif et l'engagement lié au sacrifice perçue la

corrélation est positive. Ce qui montre que les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité évoluent de manière opposée ;

- d- L'engagement normatif présente une corrélation avec l'engagement lié au sacrifice perçu supérieure à celle entre l'engagement normatif et l'engagement lié au manque d'alternatives, cela confirme que les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité évoluent de manière opposée.

Nous allons retenir l'approche d'Allen et Meyer (1991) et Meyer (1997). En effet, notre projet de recherche s'inscrit dans une approche multidimensionnelle qui repose sur le modèle à trois composantes (TCM) puisqu' au niveau empirique, c'est la perspective qui a suscité le plus grand nombre de recherches (Mathieu et Zajac, 1990 ; Neubert et Halbesleben, 2014).

A cet effet, nous considérons que l'engagement organisationnel est un construit multidimensionnel qui regroupe quatre dimensions :

- **L'engagement affectif** : l'attachement émotionnel de l'individu envers son organisation ;
- **L'engagement normatif** : L'obligation de l'individu de rester membre de l'organisation ;
- **L'engagement lié au sacrifice perçu** : les coûts perçus par l'individu dans le cas de son départ de l'organisation ;
- **L'engagement lié au manque d'alternatives** : la perception de coûts liés à l'absence d'emploi à l'extérieur de l'organisation.

Section 3 : Les antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel

Après avoir déterminé les différentes dimensions de l'engagement organisationnel, nous allons présenter, dans cette section, les déterminants ainsi que les conséquences de l'engagement organisationnel.

En effet, nous allons évoquer quelques antécédents de l'engagement organisationnel à savoir : l'implication au travail, la satisfaction au travail et le soutien organisationnel perçu, ainsi que des conséquences de l'engagement organisationnel telles la performance à la tâche, l'intention de quitter et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Un dernier point présentera

une synthèse des travaux qui ont considéré l'engagement organisationnel comme variable médiatrice.

1- Les antécédents de l'engagement organisationnel

Les antécédents de l'engagement organisationnel ont fait l'objet de plusieurs recherches empiriques. En effet, nous pouvons distinguer entre trois types de facteurs à savoir :

- Les facteurs individuels : il s'agit essentiellement des caractéristiques individuelles, à savoir : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, l'état civil...
- Les facteurs en relation avec les expériences de travail : il s'agit des expériences vécues au travail, à savoir : l'implication au travail, la satisfaction au travail, le soutien organisationnel perçu ...
- Les facteurs qui correspondent aux caractéristiques de l'organisation : il s'agit des caractéristiques propres à l'entreprise, à savoir : la taille de l'entreprise, le type d'industrie, les pratiques de gestion des ressources humaines, la justice organisationnelle...

Dans un premier temps, nous essayerons de présenter les mécanismes majeurs qui soutiennent le développement de l'engagement organisationnel de manière générale. En effet, il sera question des facteurs liés aux expériences de travail puisqu'ils sont considérés comme les facteurs les plus importants dans la détermination de l'engagement organisationnel (Meyer et al. 2002). Les facteurs liés aux caractéristiques individuelles seront exclu puisqu'ils ont un impact négligeable dans le développement de l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990). Quant aux facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation, le facteur le plus déterminant est celui de la justice organisationnelle. Ce facteur constitue une variable importante de notre étude, de ce fait une section lui sera consacré au niveau du chapitre 2 de cette partie.

Ensuite, nous allons présenter les déterminants des trois composantes de l'engagement organisationnel de manière individuelle.

1.1- L'implication au travail comme déterminant de l'engagement organisationnel

L'implication au travail est un concept souvent évoqué dans la littérature et qui désigne le degré d'engagement de l'individu vis-à-vis de sa fonction ou de son emploi. Selon Saleh et Hosek (1976, p.223) cité dans les travaux de Paillé (2008, p.7), l'implication au travail détermine le « degré d'identification d'une personne à son travail, le fait d'y être active et de considérer que son efficacité est importante pour elle ».

Selon Mortimer et Lorence (1989), l'implication au travail est un état psychologique qui reflète l'importance de l'activité professionnelle chez un travailleur et qui lui permet d'avoir un sens à son existence.

Comparé à l'engagement organisationnel, l'implication au travail désigne l'attachement de l'employé à l'égard de sa fonction (Mathieu et Zajac, 1990), tandis que l'engagement organisationnel porte sur l'attachement du travailleur à l'égard de l'organisation dans sa globalité. Nous pouvons dire que l'implication au travail fait partie de l'engagement organisationnel.

Plusieurs études ont essayé de vérifier le lien entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel tels que les études de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002). Ces derniers ont trouvé un lien positif et significatif entre l'implication au travail et l'engagement organisationnel.

En effet, l'implication au travail impacte fortement le niveau d'engagement affectif et normatif. Par contre, le lien entre l'implication au travail et l'engagement de continuité est moins fort que les autres.

Ainsi, un employé impliqué dans son travail est un employé dont le degré d'engagement organisationnel est fort. Autrement dit, plus le niveau d'implication au travail d'un individu est important, plus son niveau d'engagement organisationnel est grand.

1.2- La satisfaction au travail comme déterminant de l'engagement organisationnel

La satisfaction au travail désigne « l'état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation faite par la personne de son travail ou de ses expériences de travail »²⁶ (Locke, 1976, p.1300). Cette définition repose sur la théorie de la divergence développée par Locke (1969). Selon laquelle la personne compare ce qu'elle reçoit de son travail et ce qu'elle considère être en droit de percevoir. (Locke, 1969 ; Lawler, 1971). Kilic (2018) ajoute que « par rapport à son emploi, l'individu a des besoins, désirs et aspirations qui suscitent des réactions émotionnelles distinctes »²⁷.

Larouche (1975) suggère que la satisfaction au travail est un concept bidimensionnel qui se compose de deux sous dimensions, à savoir : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. Selon l'auteur, la satisfaction extrinsèque à l'égard de l'emploi se compose de plusieurs facteurs, parmi ces facteurs : l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire.... De même, la satisfaction intrinsèque se manifeste à travers plusieurs facteurs à savoir : l'altruisme, l'autonomie, le degré de responsabilité....

Selon Paillé (2008), « l'état de satisfaction ne constitue que le résultat d'un processus d'évaluation par lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de ses rapports à son travail »²⁸ (Paillé, 2008, p.147). En accord avec cette pensée, nous constatons que lorsque l'évaluation de l'individu de la qualité de ses rapports à son travail est positive, ce dernier ressent une satisfaction. Cette satisfaction a pour conséquence de pousser le salarié à éprouver une reconnaissance à l'égard de son organisation (Mackenzie et al., 1998).

Suite à cet échange favorable, l'individu a tendance à développer des comportements à l'égard de son organisation, à titre d'exemple : l'engagement organisationnel.

L'étude des relations entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel a engendré un nombre important de recherches empiriques (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002 ; Koh et El'fred, 2004).

²⁶ Edwin A. Locke, 'The Nature and Causes of Job Satisfaction. In MD Dunnette', *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976, 1297-1349, p.1300.

²⁷ Sinem Kilic, 'Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs', *Revue de gestion des ressources humaines*, 107.1 (2018), 23-33, p.24.

²⁸ Pascal Paillé, 'Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel', *European Review of Applied Psychology*, 58.3 (2008), 145-153, p.147.

Dans leurs méta-analyses, Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2002) ont observé un lien positif et fortement significatif entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Les études de Koh et El'fred (2004), Fiorito et al. (2007) et Khan et al. (2011) supportent ces résultats. Ainsi, nous pouvons constater que plus l'individu est satisfait par rapport à son travail, plus son niveau d'engagement organisationnel augmente.

1.3- Le soutien organisationnel perçu comme déterminant de l'engagement organisationnel

Le concept de soutien organisationnel perçu trouve ses origines dans la théorie de l'échange social selon laquelle la relation de travail est un processus d'échange entre l'employé et l'employeur (Guerrero et Herbach, 2009, p.1538).

Le soutien organisationnel perçu désigne « la croyance générale d'un employé concernant le niveau d'attention accordé par l'entreprise et la manière dont elle valorise ses contributions » (Eisenberger et al., 1986 cité dans les travaux de Guerrero et Herbach, 2009, p.1538).

Il s'agit en effet de la manière dont le travailleur apprécie la façon par laquelle l'entreprise valorise ses efforts et prend en compte ses investissements personnels.

Selon les travaux de Meyer et al. (2002), le niveau de soutien organisationnel perçu impacte positivement et significativement l'engagement organisationnel. Cet impact est plus considérable par rapport aux dimensions affective et normative. Les études de Guerrero et Herbach (2009) et celle de Su et al. (2009) supportent ces résultats.

Cette relation s'explique par la théorie de l'échange social de Blau (1964) selon laquelle les employés s'engagent davantage envers une entreprise lorsqu'ils ont le sentiment que celle-ci s'engage envers eux.

En conclusion, nous pouvons dire que plus le niveau de soutien organisationnel perçu par un employé est important, plus son niveau d'engagement organisationnel augmente.

1.4- Les déterminants de chaque dimension de l'engagement organisationnel

1.4.1- Les déterminants de l'engagement affectif

Plusieurs auteurs ont souligné que le développement de l'engagement affectif se fait à travers des expériences de travail positives (Allen et Meyer, 1990, 1993 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1987,1988 ; Meyer, Bobocel et Allen, 1991 ; Meyer, Irving et Allen, 1998 ;

Mowday et al 1982). La littérature souligne l'importance d'un premier mécanisme relatif au sentiment d'être considéré et soutenu (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990 ; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Eisenberger et ses collègues ont trouvé entre le sentiment de support de la part de l'organisation et l'engagement affectif une corrélation forte, positive et significative (Eisenberger et al., 1990).

Un deuxième mécanisme par lequel ces expériences de travail mènent à un engagement affectif est basé sur la perception de la justice procédurale associée aux pratiques de gestion mises en place par l'organisation. En effet, l'équité des procédures pour aboutir à une décision semble avoir un impact sur l'engagement affectif (Folger et Konovsky, 1989 ; Lind et Tyler, 1988 ; Sweeney et McFarlin, 1993). Par exemple Konovsky et Cropanzano (1991) ont démontré qu'il existe une relation positive et significative entre l'engagement affectif des employés et la justice des procédures appliquées au sein de l'entité.

La littérature souligne l'émergence d'un troisième mécanisme et qui réfère au sentiment d'importance personnelle. Ainsi, l'engagement affectif des salariés accroît lorsque ces derniers remarquent que leurs contributions sont considérables pour l'entité. En effet, l'étude menée par Dunhan et ses collègues qui portait sur 7 échantillons d'employés soit un nombre total de 1929 a démontrée l'existence d'un lien positif entre l'engagement affectif et le sentiment de collaborer aux prises de décisions (Dunhan et al., 1994).

Enfin, un quatrième mécanisme relatif au sentiment de réalisation personnelle. En effet, lorsque l'entreprise permet aux salariés d'atteindre leurs objectifs et satisfait leurs besoins, ils vont s'attacher affectivement vis-à-vis de cette dernière. (Meyer et Allen, 1997 ; Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992).

1.4.2- Les déterminants de l'engagement de continuité

L'engagement de continuité est basé sur la perception des coûts par les salariés en cas de leur départ de l'entreprise. Toutefois, selon Meyer et Allen (1997), chaque événement ou action qui accroît ces coûts de rupture est un antécédent de l'engagement de continuité.

Notons que « pour développer l'engagement de continuité, il nous faut une variable perçue par le salarié comme étant celle qui rend le départ plus coûteux »²⁹ (Whitener et Walz, 1993). En

²⁹ Ellen M. Whitener and Pat M. Walz, 'Exchange Theory Determinants of Affective and Continuance Commitment and Turnover', journal of vocational behavior, 1993, p.268.

effet, la « reconnaissance » nous permet d'avoir des niveaux d'engagement de continuité assez différents pour deux personnes dans la même situation. (Meyer et Allen, 1997).

Deux types d'engagement de continuation envers l'entité ont été mis en évidence. Le premier repose sur la disponibilité perçue des alternatives d'emploi (Allen et Meyer, 1990 ; Lee, 1992 ; Meyer et al., 1991).

Les salariés qui estiment avoir que peu d'alternatives d'emploi à l'extérieur de leur entreprise auront un engagement de continuité à l'égard de celle-ci plus fort que ceux qui pensent avoir des opportunités sur ce plan. De même, Allen et Meyer (1990) ont trouvé une corrélation négative entre l'engagement de continuité et la perception d'alternatives d'emploi.

Le deuxième antécédent se base sur les investissements faits par le salarié en terme d'argent, d'efforts ou de temps dans le but de se mettre en harmonie avec l'entreprise et qu'il perdrait s'il quitte cette dernière (Allen et Meyer 1990 ; Lee 1992 ; Whitener et Walz 1993 ; Withey, 1988).

Par exemple, un individu qui a effectué des formations spécifiques à son entreprise aura un penchant à s'engager davantage envers son entité. Cette technique permet l'acquisition des compétences spécifiques et de les lier davantage à l'entreprise et ainsi accroître les coûts liés à sa rupture. Dans ce sens, Allen et Meyer (1990) ont obtenu une corrélation négative entre l'engagement de continuation et l'acquisition des compétences au sein de l'organisation. Il paraît que ce facteur d'investissement rentre dans le processus de développement d'engagement de continuité envers d'autres cibles. En effet, plus les salariés ont dû consacrer des efforts et du temps pour s'adapter à l'entreprise, aux supérieurs ainsi qu'aux clients plus ils vont percevoir leur départ coûteux et difficile. Ainsi, le fait de changer de profession sera plus compliqué si les individus pensent qu'ils leur faut un dur et long chemin pour acquérir les compétences propres à celle-ci ou bien leurs compétences sont difficilement transférable. (Wallance, 1993, 1997).

1.4.3- Les déterminants de l'engagement normatif

Rappelons que l'engagement normatif est considéré comme une conviction de la responsabilité envers l'entreprise. Les salariés développent ce type d'engagement en nous basant sur les différentes expériences de socialisation auxquels ils se comparent (Wiener 1982). Ces processus de socialisation passent plusieurs messages par rapport aux comportements et attitudes des individus. De même, les salariés apprennent à travers ce que leur culture, leur famille, leur entreprise ou les membres de cette dernière attendent d'eux.

Pour cet engagement, l'idée intériorisée est liée à l'attitude de loyauté du salarié envers son entreprise.

De plus, l'engagement normatif envers une entité peut s'accroître vis-à-vis des investissements faits par l'organisation envers les salariés et même plus lorsque ces derniers ne peuvent pas lui rendre la même chose facilement (Meyer et Allen, 1991, 1997 ; Scholl, 1981). Par exemple, l'entreprise peut investir dans la formation de ses salariés en consacrant un budget, du temps à les informer sur divers aspects de leur travail. Les salariés qui ont bénéficié de cette formation auront un sentiment d'obligation envers leur entreprise.

Nous pouvons dire aussi que cette forme d'engagement (normatif) est basé sur le contrat psychologique qui établit un lien entre le salarié et l'entreprise (Argyris, 1960 ; Rousseau, 1989). Selon Rousseau (1989), « le contrat psychologique constitue l'ensemble des convictions des deux partenaires engagés dans le lien d'échange envers leurs obligations mutuelles »³⁰. Selon MacNeil, 1985 et Rousseau 1989, le contrat psychologique peut être relationnel ou transactionnel, le premier est basé sur des principes d'échange social alors que le deuxième est basé sur des principes d'échange économique. Essentiellement, c'est le contrat relationnel qui nous intéresse dans le cadre du développement de l'engagement normatif.

2- Les conséquences de l'engagement organisationnel sur l'individu et sur l'organisation

Après avoir cité les différentes dimensions de l'engagement organisationnel conformément au modèle à trois composantes d'Allen et Meyer (1990,1991) ainsi que les facteurs susceptibles de les influencer, ce point sera consacré aux principales conséquences de l'engagement organisationnel.

Parmi ces conséquences on trouve la performance à la tâche qui a suscité un grand intérêt chez plusieurs auteurs quels que (Angle et Lawson 1994 ; Bycio, Hackett et Allen 1995 ; Riketta, 2002 ; Meyer et Al 2002 ; Tremblay, Cloutier, Simard et Chênevert, 2005 ; Iun et Huang 2007). Nous retenons ensuite l'intention de quitter et qui est considérée comme la plus déterminante (Meyer et al., 2002) ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle dont les chercheurs suivants se sont intéressé (Meyer et Allen, 1991 ; Moorman, Niehoff et Organ, 1993 ; Schappe, 1998 ; Meyer et al., 2002).

³⁰ Denise M. Rousseau, 'Psychological and Implied Contracts in Organizations', Employee Responsibilities and Rights Journal, 2.2 (1989), p.123.

2.1- La performance à la tâche

D'après Motowildo, Borman et Schmit (1997), « on distingue entre deux types de performance à la tâche, le premier repose sur la transformation de matière première en des biens et services produits par l'entreprise (par exemple : la vente de la marchandise, l'utilisation d'une machine de production dans une usine, etc...). Le deuxième type consiste à entretenir l'axe technique de l'entreprise (par exemple : l'approvisionnement de matières premières, la planification, la supervision, la coordination qui permet à l'entreprise de fonctionner en toute efficacité et efficience »³¹.

Selon (Porter et al., 1974 ; Meyer et Allen, 1991), la performance est une conséquence importante de l'engagement organisationnel. En ce qui concerne les dimensions de l'engagement organisationnel, selon Meyer et Allen (1991), « les éléments de l'engagement organisationnel interagissent de manière différente avec la performance.

En effet, c'est la forme affective qui a le plus d'impact sur la performance en comparaison avec la forme normative et de continuité »³². Autrement dit, une personne qui a un engagement affectif fort est capable de disposer du niveau de performance le plus élevé en la comparant avec celles qui ont un engagement normatif ou de continuité (Allen et Meyer 1991).

Dans le même sens, Ricketta et Landerer (2002) affirment que « les individus qui disposent d'un engagement affectif faible sont motivés davantage par des objectifs personnels comme les rétributions financières qui entraînent par conséquent une faible performance en les comparant à d'autres dont l'engagement affectif est élevé »³³.

Cependant, selon O'Reilly et Chatman (1986), la relation entre la performance et l'engagement organisationnel reste difficile à démontrer. Par exemple pour Angle et Perry (1981), le comportement de la personne dans l'entreprise provient du type d'engagement organisationnel auquel elle est soumise. Selon eux, les chercheurs doivent prendre en considération des facteurs plus complexes au lieu d'étudier les relations entre l'engagement organisationnel et la performance.

³¹ Stephan J. Motowildo, Walter C. Borman, and Mark J. Schmit, 'A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance', *Human Performance*, 10.2 (1997), 71–83, p.75.

³² John P Meyer and Natalie J Allen, 'A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, 1.1 (1991), 61–89, p.68.

³³ Michael Ricketta and Angela Landerer, 'ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ACCOUNTABILITY, AND WORK BEHAVIOR: A CORRELATIONAL STUDY', *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30.7 (2002), 653-660, p.655.

Ci-dessous, le tableau 2 représente les résultats des corrélations entre l'engagement organisationnel et la performance au travail selon deux études, la première menée par Meyer et al. (2002) et la deuxième par Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005).

Tableau 2 : L'engagement organisationnel et la performance au travail : Résultats des Corrélations

Liens : Engagement organisationnel/ Performance au travail	Selon Meyer et al. (2002)	Selon Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)
Engagement Affectif	0,16	0,27
Engagement Normatif	0,06	0,08
Engagement de Continuité	-0,07	-0,12

Source : Meyer et al. (2002) et Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)

Par rapport aux deux études, les résultats montrent que les deux formes affective et normative sont corrélées positivement à la performance au travail, les valeurs de corrélations obtenues sont respectivement (0,16 et 0,06) pour Meyer et al. (2002) et (0,27 et 0,08) pour Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005). Autrement dit, lorsque l'individu est engagé affectivement et d'une manière normative envers son organisation, ce dernier est plus performant dans son travail. Cependant, les valeurs de corrélations entre l'engagement de continuité et la performance sont négatives (-0,07) dans les travaux de Meyer et al. et (-0,12) dans ceux de Cooper-Hakim et Viswesvaran. Ce qui veut dire que lorsque la personne est engagée un engagement de continuité, sa performance au travail diminue.

2.2- L'intention de quitter

Pour Tett et Meyer (1993), « l'intention de quitter désigne le souhait d'une personne d'arrêter son appartenance à une organisation... La recherche d'alternatives d'emplois est considérée comme caractéristique principale de l'intention de quitter »³⁴. Selon Colle (2006), l'intention de départ est considérée comme « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié »³⁵.

³⁴ Tett R. and Meyer John P, 'JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS', *Personnel Psychology*, 46.2 (1993), 259–293, p.262.

³⁵ R. Colle, 'L'influence de La GRH à La Carte Sur La Fidélité Des Salariés: Vers Un Sentiment d'auto-Détermination' (Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence, 2006).

Dans leurs travaux, Porter et al. (1974) ont étudié l'impact de la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter. Selon eux, « l'engagement organisationnel est le meilleur antécédent de l'intention de quitter en le comparant avec la satisfaction au travail. En effet, une personne peut ne pas être satisfaite dans son travail mais son niveau d'engagement organisationnel la poussera à rester membre de l'organisation »³⁶.

Meyer et al. (2002) et Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) ont étudié le lien entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Les résultats de leurs études se présentent dans le tableau 4.

Tableau 3 : L'engagement organisationnel et l'intention de quitter : Résultats des Corrélations

Liens : Engagement organisationnel/Intention de quitter	Travaux de Meyer et al. (2002)	Travaux de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)
Engagement affectif	-0,51	-0,58
Engagement Normatif	-0,39	-0,37
Engagement de Continuité	-0,17	-0,19

Source : Meyer et al. (2002) et Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)

Les différents résultats obtenus montrent des liens négatifs entre les trois composantes de l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'organisation. Cela signifie que lorsque l'individu est engagé envers son organisation, peu importe la forme de l'engagement, il est moins susceptible de la quitter.

Globalement, l'engagement organisationnel est un indicateur de départs volontaires ou d'intention de quitter. En effet, lorsqu'une personne est très engagée envers son organisation elle est considérée comme la moins susceptible de la quitter (Wasti et Ozge Can, 2008).

2.3- Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)

Moorman, Nichoff et Organ (1993) ont évoqué les comportements de citoyenneté organisationnelle comme étant une conséquence de l'engagement organisationnel. Alors que Organ (1988) a suggéré que « les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des

³⁶ Lyman W Porter, Richard M Steers, and Paul V Boulian, 'Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians', 59.5 (1974), 603, p.604.

conduites qui ne sont pas reconnus par le système de promotion mais qui favorisent le bon fonctionnement de l'entité »³⁷.

Parmi les particularités des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'esprit d'équipe a été représenté par Paillé (2008) comme étant une manière de placer ses intérêts personnels de côté afin d'atteindre des objectifs organisationnels en général. Cependant, cette méthode convient, selon l'auteur, à l'intériorisation qui a été suggérée par Weiner (1982) vu les pressions auxquelles des employés se trouvent face. Un individu engagé favorise les intérêts de l'entité au préjudice de ses intérêts.

De plus, Scholl (1981) interprète un modèle d'engagement qui est lié indirectement aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Williams et Anderson, 1991). En effet, « l'engagement organisationnel est une force qui permet de maintenir la direction du comportement lorsque les conditions d'équité ne sont pas remplies »³⁸.

En citant Smith, Organ et Near (1983), O'Reilly et Chatman (1986) constatent que les différents comportements qui ne sont pas rétribués au sein des entreprises se basent sur l'altruisme, la coopération et l'aide spontanée. D'après eux, « cela veut dire qu'il est important pour chaque entreprise d'avoir des membres dont l'attachement psychologique est basé sur plus qu'une simple récompense extrinsèque »³⁹. Cependant, ces derniers ajoutent que « le meilleur indicateur des comportements de citoyenneté organisationnelle pour des comportements qui dépassent les rôles définis par l'organisation c'est l'identification »⁴⁰.

Traités de manière globale, les résultats de corrélation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel selon LePin, Erez et Johnson (2002) montrent une faible corrélation corrigée par un manque de fiabilité. Toutefois, les résultats de la méta-analyse de Organ et Ryan (1995) démontrent que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont liés à l'engagement affectif plus que l'engagement de continuité.

³⁷ Dennis W. Organ, 'A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis', *Journal of Management*, 14.4 (1988), 547-557, p.555.

³⁸ Richard W Scholl, 'Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force', 6.4 (1981), 589-599, p.593.

³⁹ Charles O'Reilly and Jennifer Chatman, 'Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior', *Journal of Applied Psychology*, 71.3 (1986), 492-499, p.493.

⁴⁰ O'Reilly and Chatman, p.497.

3- L'engagement organisationnel comme variable médiatrice

Plusieurs études se sont intéressées à l'engagement organisationnel comme variable médiatrice. Vandenaabeele (2009), a mené une étude auprès de 3506 fonctionnaires dans l'administration publique flamande. Le but était d'étudier l'impact de la motivation de service public sur la performance individuelle. Vandenaabeele a vérifié l'effet médiateur de l'engagement organisationnel entre les deux variables. Ce dernier a pris en considération les trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir l'engagement affectif, normatif et de continuité. Les résultats de son étude montrent que la dimension affective et normative joue un rôle de médiateur entre la motivation de service public et la performance individuelle, alors que l'engagement de continuité n'a pas d'effet médiateur entre des deux variables.

Une autre étude menée par Thiffault (2017) auprès de 427 employés de PME canadiennes a tenté de vérifier l'effet médiateur des trois composantes de l'engagement organisationnel entre le système de travail de haute performance basé essentiellement sur les compétences, la motivation et la planification d'une part, et l'intention de quitter l'organisation, d'autre part. Les résultats de cette étude montrent que lorsque les PME favorisent un système de travail de haute performance pour ses employés, ces derniers ont un niveau d'engagement affectif et normatif élevé ce qui les pousse à réduire leur intentions de quitter.

Desrumaux et al. (2017) ont étudié l'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique par l'effet médiateur de l'engagement affectif.

Cette étude a été menée auprès de 434 salariés issus de deux régions françaises (Nord-Pas-de-Calais et Pays-de la Loire). Les résultats de cette étude montrent que l'engagement affectif joue un rôle médiateur entre la justice distributive et procédurale d'une part, et les autres variables dépendantes à savoir : les intentions de quitter, la satisfaction de vie et le désengagement psychologique, d'autre part. En effet, plus il existe une justice distributive et procédurale au sein de l'organisation, moins les employés ont des intentions de quitter, plus ils sont satisfaits de leur vie et moins ils ont un désengagement psychologique.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord délimité l'engagement de la motivation et de l'identification. Les précisions suivantes ont été développées :

- La motivation désigne l'engagement à la performance et non envers l'organisation ;
- Quand le lien affectif est plus important, nous pouvons considérer l'engagement organisationnel comme une partie de la motivation ;
- L'identification pourrait être une composante de l'engagement organisationnel, comme il se peut qu'elle soit rapproché à cette dernière par le fait qu'elle stimule l'engagement ;
- L'identification est différente de l'engagement organisationnel du fait qu'elle est considérée comme l'un des déterminants immédiats de l'engagement organisationnel.

Cependant dans ce travail, nous avons considéré que la motivation et l'identification sont deux concepts différents de l'engagement organisationnel.

Ensuite, nous avons présenté et discuté les différentes approches liées à l'engagement organisationnel passant de l'approche unidimensionnelle à l'approche multidimensionnelle pour retenir celle de Meyer et Allen (1991), selon laquelle il existe quatre formes d'engagement à savoir :

- L'engagement affectif : repose sur l'attachement émotionnel ;
- L'engagement normatif : repose sur le sentiment d'obligation ;
- L'engagement de continuité qui contient deux sous-dimensions :
 - l'engagement lié au sacrifice perçu : repose sur le coût lié au départ ;
 - l'engagement lié au manque d'alternatives : repose sur le coût lié à l'absence d'emploi à l'extérieur.

Quelques conséquences de l'engagement organisationnel telles que la performance à la tâche, l'intention de quitter ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été évoquées.

En outre, concernant les éléments influençant l'engagement organisationnel des individus, la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération ont été soulignées comme facteurs majeurs. Ainsi, il s'est avéré important de les aborder en détail afin de mieux cerner la problématique qui nous intéresse dans la présente recherche. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II : Justice organisationnelle et satisfaction envers la rémunération : Revue de littérature, hypothèses et modèles de recherche

Dans ce chapitre, nous allons traiter deux facteurs susceptibles d'expliquer l'engagement organisationnel des individus, à savoir : la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. Selon la littérature, ces facteurs s'avèrent incontournables dans l'étude de l'engagement organisationnel.

A cet effet, nous allons présenter une synthèse des différentes recherches qui ont évoqué ces deux notions afin d'expliquer l'origine des questions liées à notre recherche ainsi que les différentes hypothèses qui en découlent, ce qui nous permettra de construire notre modèle de recherche. Ces idées ont été regroupées en trois sections :

- La première section présente le cadre théorique de la justice organisationnelle ainsi que sa dimensionnalité.
- La deuxième section traite le deuxième facteur, celui de la satisfaction envers la rémunération en rappelant les éléments de la rémunération, les principaux modèles théoriques ainsi que la dimensionnalité de ce concept.
- La troisième section aborde la partie la plus pertinente au niveau de la partie théorique de la thèse, le lien entre les différentes variables sera évoqué ainsi que les hypothèses de recherche et le modèle d'analyse.

Section 1 : La justice organisationnelle

La justice organisationnelle est un thème de recherche régulièrement étudié à travers le temps (Cohen et Greenberg, 1982 ; Tremblay, 1991 ; Peretti et al., 1993...). Cet intérêt est dû à l'importance de la justice dans la compréhension des comportements organisationnels et par conséquent la performance des entreprises (Colquitt et al., 2001).

Développée par Greenberg (1987), la justice organisationnelle étudie la perception de la justice à l'égard du traitement reçu par l'employé au sein de l'organisation (Greenberg, 1993).

La justice organisationnelle se compose de trois dimensions principales à savoir : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Colquitt et al., 2001 ; Sulu et al., 2010). La justice interactionnelle comporte deux composantes : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Colquitt et al., 2001 ; Behson, 2011).

1- Le cadre théorique

Dans le cadre de cette recherche, trois théories seront présentées afin de mieux cerner la notion de la justice organisationnelle.

1.1- La théorie de l'équité d'Adams (1965)

La théorie de l'équité d'Adams (1965) est la plus citée en justice organisationnelle. Elle explique les mécanismes liés à la perception de la justice distributive.

Inspiré des travaux de Festinger sur la dissonance cognitive (1954), la théorie de l'équité indique que l'employé compare les conditions de son travail avec celles des autres.

Selon cette théorie, l'individu compare son ratio de rétributions/contributions à celui des autres employés. On veut dire par contributions, la performance ainsi que les efforts fournis par une personne. Alors que les rétributions réfèrent à la rémunération ou ce que reçoit la personne en contre partie des efforts qu'elle a fourni.

Le but de cette comparaison est de vérifier si la distribution des ressources est équitable ou pas.

En effet, l'individu est dans un état d'inéquité lorsqu'il perçoit que le ratio de ses rétributions et de ses contributions n'est pas égal à celui de la personne à laquelle il se compare (Adams, 1984 ; Francès, 1981). Une inégalité positive pousse l'individu à se sentir surpayé et de là se sent coupable, si elle est négative, l'individu perçoit une sous rémunération et tend à se sentir frustré, alors qu'une équité est perçue lorsque les ratios sont égaux (Thériault, 1983).

Une inéquité pousse l'employé à modifier ses comportements au sein de l'organisation afin d'équilibrer sa perception d'équité et de réduire le sentiment d'inéquité (Adams, 1965).

Selon Adams (1965) et Homans (1953, 1974), pour rétablir l'équité, la personne peut :

- Modifier les termes de l'échange
- Effectuer les adaptations cognitives de la balance entre contributions et rétributions.

Selon Thériault (1983), d'autres moyens sont à la disposition de la personne, parmi ces moyens :

- Quitter la situation qui provoque cet état de tension ou forcer l'autre à quitter la situation dans laquelle il se trouve.
- Changer de référence...

1.2- La théorie de l'échange social de Blau (1964)

Selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), le travail constitue une relation d'échange entre l'employeur et les travailleurs. Ce lien est fondé sur l'évaluation des bénéfices et des coûts relatifs à cet échange.

Dans ces travaux, deux principes sont pris en considération :

- L'échange volontaire des ressources : cet échange désigne les différents avantages que l'organisation offre à l'employé.
- La norme de réciprocité : cette norme réfère au cas où l'employé a bénéficié des avantages de manière juste, ce dernier se sentira redevable envers son organisation et s'engagera volontairement à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Tout comme la théorie de l'équité d'Adams (1965), la théorie de l'échange social de Blau (1964) considère qu'une justice distributive sera perçue lorsque le travailleur recevra une distribution équitable des ressources.

1.3- La théorie de Leventhal (1980)

La théorie de Leventhal (1980) explique les mécanismes liés à la perception de la justice procédurale. Afin de juger la justice des procédures utilisées pour la distribution des ressources, cette théorie présente six règles à respecter. En effet, les règles sont les suivantes :

- Le niveau d'éthique : cela veut dire qu'il faut prendre en considération les croyances des employés ainsi que leurs valeurs morales ;
- La précision des informations utilisées afin de distribuer les ressources ;
- La suppression de biais procéduraux ;
- La possibilité de corriger des décisions injustes ;
- La constante des procédures utilisées entre les employés ;
- La représentativité des personnes concernées par le processus de distribution des ressources.

Une fois les six règles sont respectées, les employés perçoivent une justice procédurale au sein de l'organisation (Leventhal et al., 1980).

2- Les dimensions de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle « est un construit multidimensionnel qui situe le rôle de la justice dans un contexte organisationnel » Fulford (2005)⁴¹. Plusieurs chercheurs ont étudié les formes de la justice organisationnelle, les deux dimensions principales sont la justice distributive et la justice procédurale (Aryee et Chay, 2001), les chercheurs ajoutent une troisième dimension celle de la justice interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Nadiri et Tanova, 2010 ; De Gieter et al., 2012). Cette dimension comporte deux sous-dimensions, à savoir : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Colquitt et al., 2001 ; Behson, 2011).

⁴¹ Mark D Fulford, 'That's Not Fair! The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Hotel Employees', *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4.1 (2005), 73-84.

2.1- La justice distributive

La justice distributive se rapporte à la justice perçue face au montant de rémunération reçu par le travailleur. Autrement dit, la justice distributive permet d'évaluer si les rétributions ont été distribuées d'une manière juste ou pas.

La dimension distributive de la justice est la première dimension étudiée par les chercheurs. Elle trouve ses origines dans les travaux d'Adams (1963). En effet, Adams définit la justice distributive comme étant la perception de la justice en fonction des efforts fournis ou contributions et des rétributions obtenues (Adams, 1963). Cette définition provient de la théorie d'équité d'Adams (1965) qui se base essentiellement sur la règle de la proportionnalité. Comme mentionné précédemment, la personne compare le rapport de ses efforts et ce qu'elle a reçu avec celui d'autres personnes. Lorsque les deux rapports sont égaux, la personne perçoit une justice des distributions reçues, alors que lorsqu'on a une inégalité, la personne perçoit une injustice de ce qu'elle a obtenu.

L'inégalité peut être positive, ce qui pousse le travailleur à se sentir surpayé et donc développe un sentiment de culpabilité, comme elle peut être négative et dans ce cas il perçoit une sous-rémunération et tend à se sentir insatisfait.

Donc le sentiment de la justice distributive se base essentiellement sur l'évaluation des contributions et des rétributions. Quand on parle de contributions, on fait référence aux efforts fournis, au temps dédié au travail, à la performance au travail, aux investissements, alors que dans les rétributions, on inclut le salaire, les différentes récompenses, la qualité de vie, les promotions... Mais chaque travailleur dispose d'une perception propre à lui des rétributions obtenues, à titre d'exemple, une personne sera intéressé par une promotion alors qu'une autre sera touché par une prime.

Nous pouvons dire que la règle d'équité en justice distributive se base essentiellement sur la comparaison qu'effectue le travailleur entre le ratio de ses rétributions/contributions et celui des référents. Ces derniers peuvent être des collègues de travail ou d'autres personnes de son entourage (Adams, 1963). La notion de référents dans la théorie de l'équité a engendré trois types de comparaisons. Il s'agit de « politiques d'équité », à savoir l'équité interne, l'équité externe et l'équité individuelle (Milkovitch, Newman et Milkovitch, 1996 ; Thériault, 1991 ; Tremblay, 1991).

Selon Tremblay (1991)⁴² :

- L'équité interne « réfère à des comparaisons entre des emplois à l'intérieur d'une même organisation. Le but de ces comparaisons est de déterminer la contribution relative de chaque emploi à la réalisation des objectifs de l'organisation » ;
- L'équité externe : il s'agit de la comparaison du niveau de rémunération à celui des personnes extérieures à l'entreprise ;
- L'équité individuelle fait référence à la comparaison avec soi-même en prenant en considération des caractéristiques personnelles ou individuelles, à savoir : le rendement, l'ancienneté, les qualifications...

La théorie de l'équité a connu un échec vu qu'elle n'a pas pu expliquer toutes les réactions face aux systèmes de rémunération. Afin de mieux cerner les mécanismes de la justice organisationnelle, des chercheurs ont développé d'autres règles de distribution (Dornstein, 1991).

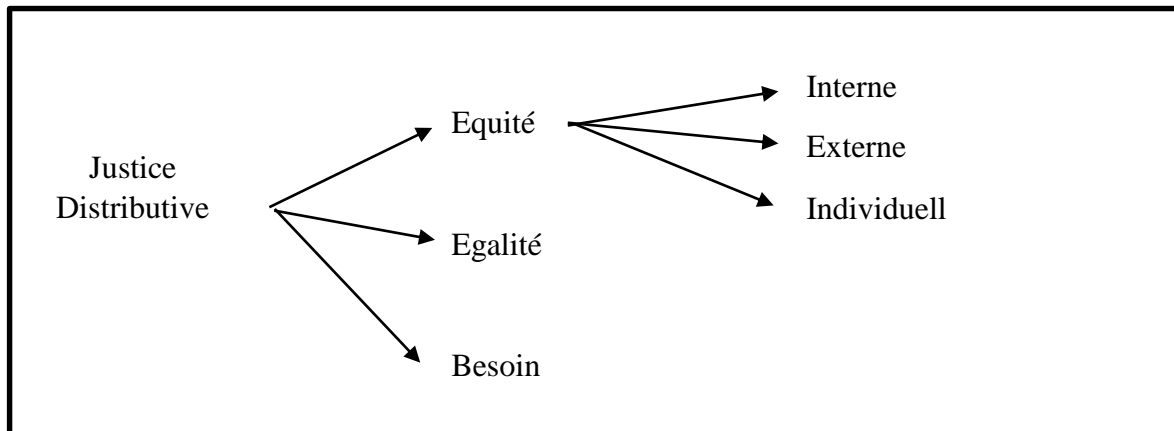
En plus de la règle d'équité, les auteurs ont ajouté deux autres règles. Il s'agit de la règle d'égalité et la règle fondée sur les besoins (Greenberg, 1987).

- La règle d'égalité suggère la répartition de façon égale des récompenses entre les employés d'une même organisation. Cette règle de distribution n'est pas fréquente. En effet, l'entreprise opte pour une distribution égale lorsque son but principal est de garder une certaine harmonie dans le groupe, alors qu'on la comparant avec la règle d'équité, cette dernière est choisie lorsque l'entreprise s'intéresse plus à la maximisation de la productivité (Austin et Hatfield, 1980).
- La règle basée sur les besoins implique une répartition fondée sur les besoins individuels ou familiaux des travailleurs (Miceli et Lane, 1991) cette règle de distribution est rare. En effet, l'entreprise l'utilise lorsqu'elle souhaite atteindre un objectif de développement et de bien-être du personnel.

⁴² Michel Tremblay, 'Déterminants de l'Importance Des Diverses Formes de Justice Distributive En Rémunération', *Actes de Colloque de l'AGRH, "Pour Une Vision de La GRH, 1991, 609-17.*

Les composantes de la justice distributive peuvent être schématisées comme suit :

Figure 2 : Les composantes de la justice distributive



Source : réalisation personnelle à partir des données collectées

La justice distributive était la forme la plus étudiée en matière de justice organisationnelle. Malgré son importance, cette dimension ne donne qu'une idée partielle des mécanismes de la justice organisationnelle. Afin de mieux cerner ce que recouvre le concept de justice organisationnelle, les auteurs ont constaté qu'il faut prendre en compte la dimension procédurale en justice organisationnelle.

2.2- La justice procédurale

Le montant des rémunérations reçues n'est pas le seul à influencer la perception de la justice chez les individus ainsi que leurs comportements au travail. Ces derniers prennent en considération les procédures utilisées pour aboutir à l'allocation des ressources organisationnelles (Tremblay, 1992 ; Cropanzano et Greenberg, 1997).

Selon Lind et Tyler (1988), la justice procédurale concerne l'appréciation des règles mises en œuvre pour distribuer les ressources organisationnelles. En effet, elle réfère à la perception de la justice vis-à-vis des méthodes utilisées par l'entreprise afin de prendre des décisions concernant l'allocation des ressources (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Schappe et Doran, 1997 ; Gopinath et Becker, 2000 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Simons et Moberson, 2003 ; Simar et al., 2005 ; Fischer et Smit, 2006 ; Bakhchi et al., 2009 ; Sulu et al., 2010 ; Behson, 2001).

Tremblay, Toulouse et St-Onge (1992) suggèrent que le maintien de la justice distributive est conditionné par l'existence de la justice procédurale. Cette dernière influence non seulement

les comportements et attitudes des individus, mais aussi leur perception de la justice distributive.

Plusieurs recherches ont abouti à un lien positif entre la perception de la justice procédurale et les différents comportements et attitudes au travail tels que la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992 ; El Akremi et al., 2006), ces résultats ont été supportés par d'autres études récentes (Mamadé et Courcy, 2020), l'engagement affectif des employés au sein de l'organisation (Colquitt et al, 2001 ; Desrumaux et al., 2017). La perception de la justice procédurale permet également d'influencer la perception de la justice distributive (Colquitt, 2001 ; Lind et Tyler, 1988).

Pour établir la justice procédurale, deux conditions principales sont à respecter. La première est le degré de contrôle perçu par les employés lors des différentes étapes suivies afin de distribuer les ressources (contrôle processuel) et la deuxième concerne la possibilité des travailleurs à intervenir lors de la prise de décisions (contrôle décisionnel) (Thibaut et Walker, 1975). Ainsi, dans leur recherche, les employés préfèrent le contrôle processuel que le contrôle décisionnel. Autrement dit, ils préfèrent contrôler le processus de la prise de décision d'allocation des ressources que de participer à la prise de décision.

Afin de mieux comprendre la justice procédurale, la théorie de Leventhal (1980), cité précédemment, explique davantage les différents mécanismes en relation avec ce concept. En effet, les six règles, tels que mentionné ci-haut, doivent être respecté afin de vérifier l'existence d'une justice procédurale au sein de l'organisation.

Ces règles ont été regroupées sous trois catégories à savoir : le contrôle, la consistance et l'uniformité (Lind et Tyler, 1988 ; Trembley, 1992). Selon ces auteurs, ces trois facteurs influencent significativement la perception de la justice procédurale chez les individus.

Une autre vague de recherche a introduit la troisième dimension de la justice organisationnelle sous le nom de la justice interactionnelle.

2.3- La justice interactionnelle

La troisième dimension de la justice organisationnelle évoquée est la justice interactionnelle. Cette dimension a été conceptualisée comme un aspect social de la justice procédurale (Greenberg, 1993) alors que d'autres recherches l'ont considérée comme une forme indépendante (Bies, 2001).

Selon Bies (1986)⁴³, la justice interactionnelle désigne la perception de la justice par rapport à la « qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent durant l'application des procédures ».

La justice interactionnelle est différente des deux autres dimensions de la justice organisationnelle car elle s'intéresse surtout aux actions qui affectent la sensibilité sociale des individus. Autrement dit, un employé qui perçoit une injustice interactionnelle aura des réactions négatives envers la personne qui a été injuste plutôt qu'à l'égard de son organisation (Masterson et al., 2000).

Les travaux de Bies (1986) définissent quatre critères essentiels afin de percevoir une justice interactionnelle. Ces critères sont les suivants :

- L'honnêteté : Le supérieur doit tenir ses promesses et être sincère, éviter de cacher les informations susceptibles d'induire la personne en erreur ;
- Le respect : Le supérieur hiérarchique doit respecter ses subordonnés ;
- La justification : Le supérieur doit justifier les méthodes appliquées ainsi que les décisions prises.
- La civilité : Le supérieur doit éviter de poser tout type de question en relation avec l'âge, la religion, le sexe...

Puisque cette dimension relie essentiellement le supérieur avec ses subordonnés, ces derniers peuvent développer des réactions envers leur supérieur hiérarchique qu'envers l'organisation.

⁴³ Robert J. Bies, 'Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness', *Research on Negotiation in Organizations*, 1 (1986), 43–55.

Nous pouvons dire que la justice interactionnelle réfère à la perception de la justice de la qualité des informations et de la communication entre le supérieur et ses subordonnés pendant la distribution des ressources (Nowakowski et Conlon, 2005 ; DeConinck et Johnson 2009 ; Lambert et al., 2010 ; Behson, 2011).

Afin de mieux définir le concept de la justice interactionnelle, des chercheurs l'ont divisé en deux dimensions, la première est la justice interpersonnelle et la deuxième est la justice informationnelle (Bal et al., 2011, De Gieter et al., 2012).

- La justice interpersonnelle :

La justice interpersonnelle est la première composante de la justice interactionnelle. Elle fait référence au niveau d'importance accordé par le supérieur hiérarchique à ses subordonnés lors de l'allocation des ressources. Pour percevoir une justice interpersonnelle, les supérieurs doivent traiter leurs subordonnés avec respect, dignité, politesses et sincérité (Colquitt et al., 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Simons et Roberson, 2003 ; Eberlin et Tatum, 2008 ; Sulu et al., 2010). Autrement dit, les travailleurs traités avec respect et sensibilité lors de la distribution des ressources sont plus susceptibles de percevoir une justice interpersonnelle.

- La justice informationnelle :

Considérée comme la deuxième composante de la justice interactionnelle, la justice informationnelle reflète la qualité des explications fournies aux employés à l'égard des décisions prises afin de distribuer les ressources (Behson, 2011). Pour favoriser une justice informationnelle, les salariés doivent recevoir des explications transparentes et sincères concernant le processus d'allocation des ressources (Colquitt et al., 2001 ; Kang, 2007 ; Eberlin et Tatum, 2008 ; Salu et al., 2010). En effet, lorsqu'un employé reçoit des justifications acceptables sur les méthodes employées afin de partager les ressources son niveau de perception de la justice informationnelle augmente.

3- Les effets de la perception de la justice organisationnelle

Plusieurs recherches se sont intéressées aux conséquences de la perception de la justice en milieu de travail. En effet, ce concept a un impact sur les comportements et attitudes des individus au sein de l'organisation. Tel que mentionné précédemment, la perception de la justice distributive et procédurale influencent les comportements des individus envers l'organisation, à savoir : la satisfaction à l'égard de la rémunération, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle... (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002). Alors que la perception de la justice interactionnelle résulte des actions du supérieur et donc pousse l'individu à réagir envers ce dernier, par exemple l'engagement à l'égard du supérieur... (Bies, 2001 ; Lavelle et al., 2007).

Les recherches des dernières années étudient l'injustice au sein de l'organisation (Gangloff, 2005, 2012 ; Gangloff et Mayoral, 2009 ; Soudan et Gangloff, 2011). En effet, un individu qui perçoit une injustice au sein de l'organisation adopte des comportements contre-productifs, cela veut dire qu'il peut se désengager facilement de son travail, s'absenter ou carrément quitter son organisation.

3.1- La perception de la justice organisationnelle et le niveau d'engagement des individus

La méta-analyse de Colquitt et al. (2001) indique qu'il existe un lien positif et significatif entre les trois dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement à l'égard de l'organisation. En effet, le niveau d'engagement des individus vis-à-vis de leur organisation augmente lorsqu'ils perçoivent une justice au sein de l'organisation et par conséquent seront plus attachés à leur organisations d'où le lien négatif entre l'engagement organisationnel et l'intention de départ (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer, 1997 ; Safy-Godineau, Garassus et Fall 2019).

Les recherches de Cohen-Charash et Spector (2001) vont aussi dans ce sens, ces derniers montrent une relation positive entre les trois formes de la justice organisationnelle et les différents comportements favorables à l'organisation.

3.2- La perception de la justice organisationnelle et la satisfaction au travail

D'autres études plus récentes ont trouvé des liens positifs entre les dimensions de la justice organisationnelle et la satisfaction au travail (Müller et Djuatio, 2011 ; Fall, Safy-Godineau et Garassus, 2018).

En effet, plus l'individu perçoit une justice au sein de l'organisation plus il est satisfait par rapport à son travail.

Certaines recherches montrent une prédominance de l'impact de la justice distributive sur la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Leung, Smith, Wang et Sun, 1996) alors que d'autres ont montré l'importance de la justice procédurale dans la détermination de la satisfaction au travail par rapport aux autres dimensions (Masterson et al., 2000). D'autres travaux révèlent que la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle affectent la satisfaction au travail avec des niveaux similaires.

D'ailleurs, les trois méta-analyses en matière de la perception de la justice organisationnelle vont dans le même sens des travaux précédents. En effet, Colquitt et al., 2002 montre que la dimension procédurale est le meilleur déterminant de la satisfaction au travail, alors que Cohen-Charash et Spector (2001) et Viswesman et Ones (2002) trouvent que les trois dimensions de la justice organisationnelle sont liées de façon semblable au niveau de satisfaction au travail.

3.3- La perception de la justice organisationnelle et les intentions de départ

Selon Tett et Meyer (1993), l'intention de quitter désigne la volonté consciente d'une personne à quitter l'organisation. Plusieurs recherches ont montré que les facteurs organisationnels et managériaux expliquent les intentions de départ des employés (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, et Cerrone, 2006).

La justice organisationnelle est considérée comme l'un des facteurs les plus importants dans la détermination des intentions de départ (Nadiri et Tanova, 2010). Les différents travaux ont trouvé un lien négatif entre la perception de la justice organisationnelle et l'intention de départ (Li et Bagger, 2012 ; Poon, 2012). En effet, lorsque les employés perçoivent une justice au sein de l'organisation ils sont moins susceptibles de la quitter.

Bien que les trois dimensions de la justice organisationnelle soient corrélées négativement aux intentions de départ, certains auteurs suggèrent que la justice distributive et la justice procédurale sont les deux dimensions qui influencent le plus l'intention de quitter l'organisation (Cohen-Charash et Spector, 2001) alors que selon Masterson et al. (2000), la justice procédurale

est le déterminant le plus fort, parmi les dimensions de la justice, des intentions de départ. D'autres travaux montrent que la justice distributive est la plus déterminante des intentions de quitter, en la comparant à la dimension procédurale et interactionnelle (Aryee et al., 2002).

Dans des travaux plus récents, la perception de la justice organisationnelle influence négativement l'intention de quitter des employés (Fall, Safy-Godineau et Carassus, 2018). En effet, ces auteurs ont vérifié le lien entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle, à savoir : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle, et l'intention de départ des employés. Les résultats de leurs travaux montrent un lien négatif entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation.

Dans ce travail, nous allons retenir que la justice organisationnelle est un concept multidimensionnel, cette dernière comporte trois dimensions, à savoir : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Les trois dimensions seront utilisées pour vérifier leur impact sur l'engagement organisationnel et sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Section 2 : La satisfaction envers la rémunération

La rémunération est considérée comme un axe majeur de la gestion du personnel car elle permet d'influencer les comportements des individus au sein de l'organisation. Ainsi, afin d'attirer, garder et motiver les salariés, l'entreprise doit s'intéresser davantage à leur rémunération.

Selon Thévenet (2007)⁴⁴, la rémunération « représente le salaire ou le traitement ordinaire de base ainsi que tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement en raison de l'emploi de ce dernier ». Cette définition nous donne une idée sur les différentes composantes de la rémunération, face à cette multitude d'éléments, des classifications ont été proposées afin de les synthétiser en catégories homogènes.

Après avoir présenté les composantes de la rémunération globale, nous présenterons les différentes classifications proposées afin d'aborder celle qui sera retenue dans le cadre de notre recherche.

⁴⁴ Maurice Thévenet, 'Fonctions RH : Politiques, Métiers et Outils Des Ressources Humaines' (Edition la Source, 2007), p. 258.

1- Les éléments constitutifs de la rémunération

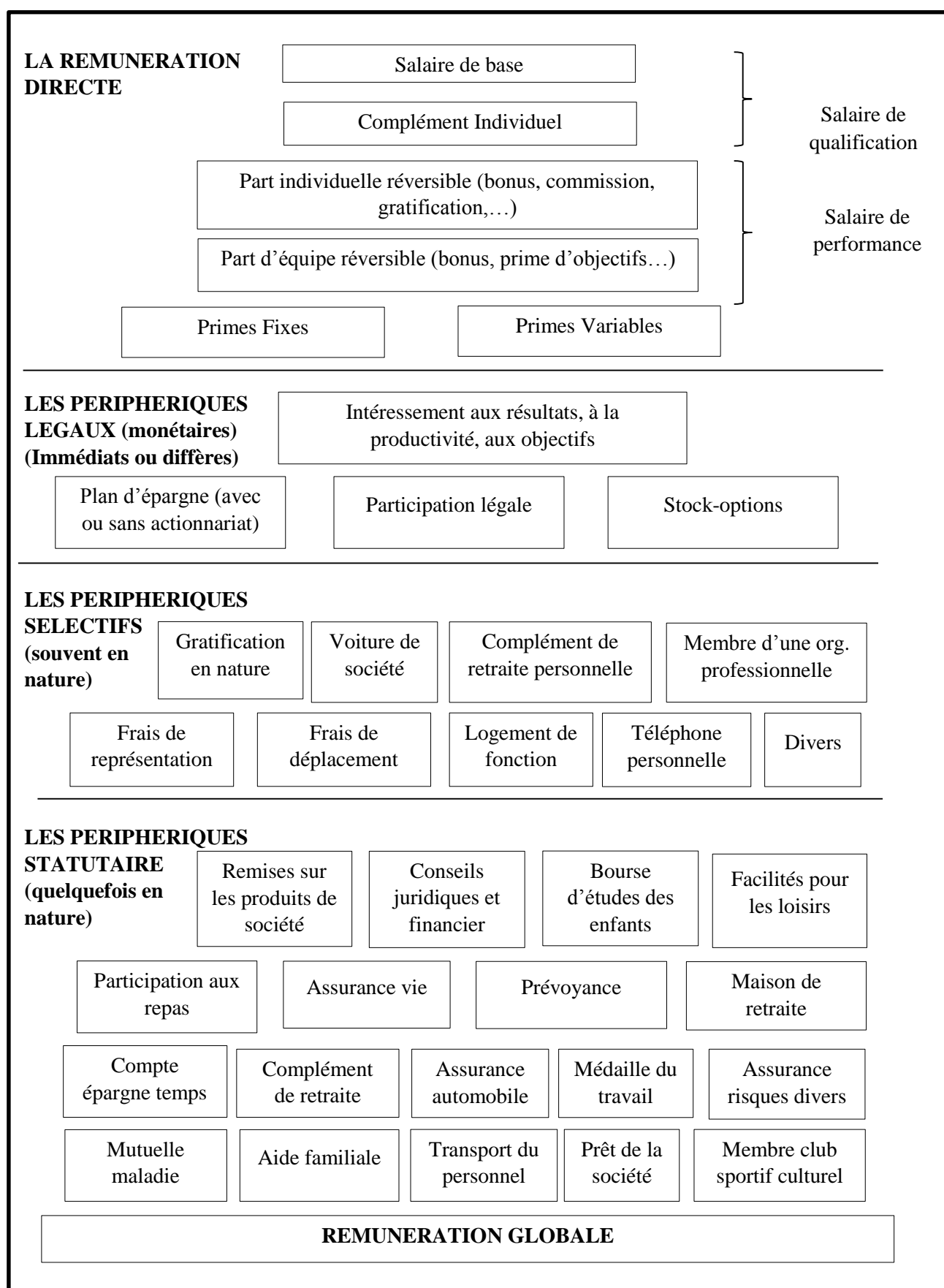
La notion de rémunération globale s'avère importante dans la détermination des pratiques de rémunération nécessaires afin d'impliquer davantage les employés dans l'entreprise. Elle englobe les différents avantages liés à l'emploi. Afin de cerner les éléments de rémunération, nous présenterons la pyramide des rémunérations, tout en définissant les différents modes de rémunération à savoir ; la rémunération directe et la rémunération indirecte.

Pour synthétiser les différentes composantes de la rémunération, plusieurs auteurs ont essayé de les classer selon des catégories homogènes. On distingue entre les classifications des juristes, des économistes et celle des gestionnaires des ressources humaines. En s'inspirant de ces différentes classifications, nous allons retenir en fin de section, les éléments qui s'avèrent appropriés à notre cadre de recherche.

1.1- Les composantes de la rémunération globale

La rémunération des employés comprend plusieurs éléments, Donnadiou (1993) propose une pyramide des rémunérations (figure n° 3) dans laquelle il présente les différentes composantes de rémunération en fonction des modes de rétribution directe ou indirecte.

Figure 3 : La pyramide des rémunérations, Donnadiou (1993)



Source : Donnadiou 1993

D'après la pyramide proposée par Donnadiou en 1993, nous remarquons que la rémunération globale se compose d'une part d'une rémunération directe et d'autre part des périphériques légaux, sélectifs et statutaires que nous pouvons regrouper sous forme de rémunération indirecte.

La rémunération directe apparaît en haut de la pyramide, elle se compose de trois éléments :

- Le salaire de qualification : il constitue la part fixe, il représente généralement le salaire de base correspondant à l'emploi occupé mais aussi le complément individuel. Pour cela, les augmentations individuelles du salaire de qualification sont cumulatives et irréversibles et prennent en considération l'ancienneté du salarié, son âge, son potentiel... ;
- Le salaire de performance : il constitue la part variable, contrairement au salaire de qualification, il est considéré comme réversible puisqu'il récompense les performances individuelles, autrement dit il est variable d'une année à l'autre ;
- Les primes fixe et variable : les primes diffèrent du salaire de performance par leur dimension collective. Elles sont liées à l'entreprise, aux salariés, au poste, au travail, à savoir ; prime d'ancienneté, prime de panier, prime de poste...

Selon Mercier et Schmidtwein (2004), tous les salariés qui effectuent les mêmes tâches dans les mêmes conditions ont droit d'avoir ces primes.

La rémunération indirecte quant à elle se compose des différents avantages ; sociaux, en nature, financiers et de rétributions immatérielles. Son but est de motiver les employés afin d'améliorer les performances de l'organisation. Ces avantages se décomposent en périphériques de rémunération. On distingue entre :

- Les périphériques légaux : ces périphériques sont considérés comme des avantages financiers qui dépendent des résultats de l'entreprise. Leur rôle est de compléter la rémunération, parmi ces périphériques nous citons :

- L'intéressement : à travers lequel les employés bénéficient financièrement des résultats de l'entreprise ;
 - La participation : la participation des salariés aux résultats de l'entreprise permet de redistribuer une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise aux employés ;
 - L'épargne salariale : permet de constituer une retraite complémentaire aux salariés grâce à l'argent issue de l'intéressement et de la participation ;
 - L'actionnariat salarié : permet aux salariés de devenir actionnaire de l'entreprise et par conséquent participer à la prise de décisions ce qui les pousse à être motivé davantage ;
 - Le stock option : permet aux salariés d'acheter les actions de l'entreprise à un prix inférieur à celui du marché.
- Les périphériques sélectifs : ils constituent l'ensemble des avantages en nature et peuvent être variables et réversibles. Parmi ces périphériques, on note : les voitures de service, les ordinateurs portables, les logements de fonction... ;
 - Les périphériques statutaires : c'est l'ensemble des avantages sociaux, ils comprennent l'assurance vie, la mutuelle maladie, la retraite... .

1.2- Les différentes classifications des éléments de rémunération

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au sujet de rémunération et ont effectué des classifications de ses éléments. On distingue entre les classifications des juristes, des économistes et des gestionnaires des ressources humaines.

Selon les juristes, la rémunération prend deux aspects, direct et indirect ;

- La rémunération directe : elle comprend le salaire de base constitué de salaire fixe, heure supplémentaires et les différentes primes ainsi que les compléments de salaire à savoir les gratifications accordées aux salariés ;
- La rémunération indirecte : elle comprend les accessoires du salaire, à savoir tous les avantages en nature proposés par l'entreprise.

Nous remarquons que la classification juridique distingue entre le salaire de base, les compléments de salaires ainsi que les accessoires de salaire, mais malgré cette diversification, certains éléments ne sont pas pris en considération, par exemple les compléments de retraite, les compléments de protection sociale... .

Afin de compléter ce manque, les économistes proposent une classification qui comprend un grand nombre d'éléments :

- Le salaire : il comprend le salaire direct avec les primes mensuelles et les primes non mensuelles ;
- Les compléments du salaire : ils englobent la participation, les autres compléments de rémunération directe, les avantages en nature, les compléments de retraite et de mutuelle et les dépenses en œuvres sociales.

Quant aux gestionnaires des ressources humaines, ils ont ainsi classifié les éléments de rémunération de manière plus large.

Selon Peretti (1987)⁴⁵, « Il faut distinguer le salaire de base et les compléments ou accessoires », le salaire de base est fixé d'avance et les compléments de rémunération comprennent les gratifications, les primes, les avantages en nature ...

Tarrab (1985) retient quatre éléments de rémunération :

- Rémunération de base : le salaire reçu régulièrement ;
- Rétribution stimulante : elle dépend du rendement ;

⁴⁵ Jean-Marie Peretti, 'Gestion Des Ressources Humaines' (Edition Vuibert Entreprise, 1987), pp. 128–31.

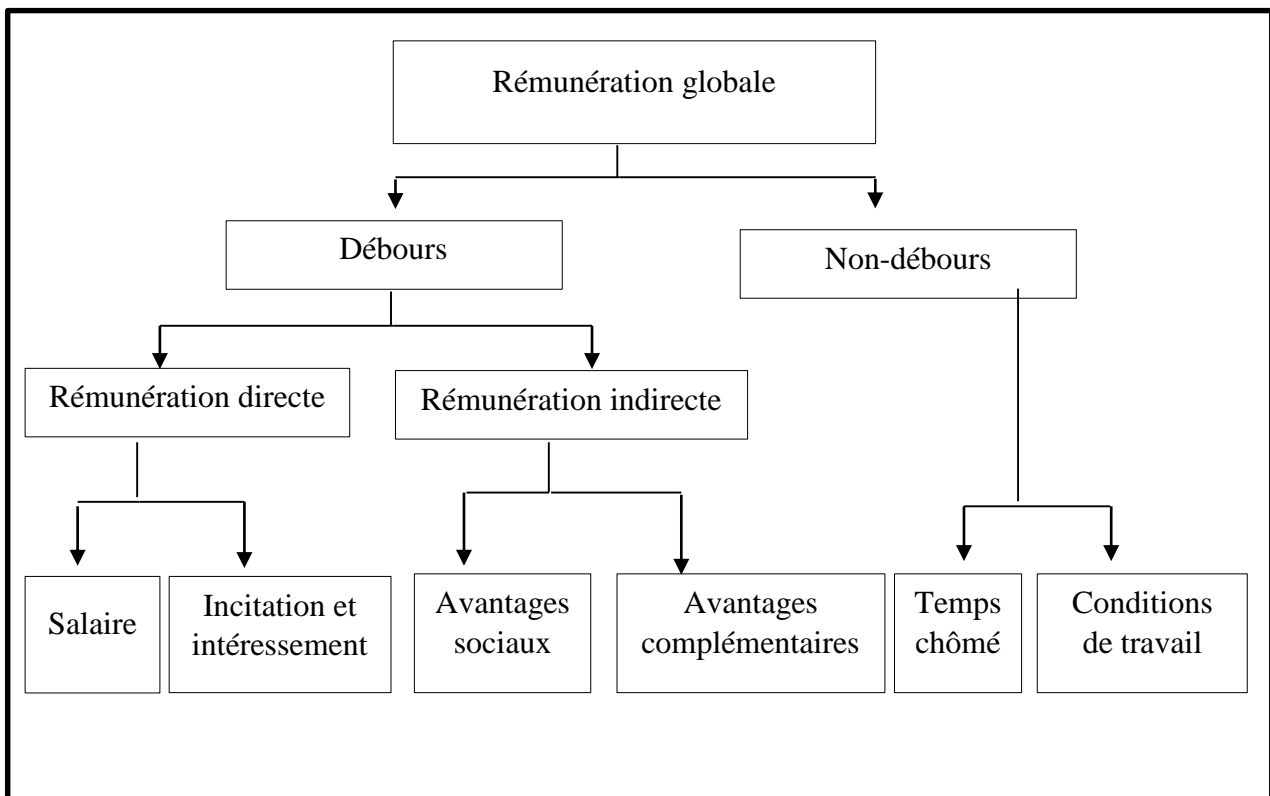
- Rétribution de sécurité : elle concerne la sécurité économique en cas de décès, de maladie ou de retraite ;
- Avantages accessoires : les différents avantages en nature.

Deguy (1989), quant à lui, propose trois groupes :

- Fixe : le salaire de base, les primes et compléments de salaire ;
- Variable : dépend de la réalisation des objectifs ;
- Couverture sociale : assurance maladie, retraite, assurance décès... .

Thériault (1991) distingue les éléments débours et les éléments non débours, selon lui les éléments de rémunération sont schématisés comme suit :

Figure 4 : Les composantes de la rémunération (Thériault, 1991)



Source : Thériault (1991)

Comme cité précédemment, Donnadiou (1993)⁴⁶ fait la distinction entre quatre éléments à savoir :

- La rémunération directe : salaire de base... ;
- Les périphériques légaux : intéressement, stock option ... ;
- Les périphériques sélectifs : voiture de service, téléphone ... ;
- Les périphériques statutaires : complément de retraite

1.3- Synthèse des éléments de la rémunération retenus

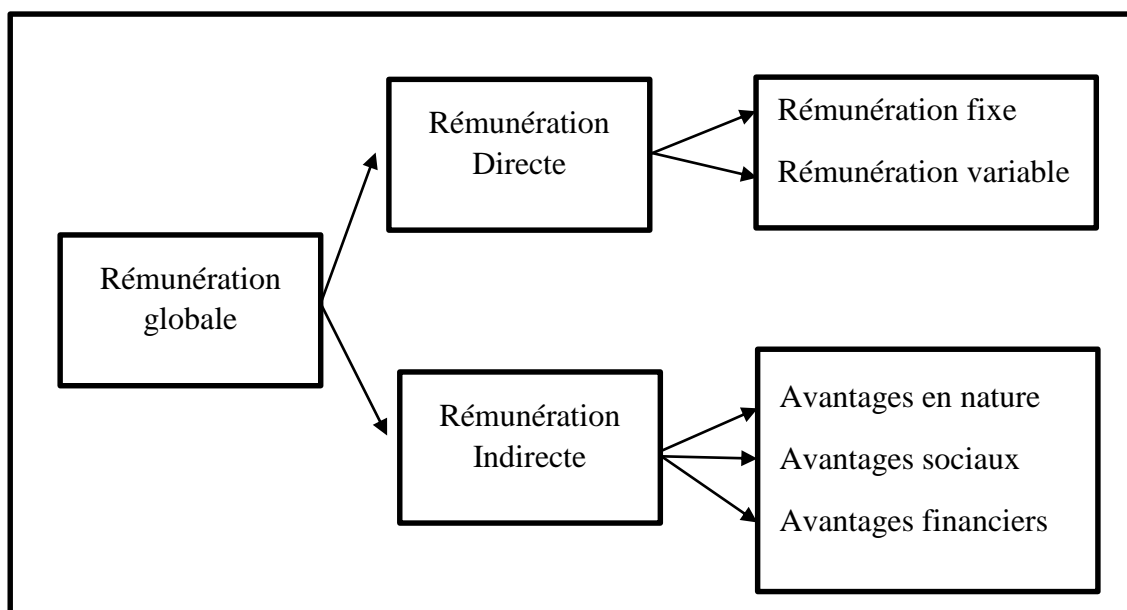
A partir des différentes taxinomies présentées précédemment, nous allons proposer une classification qui sera adaptée à notre cadre de recherche et qui permet d'influencer à la fois la satisfaction et les comportements des individus dans l'organisation. Les deux taxinomies qui nous ont marqué sont la taxinomie de Deguy (1989) et celle de Donnadiou (1993). La classification classique de Deguy (1989) s'avère plus synthétique et plus claire que les autres puisque ce dernier distingue la rémunération fixe, variable et la couverture sociale, de plus la classification de Donnadiou (1993) prend en considération l'ensemble des éléments de la rémunération globale.

Nous remarquons que Deguy et Donnadiou ont respecté les conditions d'une bonne classification puisqu'ils ont représenté l'ensemble des éléments de rémunération globale en faisant apparaître des groupes indépendants.

Ainsi, sur la base de ces différentes classifications, nous proposons une taxinomie en cinq groupes (figure n° 5) en faisant la distinction entre la rémunération fixe, la rémunération variable, les avantages en nature, les avantages sociaux et les avantages financiers.

⁴⁶ Gérard Donnadiou, 'Du Salaire à La Rétribution' (Edition Liaisons, 1993), p. 36.

Figure 5 : Les composantes de la rémunération retenues



Source : Réalisation personnelle à partir des données recueillies

Cette classification permet de synthétiser les différentes classifications présentées précédemment et s'avère importante dans le cadre de notre recherche puisque selon Roussel (1994)⁴⁷, les salariés font la différence entre la rémunération fixe et variable et adoptent des comportements différents envers les deux.

La rémunération directe comprend :

- La rémunération fixe : elle regroupe généralement le salaire de base, elle dépend de l'emploi ou du poste occupé ;
- La rémunération variable : elle dépend de la contribution individuelle ou collective.

La rémunération indirecte comprend :

- Les avantages financiers : l'intéressement, l'actionnariat salarié ...
- Les avantages sociaux : les compléments de retraite, de maladie, l'assurance vie ...
- Les avantages en nature : les téléphones portables, les voitures de service, les ordinateurs portables

⁴⁷ Patrice Roussel, 'Mesure de l'Efficacité Des Rémunérations Sur La Motivation et La Satisfaction Au Travail' (unpublished These de doctorat, Toulouse 1, 1994).

Afin de vérifier la pertinence de cette classification, elle a été soumise à cinq directeurs des ressources humaines qui l'ont approuvée et qui ont validé le contenu de chaque groupe.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, la rémunération sera abordée par deux grandes catégories : la rémunération directe (fixe et variable) et la rémunération indirecte (avantages financiers, sociaux et en nature).

2- Les indicateurs de la satisfaction à l'égard de la rémunération : Les principaux modèles théoriques

Les chercheurs ont donné un grand intérêt à la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération puisque ce concept s'avère important dans la détermination des comportements et attitudes au sein de l'organisation à savoir : l'absentéisme, la satisfaction au travail, la performance, l'engagement organisationnel, le roulement et départ du personnel, la motivation au travail... (Lawler, 1971 ; Wiener, 1982 ; Heneman et Schwab, 1985 ; Mulvey, 1991).

Selon Lawler (1971)⁴⁸ « la satisfaction peut être déterminée par la perception de la personne de ce qu'elle a reçu et ce qu'elle pense devoir recevoir ». En effet, la satisfaction à l'égard de la rémunération a connu plusieurs définitions non pas comme étant un construit mais plutôt par l'impact que peut avoir tel ou tel déterminant sur elle. A cet effet, les chercheurs ont proposé des modèles dans ce sens. Parmi ces chercheurs, il y a ceux qui ont analysé le concept de satisfaction à l'égard de la rémunération selon une approche unidimensionnelle et d'autres selon une approche multidimensionnelle. Le présent point va traiter les différents modèles qui ont tenté d'expliquer la satisfaction à l'égard de la rémunération en présentant tout d'abord ceux qui l'ont traité sous un angle unidimensionnel puis multidimensionnelle afin de proposer, à la fin, une nouvelle dimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la rémunération qui sera retenue dans notre recherche.

⁴⁸ Edward E. Lawler, 'Pay and Organizational Effectiveness', *Psychological Review*, McGraw-Hill, 1971.

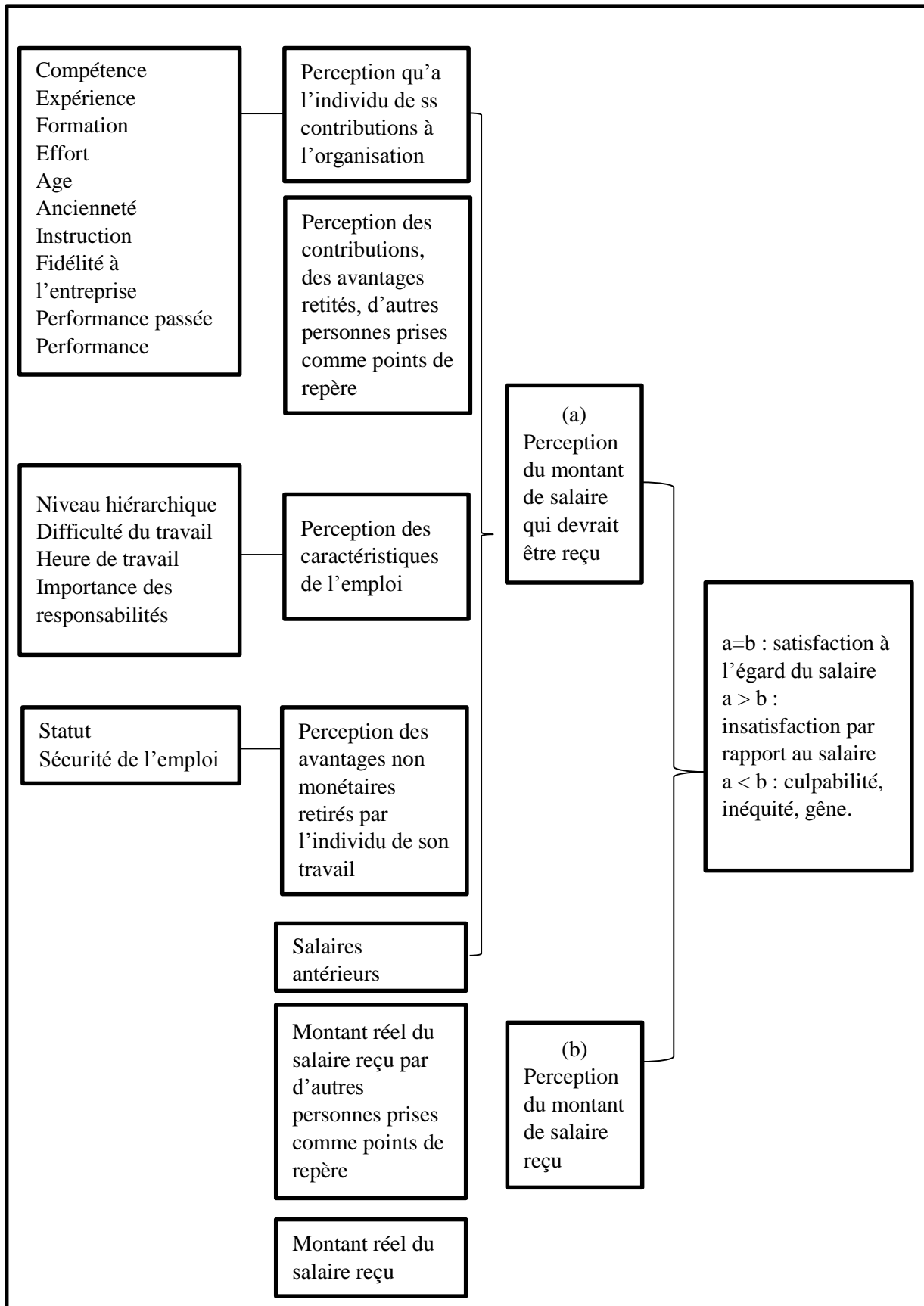
2.1- L'approche unidimensionnelle

Selon cette approche, les chercheurs se sont intéressés à la satisfaction à l'égard de la rémunération uniquement par rapport au montant du salaire sans prendre en considération les différents éléments de la rémunération globale. Le modèle de Lawler (1971) a tenté d'analyser la satisfaction à l'égard de la rémunération et les principaux résultats de ses recherches sont les suivants :

- Le modèle de Lawler (1971) :

La première théorie à développer les déterminants de la satisfaction à l'égard de la rémunération est celle de Lawler (1971). Ce modèle se base principalement sur la théorie de l'équité et la théorie des écarts (théorie de divergence). En 1969, Locke s'est basé sur la théorie de divergence pour mieux expliquer la satisfaction des individus au travail. Selon lui, la satisfaction résulte de la différence entre ce que la personne retire de son travail et ce qu'elle souhaite en retirer. Inspiré de cette théorie (la théorie de divergence), le modèle de Lawler (1971) (figure n°6) repose sur le fait que la satisfaction à l'égard de la rémunération résulte de la différence entre deux perceptions : la première réfère au montant que l'individu devait recevoir et la deuxième concerne la perception du montant qu'il a reçu réellement. Lorsqu'un écart est détecté, autrement dit lorsque le montant du salaire reçu est supérieur ou inférieur à celui qu'il pensait recevoir, la personne sera insatisfaite de son salaire. Par contre, s'il n'y a pas de différence entre les deux perceptions, la personne sera satisfaite de sa rémunération.

Figure 6 : Le modèle de Lawler (1971) : Les déterminants de la satisfaction salariale



Source : Lawler (1971)

Ce modèle précise que les deux perceptions à savoir la perception du montant qui devrait être reçu et celle du montant reçu, sont influencées par plusieurs déterminants. Parmi ces facteurs, la compétence, les expériences, l'ancienneté, l'historique salarial, les récompenses non monétaires permettent de déterminer la perception du montant que l'individu pense mériter tandis que d'autres, tels que la perception du montant reçu par d'autres personnes considérées comme référents, le montant du salaire reçu et l'historique du salaire influencent la perception du montant reçu réellement.

En ce qui concerne la théorie de l'équité, le modèle de Lawler la considère comme un antécédent de la satisfaction à l'égard de la rémunération. En effet, le résultat des comparaisons sociales joue un rôle important dans la détermination de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Bien que Lawler (1971) ait développé le modèle de base de la satisfaction à l'égard de la rémunération en présentant les différents éléments susceptibles de l'influencer, ce modèle est critiqué vu que certaines lacunes ont été remarquées. Premièrement, Lawler a pris en considération uniquement le salaire reçu et a négligé les autres éléments de rémunération, deuxièmement, son modèle n'a pas été testé par lui-même.

Shapiro et Wahba (1978) ont tenté de vérifier la pertinence de ce modèle en procédant par un test empirique mais treize parmi dix-neuf facteurs n'avaient pas de lien avec la satisfaction au travail.

Lawler (1973) a modifié son modèle en supprimant trois éléments à savoir ; l'historique du salaire (ou salaires antérieurs), le statut d'emploi et la sécurité de l'emploi. Malgré ces modifications, le modèle de Lawler (1971) demeure unidimensionnel.

Afin de faire face à cette limite, d'autres chercheurs ont pris en compte d'autres éléments permettant d'influencer la satisfaction à l'égard de la rémunération.

2.2- L'approche multidimensionnelle

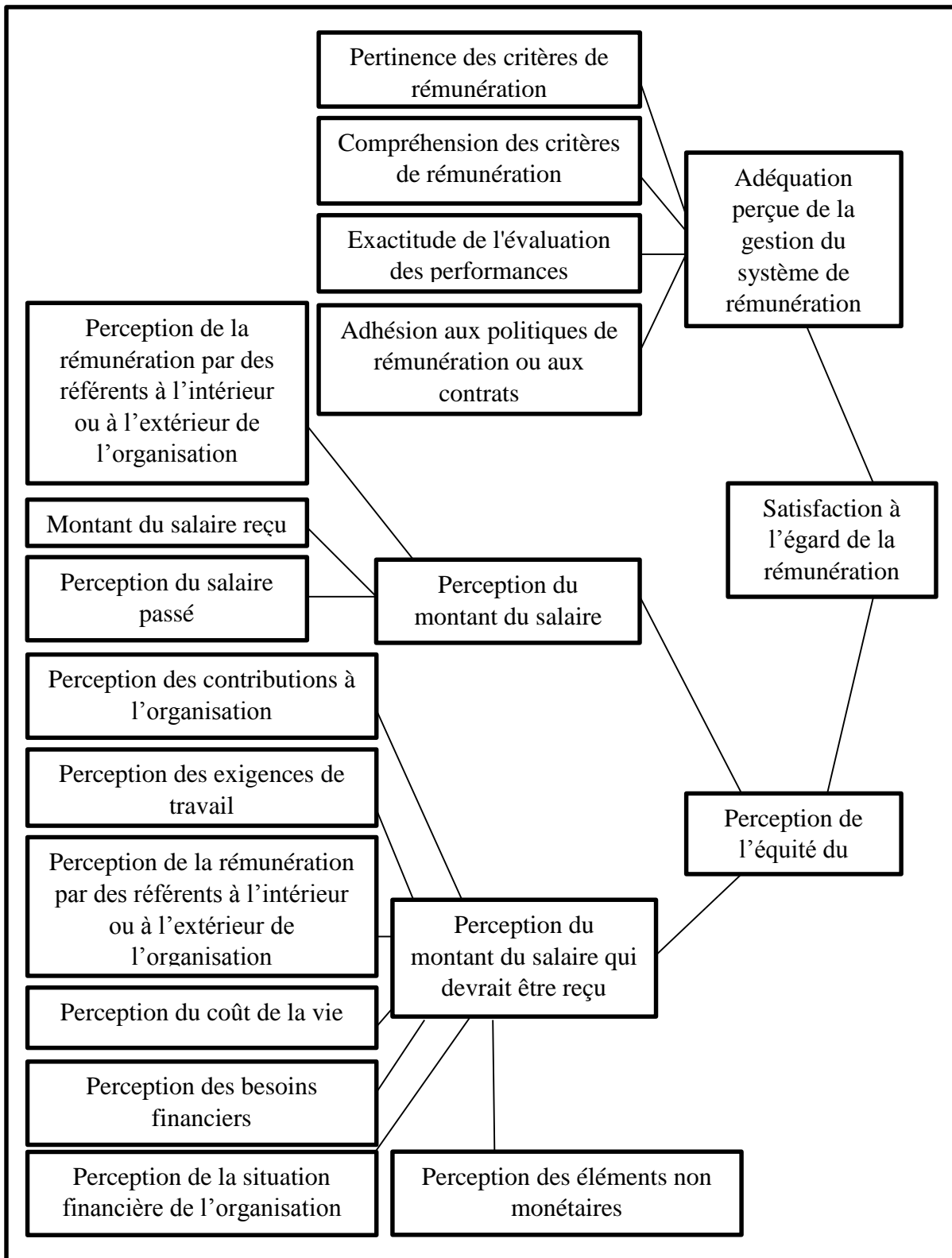
Les recherches basées sur l'approche multidimensionnelle prennent en considération différents éléments de la rémunération afin de vérifier si l'individu éprouve ou pas une satisfaction à l'égard de sa rémunération. Les principaux modèles sont le modèle de Dyer et Thériault (1976) et le modèle de Heneman et Schwab (1985).

- Le modèle de Dyer et Thériault (1976) :

Dyer et Thériault (1976) se basent sur le modèle de Lawler (1971) et ajoutent au modèle une deuxième variable celle de la perception du mode de gestion de la rémunération. En effet, la prise en compte de la perception des salariés de l'administration du système de rémunération rend le modèle plus complet puisqu'il intègre la perception des différentes politiques et méthodes suivies par l'entreprise dans la détermination de leur rémunération.

Le modèle de Dyer et Thériault (1976) est illustré dans la figure n°7, il présente les principales composantes de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Figure 7 : Le modèle de Dyer et Thériault (1976) : les déterminants de la satisfaction envers la rémunération



Source : Dyer et Thériault (1976)

L'importance de la prise en compte des variables administratives a été démontré dans plusieurs études (Goodman, 1974 ; Schwab et Wallace, 1974). Selon eux, ce modèle explique davantage la satisfaction des salariés à l'égard de leur rémunération.

Weiner (1980) a mené une étude afin de comparer les deux modèles, celui de Lawler (1971) et celui de Dyer et Thériault (1976). Cette étude a été menée auprès de cadres et d'exécutants américains et les résultats montrent que le modèle de Lawler (1971) explique seulement 27% de la satisfaction du personnel à l'égard de son salaire alors que 67% est expliquée par le modèle de Dyer et Thériault (1976).

Malgré son efficacité, dans la détermination de la satisfaction à l'égard de la rémunération, le modèle de Dyer et Thériault (1976) prend en compte la gestion du système de rémunération uniquement par rapport aux augmentations de salaire. Face à cette considération, Thériault (1983) a proposé un nouveau modèle en ajoutant des déterminants de la perception de gestion du système de rémunération considérés par rapport à la détermination du salaire de base auprès de ceux par rapport aux augmentations de salaire.

- **Le modèle de Heneman et Schwab (1985) :**

Les recherches de Heneman et Schwab (1974), Heneman (1985) suggèrent que la satisfaction à l'égard de la rémunération est un concept multidimensionnel qui repose sur cinq facteurs :

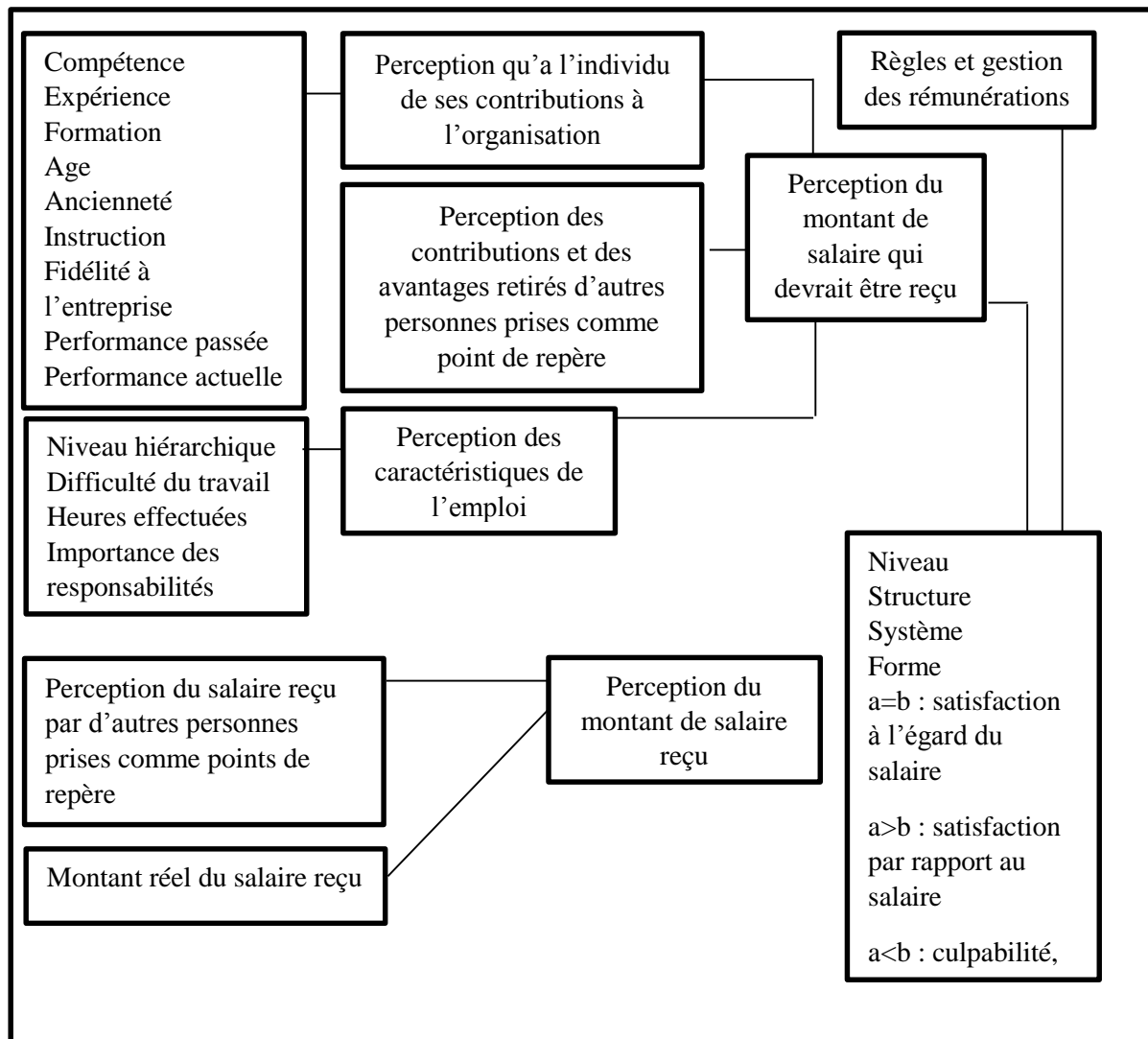
- Le niveau du salaire : le montant du salaire reçu directement par l'employé ;
- Les avantages divers ; les assurances, les services offerts par l'entreprise ;
- Les augmentations : les changements du montant du salaire de l'employé ;
- La structure des rémunérations : les niveaux de salaire déterminés par l'employeur par rapport à chaque poste ;
- La gestion du système de rémunération (dimension empruntée du modèle de Dyer et Thériault).

En effet, ces auteurs ont ajouté quelques modifications au modèle de Lawler en se basant sur le fait que la personne développe un comportement par rapport à chaque élément de la rémunération.

Passant de cinq à quatre dimensions, Heneman et Schwab (1985) regroupent la structure ainsi que la gestion du système des rémunérations en une seule dimension et proposent une échelle de mesure de la satisfaction à l'égard de la rémunération à quatre facteurs sous le nom de Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ).

Le modèle multidimensionnel de la satisfaction à l'égard de la rémunération représenté par Heneman et Schwab (1985) est le suivant :

Figure 8 : Le modèle de Heneman et Schwab (1985)



Source : Heneman (1985)

Après avoir testé le modèle, il s'est avéré qu'il est important de distinguer la partie fixe et la partie variable dans la rémunération directe puisque les salariés ont éprouvé des sentiments différents envers les deux éléments.

2.3- La dimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la rémunération retenue dans le cadre de la recherche

D'après les différents modèles liés à la satisfaction à l'égard de la rémunération, nous pouvons dire que ce concept est multidimensionnel, mais aucune étude n'a présenté une structure universelle de ce construit. A cette fin, nous allons présenter la dimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la rémunération qui sera retenue dans le cadre de notre recherche. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur la classification des éléments de rémunération, autrement dit les composantes de la rémunération retenues dans le point précédent, ainsi que sur les différents apports de la littérature à travers les modèles présentés précédemment.

La classification des éléments de rémunération nous a permis de distinguer deux grandes catégories : la rémunération directe (fixe et variable) et la rémunération indirecte (avantage divers : financiers, sociaux et en nature)

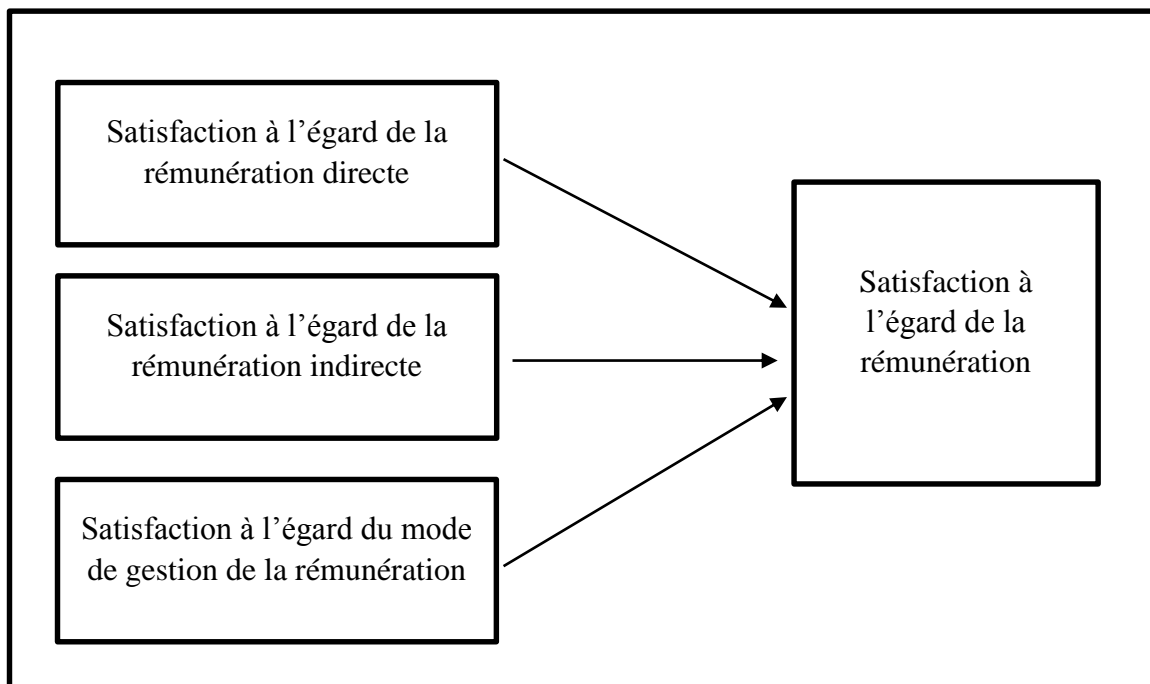
Les différents modèles montrent l'importance de la prise en compte des variables administrative afin de mieux cerner le concept, ces variables permettent aux salariés de percevoir les politiques suivies pour déterminer les salaires. Elles peuvent être regroupées en une seule variable « le mode de gestion de la rémunération ». En effet la satisfaction à l'égard de la rémunération ne dépend pas uniquement du montant du salaire reçu mais également de la façon dont il a été élaboré, autrement dit les différentes méthodes utilisées afin de déterminer le montant du salaire reçu.

Partant de l'idée selon laquelle la satisfaction à l'égard de la rémunération est un construit multidimensionnel, nous proposons que l'individu éprouve un sentiment de satisfaction envers les éléments suivants :

- La rémunération directe : la rémunération fixe et variable
- La rémunération indirecte : les avantages divers (en nature, sociaux et financiers)
- Le mode de gestion de la rémunération

Ces éléments peuvent être présentés comme suit :

Figure 9 : Les facteurs influençant la satisfaction à l'égard de la rémunération



Source : Réalisation personnelle à partir des données collectées

3- Les réactions des individus satisfaits de leur rémunération en milieu organisationnel

Plusieurs recherches se sont intéressées aux conséquences de la satisfaction à l'égard de la rémunération. En effet, cette dernière impacte les comportements et attitudes des individus au sein de l'organisation. Les recherches démontrent que la satisfaction à l'égard de la rémunération participe dans l'amélioration de l'engagement organisationnel ainsi que l'intention de départ (Porter et al., 1974 ; Mowday et al., 1982 ; Shore et Martin, 1989 ; Tette et Meyer, 1993).

Le lien entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et les deux principales conséquences (engagement organisationnel et intention de quitter) sera abordé dans les points qui suivent.

3.1- La satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement des individus envers leur organisation

La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) a vérifié le lien entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement organisationnel. Ainsi, la satisfaction à l'égard de la rémunération impacte positivement l'engagement organisationnel, l'engagement considéré dans ce cas selon un engagement attitudinal et calculé.

Les recherches de Meyer et al., (2002) vont dans le même sens et montrent aussi que la satisfaction à l'égard de la rémunération a un effet positif sur l'engagement organisationnel, dans ce cas ils ont pris en considération les trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir ; l'engagement affectif, normatif et de continuité. Le lien entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et les deux dimensions affective et normative est significatif par contre celui avec l'engagement de continuité s'avère absent, cela peut être expliqué par le fait que l'engagement de continuité a été considéré de façon globale sans distinguer entre ces deux sous dimensions « sacrifices perçus » et « absence d'alternative d'emploi ».

D'autres études ont vérifié le lien entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement organisationnel non pas d'une façon directe mais en considérant l'engagement organisationnel comme variable médiatrice entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'intention de départ (Lum et al., 1998). Ces derniers ont observé un lien positif entre les deux, mais dans ce cas, les deux variables ont été considérées comme unidimensionnelles ça veut dire sans prendre en compte les dimensions de chaque variable.

D'après les résultats des différentes recherches, nous pouvons dire que plus l'individu est satisfait de sa rémunération, plus il s'engage envers son organisation.

3.2- La satisfaction des individus à l'égard de la rémunération et leur intention de départ

Les différentes recherches qui ont vérifié le lien entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'intention de quitter ont démontré un lien négatif entre les deux, autrement dit, ils ont observé que lorsque la satisfaction à l'égard de la rémunération augmente, les salariés sont moins susceptibles de quitter l'organisation.

DeConinck et Stilwell (2004) montrent dans leur recherche que la satisfaction à l'égard de la rémunération prédit davantage 'intention de quitter. Les résultats de Currall et al (2005) vont dans le même sens, en effet, dans une étude menée auprès de 6000 enseignants, le lien entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'intention de quitter était significatif et négatif.

Ce lien a été également négatif dans d'autres recherches menées par Williams et al. (2006), leur étude porte sur les antécédents et conséquences de la satisfaction à l'égard de la rémunération mais en considérant uniquement le niveau du salaire.

Section 3 : Etude comparative, hypothèses et modèle de recherche

Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée, l'entreprise doit adopter les pratiques nécessaires afin de maintenir son personnel. De ce fait, il est primordial de déterminer les différents éléments qui ont pour but de pousser les individus à rester membre de l'organisation. Au niveau des sections précédentes, nous avons présenté le concept de la justice organisationnelle et de la satisfaction envers la rémunération ainsi que leur rôle dans la détermination de l'engagement organisationnel des individus.

En effet, plusieurs travaux ont montré le lien positif et significatif entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel (Colquitt et al., 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002) et entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement organisationnel (Cohen et Gattiker, 1994 ; Mathieu et Zajac, 1990).

Le but de notre étude est non seulement d'étudier l'effet de la perception de la justice organisationnelle et celui de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel mais aussi d'étudier celui de la perception de la justice organisationnelle sur la satisfaction envers la rémunération. Autrement dit, vérifier si la personne sera satisfaite ou non à l'égard de sa rémunération au moment où elle perçoit une justice au sein de l'organisation.

Dans ce sens, plusieurs études ont remarqué que la perception de la justice organisationnelle participe dans la détermination de la satisfaction envers la rémunération (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Tremblay et Roussel, 2001 ; DeConinck et Stilwell, 2004).

La présente section porte sur le lien entre les trois variables, les hypothèses de recherche seront développées à partir des résultats des différentes études ainsi que des théories évoquées précédemment et le modèle de recherche sera présenté à la fin de la section.

1- Le lien entre la perception de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel

La justice organisationnelle est l'un des éléments essentiel dans la détermination des comportements des individus au travail ainsi que leurs attitudes (Rupp, Shao, Jones et Liao, 2014). En effet, plusieurs articles ont vérifié le lien entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. A titre d'exemple, Savas, Angay et Alp (2015) ont trouvé que la perception de la justice organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel des individus. Les résultats de Iqbal et Ahmad (2016) et Ebeh et al. (2017) soutiennent cette logique. Plus récemment, Imamoglu (2019) a reproduit le même type de résultats confirmant

que la justice organisationnelle a un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés.

D'autres recherches ont vérifié le lien entre les dimensions de la justice organisationnelle, à savoir : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle, et ceux de l'engagement organisationnel, à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Les résultats de ces études seront communiqués à ce niveau.

1.1- Le lien entre la justice distributive et l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité)

Selon les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et Viswesvaran et Ones (2002), il existe un lien positif et significatif entre la justice distributive et l'engagement organisationnel. Behson (2011) a réexaminé les données de Colquitt et al. (2001) et comme prévu, ses résultats montrent que lorsque la personne perçoit que les rétributions ont été distribuées de manière juste au sein de l'organisation, son niveau d'engagement organisationnel augmente. En effet, plusieurs études supportent ces résultats (Kwon, 2006 ; Leung et al., 2009 ; Bakhshi et al., 2009).

Jang et al. (2019) ont mené une étude au sein des organisations publiques, un lien positif et significatif a été observé entre la justice distributive et l'engagement organisationnel. Ainsi, la perception de la justice distributive au sein de l'organisation participe à l'augmentation de l'engagement organisationnel.

Dans une étude menée par Karem et al. (2019) auprès des employés du secteur bancaire dans les pays du Moyen-Orient, un lien positif et significatif a été trouvé entre la justice distributive et l'engagement organisationnel.

Une étude plus récente menée par Chevalier de Dieu Kutche Tamghe (2020) dont le but était de vérifier l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel des enseignants du secondaire public au Cameroun reproduit le même type de résultats, elle précise que la justice distributive a une influence positive et significative sur l'engagement organisationnel des enseignants.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant le lien entre la justice distributive et l'engagement organisationnel, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice distributive au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement envers elle augmente.

Nous allons essayer de trouver selon la littérature les différents liens qui existent entre la justice distributive et les dimensions de l'engagement organisationnel.

- **La justice distributive et l'engagement affectif :**

Selon Meyer et al. (2002), la justice distributive impacte positivement et significativement l'engagement affectif. En se référant à la théorie de l'échange social de Blau (1964), Meyer et al. (2002) montrent que lorsque la personne perçoit une allocation équitable des ressources au sein de l'organisation, elle considère cela comme un engagement de l'organisation envers elle et par conséquent améliore son engagement affectif. La méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) supporte ces résultats.

Les résultats d'autres recherches soutiennent cette logique et montrent que plus la personne perçoit une justice distributive, plus son niveau d'engagement affectif augmente (Simard et al., 2005 ; Yavuz, 2010 ; Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011 ; Gayipov et Bedük, 2014).

Une étude plus récente menée par Al-Romeedy (2017) vise à indiquer l'effet de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel des employés dans les agences de voyages égyptiennes, Al-Romeedy (2017) a pris en considération les trois dimensions de la justice organisationnelle ainsi que les trois dimensions de l'engagement organisationnel. En effet, les résultats de son étude montrent que la perception de la justice distributive a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif des employés. Les résultats de Aguiar-Quintana et al. (2020) soutiennent cette logique.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant le lien entre la justice distributive et l'engagement affectif, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice distributive au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement affectif envers elle augmente.

- **La justice distributive et l'engagement normatif :**

Yavuz (2010), dans une étude menée auprès des enseignants à Konya, constate que la justice distributive a un effet positif et peu significatif sur l'engagement normatif des enseignants. Ces résultats supportent ceux de Meyer et al. (2002) qui selon eux, il existe un lien positif et peu significatif entre la justice distributive et l'engagement normatif des individus.

Dans leur étude, Gayipov et Bedük (2014) trouvent un lien positif et significatif entre la justice distributive et l'engagement normatif. En effet, plusieurs recherches soutiennent cette logique (Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011 ; Al-Romeedy, 2017).

Une étude plus récente de Aguiar-Quintana et al. (2020) montre que la justice distributive impacte positivement et significativement l'engagement normatif des employés.

Nous remarquons qu'il existe un consensus dans la littérature concernant le lien entre la justice distributive et l'engagement normatif, la relation est en effet positive. La seule différence réside au niveau de la force de la relation entre les deux variables. En gros, nous pouvons dire que plus la personne perçoit une justice distributive au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement affectif envers elle augmente.

- **La justice distributive et l'engagement de continuité :**

En 2002, Meyer et al. ont trouvé une relation négative entre la justice distributive et l'engagement de continuité. Selon eux, lorsque la personne perçoit une justice distributive au sein de l'organisation, son niveau d'engagement de continuité diminue. Cependant, d'autres études ont montré le lien positif entre les deux variables (Tremblay, Guay et Simard, 2000 ; Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014). Al-Romeedy (2017) a reproduit le même type de résultat confirmant qu'il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive des employés des agences de voyages égyptiennes et leur niveau d'engagement de continuité. Les résultats des travaux de Aguiar-Quintana et al. (2020) abondent en ce sens.

Ces résultats semblent logiques compte tenu du lien fort et positif entre la justice distributive et l'engagement organisationnel dans sa globalité.

Nous remarquons dans la littérature qu'il existe des résultats controversés concernant le lien entre la justice distributive et l'engagement de continuité. Pour Meyer et al. (2002), le lien est négatif alors que pour d'autres (Tremblay, Guay et Simard, 2000 ; Yavuz, 2010 ; Gayipov et

Bedük, 2014 ; Al-Romeedy, 2017 ; Aguiar-Quintana et al., 2020) le lien est positif et très significatif. Dans notre recherche, nous allons supposer que la justice distributive a un effet positif sur l'engagement de continuité puisqu'elle impacte positivement l'engagement organisationnel de façon général. En gros, nous pouvons dire que plus la personne perçoit une justice distributive au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement de continuité augmente.

Ainsi, après avoir présenté les résultats des différentes recherches qui ont étudié le lien entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel et celui entre la justice distributive et les dimensions de l'engagement organisationnel, la première hypothèse de notre recherche sera formulée comme suit :

H1 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement organisationnel.

H1.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement affectif.

H1.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement normatif.

H1.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H1.d : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives.

1.2- Le lien entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité)

Selon les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et Viswesvaran et Ones (2002), il existe un lien positif et significatif entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel. Selon eux, en la comparant avec la dimension distributive, la justice procédurale a plus d'impact sur l'engagement organisationnel des individus. Comme prévu, les résultats de Behson (2011) montrent qu'il existe un lien positif entre les deux variables, mais selon lui, c'est la justice distributive qui a le plus d'impact sur l'engagement organisationnel. Les résultats des études menées par Kumar et al. (2009), Wittmer et al. (2010) et Sulu et al. (2010) vont dans le même sens. Ainsi, lorsque la personne perçoit une justice des procédures suivies lors de la distribution des ressources au sein de l'organisation, son niveau d'engagement organisationnel augmente.

Dans une étude menée par Lambert et al. (2019), un lien positif et très significatif a été perçu entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel du personnel de la prison du Sud des Etats-Unis. Ils ont montré que l'engagement organisationnel du personnel est fortement impacté par la perception de la justice procédurale. Les résultats de l'étude menée par Karem et al. (2019) auprès des employés du secteur bancaire dans les pays du Moyen-Orient et celle de Jang, Lee et Kwon (2019) au sein des organisations publiques vont dans le même sens.

Une étude plus récente menée par Chevalier de Dieu Kutche Tamghe (2020) auprès des enseignants du secondaire public au Cameroun supporte ces résultats et montre que la justice procédurale influence positivement l'engagement organisationnel des individus.

Nous remarquons qu'il existe un consensus dans la littérature concernant le lien entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice procédurale au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement envers elle augmente.

Nous allons essayer de trouver selon la littérature les différents liens qui existent entre la justice procédurale et les dimensions de l'engagement organisationnel.

- La justice procédurale et l'engagement affectif

La méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) montre que la justice procédurale impacte positivement l'engagement affectif des individus, les résultats de Meyer et al. (2002) vont dans le même sens. En effet, selon eux, lorsque la personne perçoit une justice procédurale au sein de l'organisation, son niveau d'engagement affectif augmente. Cette relation s'explique par le fait que lorsque l'individu constate qu'il y a une injustice au niveau des procédures suivies au moment de la distribution des ressources, il sent qu'il n'a rien à perdre s'il quitte l'organisation.

Les travaux de Yavuz (2010), Gayipov et Bedük (2014) et Al-Romeedy (2017) ont vérifié le lien entre les dimensions de la justice organisationnelle et ceux de l'engagement organisationnel, un lien positif et significatif a été remarqué entre la perception de la justice procédurale et la dimension affective de l'engagement organisationnel. A titre d'exemple, l'étude d'Al-Romeedy (2017) montre, à l'aide des analyses de régression linéaire, que la justice procédurale impacte l'engagement affectif à raison de 52,7%.

Lambert et al. (2019) ont reproduit le même type de résultats confirmant qu'il existe un lien positif et très significatif entre la justice procédurale et l'engagement affectif du personnel de la prison du sud des Etats-Unis. Plus récemment, Kim et al. (2021) ont reproduit le même type de résultats.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant le lien entre la justice procédurale et l'engagement affectif, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice procédurale au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement affectif augmente.

- **La justice procédurale et l'engagement normatif**

Les méta-analyses de Cohen-Charash et Spector (2001) et Meyer et al. (2002) montrent un lien positif et significatif entre la justice procédurale et l'engagement normatif.

Dans une étude menée par Yavuz (2010) auprès des enseignants à konya, la justice procédurale exerce un effet positif et significatif sur l'engagement normatif des enseignants. Les résultats des recherches de Gayipov et Bedük (2014) et Al-Romeedy (2017) soutiennent cette logique. Selon eux, la perception de la justice procédurale impacte positivement le niveau d'engagement normatif des individus.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant le lien entre la justice procédurale et l'engagement normatif, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice procédurale au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement normatif augmente.

- **La justice procédurale et l'engagement de continuité**

Meyer et al. (2002) ont trouvé un lien négatif entre la justice procédurale et l'engagement normatif. Selon eux, lorsque la personne perçoit une justice procédurale au sein de l'organisation son niveau d'engagement de continuité diminue. Cependant, d'autres études ont montré un lien positif entre les deux variables (Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014). Les

travaux de Al-Romeedy (2017) abondent en ce sens et montrent un lien positif et significatif entre la justice procédurale et l'engagement de continuité des employés.

Nous remarquons dans la littérature qu'il existe des résultats controversés concernant le lien entre la justice procédurale et l'engagement de continuité. Pour Meyer et al. (2002), le lien est négatif alors que pour d'autres (Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014 ; Al-Romeedy, 2017) le lien est positif et très significatif. Dans notre recherche, nous allons supposer que la justice procédurale a un effet positif sur l'engagement de continuité puisqu'elle impacte positivement l'engagement organisationnel de façon général. En gros, nous pouvons dire que plus la personne perçoit une justice procédurale au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement de continuité augmente.

Ainsi, après avoir présenté les résultats des différentes recherches qui ont étudié le lien entre la justice procédurale et les dimensions de l'engagement organisationnel, la deuxième hypothèse de notre recherche sera formulée comme suit :

H2 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement organisationnel.

H2.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif.

H2.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement normatif.

H2.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H2.d : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives.

1.3- Le lien entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité)

Selon les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et Behson (2011), il existe un lien positif entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel. Plus précisément, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle ont un effet positif sur l'engagement organisationnel mais cet effet est de force modérée.

En effet, les études subséquentes dont le but était de vérifier le lien entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel n'ont pas pris en considération la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle. Cependant, les travaux de Karem et al. (2019) montrent qu'il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel des employés du secteur bancaire dans les pays du Moyen-Orient.

L'étude de Chevalier de Dieu Kutche Tamghe (2020) a tenté de vérifier le lien entre les trois dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Les mêmes résultats ont été reproduits tout en précisant que la justice interactionnelle influence positivement et significativement l'engagement organisationnel des enseignants.

Nous remarquons qu'il existe un consensus dans la littérature concernant le lien entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice interactionnelle au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement organisationnel augmente.

Nous allons essayer de trouver selon la littérature les différents liens qui existent entre la justice interactionnelle et les dimensions de l'engagement organisationnel.

- La justice interactionnelle et l'engagement affectif :

Selon Cohen-Charash et Spector (2001) et Meyer et al. (2002), la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif est positive, la force de cette relation est selon les premiers modérée tandis que pour les seconds élevée.

Les études menées par Simons et Roberson (2003), Simard et al. (2005), Yavuz (2010), Gayipov et Bedük (2014), Al-Romeedy (2017) et Aguiar-Quintana et al. (2020) supportent ces résultats et confirment que lorsque l'individu perçoit une justice interactionnelle au sein de l'organisation, son niveau d'engagement affectif s'améliore.

Nous remarquons qu'il existe un consensus dans la littérature concernant le lien entre la justice interactionnelle et l'engagement affectif, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice interactionnelle au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement affectif augmente.

- **La justice interactionnelle et l'engagement normatif :**

Selon Meyer et al. (2002), il existe un lien positif entre la justice interactionnelle et la dimension normative de l'engagement organisationnel.

L'étude de Yavuz (2010) menée auprès des enseignants à Konya montre que lorsqu'ils perçoivent une justice interactionnelle au sein de leur organisation, ils développent un engagement normatif.

Les résultats des études de Gayipov et Bedük (2014) et Al-Romeedy (2017) vont dans le même sens. Selon eux, la justice interactionnelle impacte positivement le niveau d'engagement normatif des individus.

Nous remarquons qu'il existe un consensus dans la littérature concernant le lien entre la justice interactionnelle et l'engagement normatif, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice interactionnelle au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement normatif augmente.

- **La justice interactionnelle et l'engagement de continuité :**

Cohen-Charash et Spector (2001) et Meyer et al. (2002) ont trouvé un lien négatif entre la justice interactionnelle et l'engagement de continuité. Selon eux, lorsque la personne perçoit une justice interactionnelle au sein de l'organisation, son niveau d'engagement de continuité baisse. Cependant, d'autres ont montré le lien positif entre la justice interactionnelle et l'engagement de continuité (Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014).

Dans son étude menée auprès des employés des agences de voyages égyptiennes, Al-Romeedy (2017) précise qu'il existe un lien positif et significatif entre la justice interactionnelle et l'engagement de continuité.

Plus récemment, Aguiar-Quintana et al. (2020) dans une étude menée auprès de 200 employés dans des hôtels situés en Espagne, ont reproduit le même type de résultats confirmant que la perception de la justice interactionnelle influence positivement l'engagement de continuité des employés.

Nous remarquons dans la littérature qu'il existe des résultats controversés concernant le lien entre la justice interactionnelle et l'engagement de continuité. Pour Cohen-Charash et Spector (2001) le lien est négatif alors que pour d'autres (Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014 ; Al-Romeedy, 2017 ; Aguiar-Quintana et al., 2020) le lien est positif et très significatif. Dans notre recherche, nous allons supposer que la justice interactionnelle a un effet positif sur l'engagement de continuité puisqu'elle impacte positivement l'engagement organisationnel de façon général. En gros, nous pouvons dire que plus la personne perçoit une justice interactionnelle au sein de l'organisation, plus son niveau d'engagement de continuité augmente.

Ainsi, après avoir présenté les résultats des différentes recherches qui ont étudié le lien entre la justice interactionnelle et les dimensions de l'engagement organisationnel, la troisième hypothèse de notre recherche sera formulée comme suit :

H3 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel.

H3.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement affectif.

H3.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement normatif.

H3.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H3.d : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au manque d'alternatives.

2- Le lien entre la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération

Face à un sentiment d'injustice, la première réaction de l'individu est de nature attitudinale et émotionnelle. En effet, lorsque la personne perçoit une justice en milieu de travail, cela peut influencer ses émotions à l'égard de l'organisation. De ce fait, plusieurs émotions et attitudes sont considérées comme des éléments influencés par la perception de la justice au sein de l'organisation. A ce niveau, nous nous sommes intéressés au sentiment de satisfaction de l'individu envers les éléments de rémunération.

Plusieurs recherches se sont intéressées au lien entre la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération (Folger et Konovsky, 1989 ; Summers et Hendrix, 1991 ; Tremblay, Sire et Balkin, 2000 ; Tremblay et Roussel, 2001 ; DeConinck et Stilwell, 2004). Les résultats de ces études seront présentés tout au long de ce point en précisant la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. A partir de ces résultats ainsi que des différents modèles liés à la satisfaction envers la rémunération cités précédemment, nous allons développer la suite des résultats relatifs à notre étude.

2.1- Le lien entre la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération

La justice distributive est une variable importante dans la détermination de la satisfaction à l'égard de la rémunération. Folger et Konovsky (1989), dans une étude menée auprès de 217 employés d'une usine industrielle, ont vérifié l'effet de la justice organisationnelle sur la réaction des individus face à l'augmentation des salaires. Ces derniers ont trouvé un lien positif et très significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction à l'égard de l'augmentation salariale.

McFarlin et Sweeney (1992) ont tenté de vérifier l'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction face au niveau de rémunération de 675 employés d'une banque américaine, ces derniers ont trouvé un lien positif et très significatif entre la dimension distributive et la satisfaction face au niveau de rémunération.

Plusieurs recherches soutiennent cette logique (Tremblay, Sire et Balkin, 2000 ; Tremblay et Roussel, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001, Brown et al., 2003 ; Fong et Shaffer, 2003 ; DeConinck et Stilwell, 2004 ; Wu et Wang, 2008 ; Till et Kareen, 2011). En effet, selon eux, la justice distributive est le meilleur prédicteur de la satisfaction envers la rémunération.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant le lien entre la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice distributive au sein de l'organisation, plus son niveau de satisfaction envers sa rémunération augmente.

De ce fait, après avoir présenté les résultats des recherches qui ont vérifié de lien entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération, la quatrième hypothèse de notre recherche sera formulée comme suit :

H4 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération.

H4.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération directe.

H4.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération indirecte.

H4.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

2.2- Le lien entre la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération

La relation entre la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération n'a pas été bien déterminée. Certains chercheurs ont mentionné que la justice procédurale est moins liée à la satisfaction face à la rémunération (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992 ; Sweeney et McFarlin, 1993 ; Tremblay, Sire et Balkin, 2000 ; Tremblay et Roussel, 2001 ; DeConinck et Stillwell, 2004). La méta-analyse de Colquitt et al. (2001) a reproduit le même type de résultats confirmant que la justice distributive reste le meilleur prédicteur de la satisfaction salariale bien que la justice procédurale exerce aussi un effet positif sur cette dernière. Wu et Wang (2008), à travers une étude d'un échantillon de 1180 employés dans dix hôtels situés dans la province du Guangdong en Chine, ont vérifié le lien entre les dimensions de la justice organisationnelle et ceux de la satisfaction envers la rémunération. Comme prévu, la justice procédurale a un impact positif sur la satisfaction salariale mais la relation est de force modérée. En effet, selon eux, c'est la justice distributive et la justice informationnelle qui impactent le plus la satisfaction salariale.

Dans d'autres travaux, les chercheurs ont signalé que la justice procédurale a le même impact que la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération (Ordonez et al., 2000 ; Munro et Sugden, 2003).

Dans leur méta-analyse, Cohen-Charash et Spector (2001) montrent qu'il existe un lien positif et significatif entre la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération.

Les résultats d'autres recherches soutiennent cette logique (Heneman et Schwab, 1974 ; Fong et Shaffer, 2003 ; Ejye Omar et Odu Ogenyi, 2006 ; Lamarche, 2012).

Une recherche menée par Till et Kareen (2011) auprès des cadres dirigeants d'une grande société de services financiers située dans le nord-est des Etats-Unis dont le but était de vérifier le lien entre la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération abonde en ce sens. En effet, Till et Karren (2011) signalent que la justice procédurale a un effet positif et significatif sur la satisfaction à l'égard du niveau de rémunération.

Nous remarquons dans la littérature qu'il existe des résultats controversés en ce qui concerne la force de la relation entre la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération. A titre d'exemple, Colquitt et al. (2001) ont trouvé une relation positive mais de force modérée alors que pour d'autres (Fong et Shaffer, 2003 ; Ejye Omar et Odu Ogenyi, 2006 ; Till et Kareen, 2011) la relation est positif et significatif. Dans notre recherche nous allons supporter l'idée selon laquelle la relation entre les deux variables est positive et significatif. Ainsi, plus la personne perçoit une justice procédurale au sein de l'organisation plus son niveau de satisfaction envers la rémunération augmente.

Après avoir présenté les résultats des différentes recherches qui ont vérifié le lien entre la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération, nous allons considérer que la justice procédurale a le même impact sur les dimensions e la satisfaction envers la rémunération.

De ce fait, la cinquième hypothèse de notre recherche est la suivante :

H5 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération.

H5.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération directe.

H5.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération indirecte.

H5.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement de continuité la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

2.3- Le lien entre la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération

La majorité des études portant sur le lien entre la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération se sont intéressé à la dimension distributive et procédurale en précisant que la justice distributive est celle qui impacte le plus la satisfaction à l'égard de la rémunération (Folger et Konovsky, 1989 ; Tremblay et Roussel, 2001).

Cependant, d'autres chercheurs ont intégré la dimension interactionnelle dans leur travaux (Colquitt et al., 2001 ; Fong et Shaffer, 2003 ; Ejye Omar et Odu Ogenyi, 2006 ; Till et Karren, 2011).

Dans leur méta-analyse, Colquitt et al. (2001) ont vérifié l'impact des quatre dimensions de la justice organisationnelle, à savoir la justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Ces derniers ont trouvé un lien positif entre la justice interpersonnelle et informationnelle et la satisfaction envers la rémunération mais ce lien n'est pas significatif comparé à celui entre la justice distributive et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Les résultats d'une étude menée par Jawahar et Stone (2011) auprès de 151 employés de la division des conseils en technologies de l'information d'une grande société internationale de conseil située dans le mid-west des Etats-Unis soutiennent cette logique. En effet, la justice interpersonnelle a un impact positif et significatif sur la satisfaction à l'égard de l'augmentation de salaire et la justice informationnelle exerce un effet positif et significatif sur la satisfaction à l'égard du salaire, de l'augmentation salariale et de la structure de rémunération.

Fong et Shaffer (2003), Ejye Omar et Odu Ogenyi (2006) et Till Karren (2010) ont reproduit le même type de résultats confirmant que la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Nous remarquons qu'il existe un consensus dans la littérature concernant le lien entre la justice interpersonnelle et informationnelle et la satisfaction envers la rémunération, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne perçoit une justice interpersonnelle ou informationnelle au sein de l'organisation, plus son niveau de satisfaction envers sa rémunération augmente.

Après avoir présenté les résultats des recherches qui ont vérifié de lien entre la perception de la justice interpersonnelle et informationnelle et la satisfaction envers la rémunération, la sixième hypothèse de notre recherche sera formulée comme suit :

H6 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération.

H6.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération directe.

H6.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération indirecte.

H6.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

3- Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement organisationnel

Dans les deux premiers points, il a été question de l'impact de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel et sur la satisfaction envers la rémunération. Les résultats empiriques démontrent qu'il existe une relation significative entre les variables. De ce fait, nous nous sommes penchés sur le concept de satisfaction envers la rémunération puisqu'il s'est avéré qu'il joue un rôle important dans l'amélioration du niveau d'engagement organisationnel des employés (Mathieu et Zajac, 1990 ; Islam et al., 2012). En effet, le concept de satisfaction au travail constitue un antécédent de l'engagement organisationnel (Meyer et al., 1991 ; Tett et Meyer, 1993 ; Kotze et Roodt, 2005 ; Badji, 2019), mais puisque c'est un concept large, nous avons choisi d'étudier l'une de ses facettes celle de la satisfaction envers la rémunération et cela afin de donner des résultats précis et identifier son rôle dans l'amélioration des différentes dimensions de l'engagement organisationnel. A ce niveau nous aborderons les différents travaux qui ont considéré la satisfaction envers la rémunération comme déterminant de l'engagement organisationnel.

3.1- Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif

La méta-analyse de Meyer et al (2002) indique qu'il existe un lien positif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif. En effet, une corrélation de 0.35 a été observée entre les deux variables. Reculons un peu plus loin, les travaux de Davis et Ward (1995) et Miceli et Mulvey (2000) ont reproduit le même type de résultats confirmant que la satisfaction à l'égard de la rémunération impacte positivement l'engagement affectif des employés. Dans leur recherche, Lumley et al. (2011) ont considéré la satisfaction envers la rémunération comme

composante de la satisfaction au travail et ont indiqué qu'elle exerce un effet positif sur l'engagement affectif des individus.

Jayasingam et Yong (2013), dans une étude menée auprès de 350 personnes, ont tenté de déterminer si la satisfaction envers la rémunération et la gestion des carrières peuvent influencer le niveau d'engagement affectif des employés. Comme prévu, les résultats montrent que la satisfaction salariale a une influence positive sur le niveau d'engagement affectif des salariés.

Les résultats de A'yuninnisa et Saptoto (2015) abondent en ce sens et montrent que la satisfaction envers la rémunération influence positivement l'engagement affectif.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne est satisfaite de sa rémunération, plus son niveau d'engagement affectif envers son organisation augmente.

De ce fait, après avoir présenté les résultats des recherches qui ont vérifié de lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif, la septième hypothèse de notre recherche est la suivante :

H7 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif.

H7.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement affectif.

H7.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement affectif.

H7.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement affectif.

3.2- Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif

Meyer et al. (2002) montrent que la satisfaction envers la rémunération impacte positivement l'engagement normatif des individus. En effet, la corrélation entre les deux variables est de (0.19). Lorsque la personne est satisfaite de sa rémunération, son niveau d'engagement normatif augmente. Autrement dit elle se sent obligé de rester membre de l'organisation (Davis et Ward, 1995).

Lumley et al. (2011) et Valaei et Rezaei (2016) ont considéré la satisfaction salariale comme élément de la satisfaction au travail et ont trouvé un lien positif entre cette dernière et l'engagement normatif des employés.

Vandenberghe et Tremblay (2008) dans une étude menée auprès de deux échantillons, le premier se compose de 232 représentants médicaux de sociétés pharmaceutiques et le deuxième de 221 répondants de différentes organisations. Le but de leur étude est de vérifier la relation entre la satisfaction salariale, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter. Les résultats de leur étude confirment que la satisfaction salariale impacte positivement l'engagement normatif.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif, la relation est en effet positive et significative. Ainsi, plus la personne est satisfaite de sa rémunération, plus son niveau d'engagement normatif envers son organisation augmente.

De ce fait, après avoir présenté les résultats des recherches qui ont vérifié de lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif, la huitième hypothèse de notre recherche est la suivante :

H8 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif.

H8.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement normatif.

H8.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement normatif.

H8.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement normatif.

3.3- Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement de continuité

La méta-analyse de Meyer et al. (2002) indique qu'il existe un lien positif mais peu significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement de continuité. L'absence de la relation entre les deux variables s'explique par le fait qu'ils n'ont pas distingué les deux sous-variables de l'engagement de continuité, à savoir : l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives d'emploi.

Valaei et Rezaei (2016) n'ont pas considéré les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité séparément et comme prévu, l'hypothèse selon laquelle la rémunération impacte positivement l'engagement de continuité n'a pas été supportée.

D'autres recherches ont étudié l'impact de la satisfaction à l'égard de la rémunération sur les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité afin d'obtenir des résultats précis. A titre d'exemple, Déry (2007) dans sa recherche menée auprès de 976 membres de CRHA et CRIA à Québec a trouvé une relation positive entre la satisfaction salariale et l'engagement lié au sacrifice perçu, alors qu'une relation négative a été observée entre la satisfaction salariale et l'engagement liée au manque d'alternatives. Ces résultats vont dans le même sens de ceux de Vandenberghe et Tremblay (2008). En effet, un lien positif a été perçu entre la satisfaction salariale et l'engagement lié au sacrifice perçu alors que la relation entre la satisfaction salariale et l'engagement lié au manque d'alternatives est négative.

Les résultats obtenus permettent d'affirmer que la prise en compte des deux sous-dimensions de l'engagement de continuité constitue la meilleure présentation du concept de satisfaction envers la rémunération. Nous pouvons dire que cette distinction obtient le meilleur appui empirique.

Nous remarquons qu'il existe un consentement dans la littérature concernant la relation entre la satisfaction envers la rémunération, l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives. La relation est en effet positive entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu, et négative entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives. Ainsi, plus la personne est satisfaite de sa rémunération, plus son niveau d'engagement lié au sacrifice perçu augmente et son niveau d'engagement lié au manque d'alternatives diminue.

De ce fait, après avoir présenté les résultats des recherches qui ont vérifié de lien entre la satisfaction envers la rémunération et les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité, la neuvième et dixième hypothèse de notre recherche seront formulées ainsi :

H9 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H9.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H9.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H9.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H10 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives.

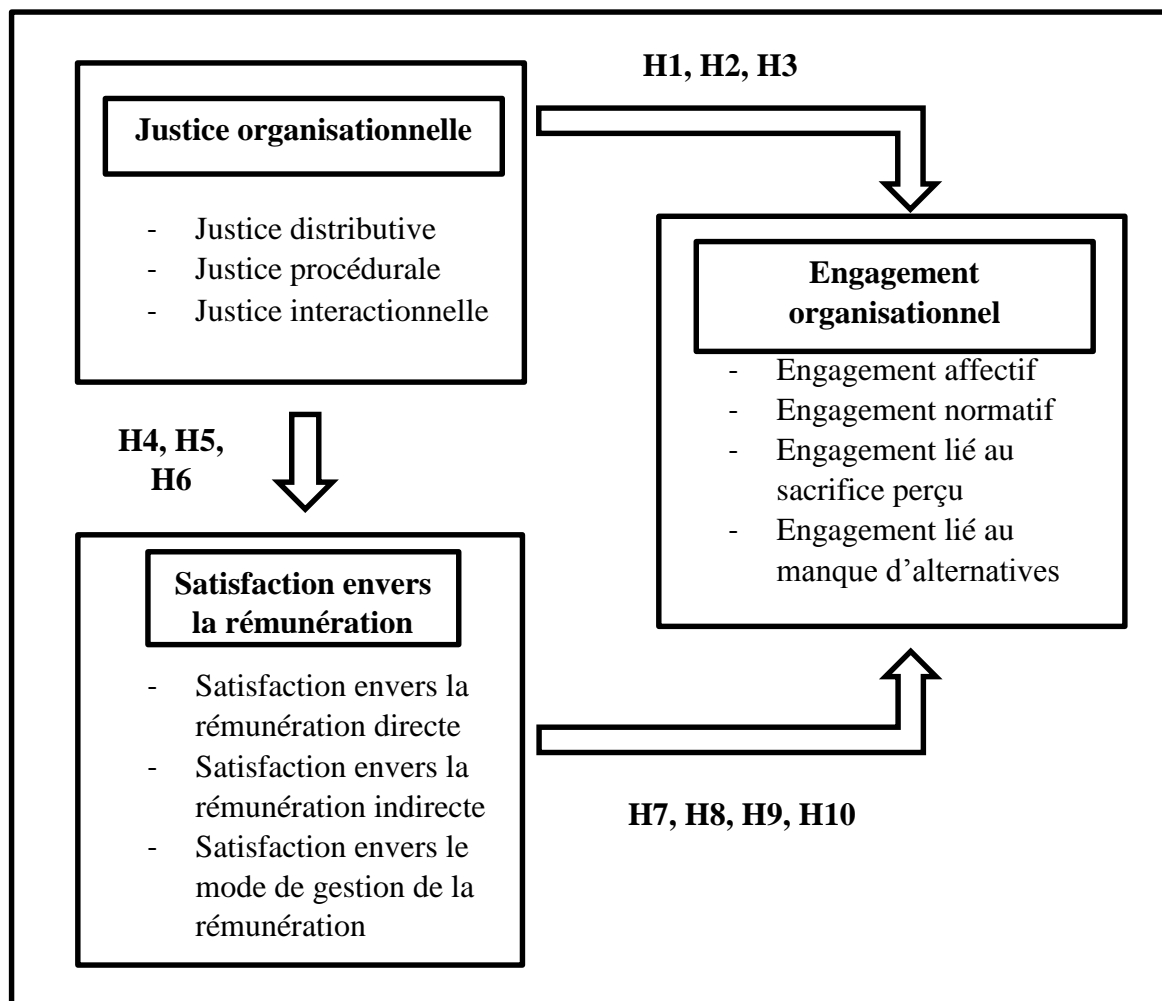
H10.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au manque d'alternatives.

H10.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au manque d'alternatives.

H10.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives.

Afin d'illustrer les propositions citées précédemment, voici de le modèle de notre recherche :

Figure 10 : Le modèle de recherche



Source : Réalisation personnelle à partir des données recueillies

Cette recherche a pour objectif de mesurer l'impact de la satisfaction envers le salaire sur l'engagement organisationnel et l'impact de la justice organisationnelle sur ces deux variables, à savoir : l'engagement organisationnel et la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Ce modèle contient deux types de variables : des variables indépendantes et des variables dépendantes.

Pour mesurer l'effet de la justice organisationnelle et celui de la satisfaction envers le salaire sur l'engagement organisationnel, les variables indépendantes seront la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération et la variable dépendante sera l'engagement organisationnel des individus. Tandis que pour mesurer l'effet de la justice organisationnelle sur la satisfaction salariale, la variable indépendante sera la justice organisationnelle et la variable dépendante sera la satisfaction envers la rémunération.

Les hypothèses principales de notre recherche sont les suivantes :

H1 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement organisationnel.

H2 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement organisationnel.

H3 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel.

H4 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération.

H5 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération.

H6 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération.

H7 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif.

H8 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif.

H9 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu.

H10 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives.

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre nous avons évoqué deux éléments qui ont un impact important sur l'engagement organisationnel des individus à savoir : la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération.

La justice organisationnelle est un concept multidimensionnel, cette dernière comporte trois dimensions, à savoir : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Les trois dimensions seront utilisées pour vérifier leur impact sur l'engagement organisationnel et sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.

La rémunération a fait l'objet de plusieurs classifications, à savoir celle des juristes, des économistes, des gestionnaires....

Dans le cadre de notre recherche, la rémunération sera approchée par deux grandes catégories :

- La rémunération directe (fixe et variable)
- La rémunération indirecte (avantages financiers, sociaux et en nature).

Lawler (1971) a considéré la satisfaction envers la rémunération comme unidimensionnelle. Par la suite, Dyer et Thériault (1976), Heneman et Schwab (1985), Miceli et Lane (1991) et Roussel (1994) ont confirmé la multidimensionnalité du concept.

Partant de l'idée selon laquelle la satisfaction à l'égard de la rémunération est un construit multidimensionnel, nous postulons dans notre recherche que l'individu éprouve un sentiment de satisfaction envers les éléments suivants :

- La rémunération directe : la rémunération fixe et variable
- La rémunération indirecte : les avantages divers
- Le mode de gestion de la rémunération

Conclusion de la partie I

Dans cette partie, nous avons mobilisé un ensemble de théories et de modèles afin de mieux comprendre le concept de l'engagement organisationnel ainsi que les éléments susceptibles de l'influencer.

Meyer et Herscovitch (2001) envisagent que l'engagement organisationnel est une force qui permet d'expliquer l'attachement des individus à leur organisation tout en dirigeant leur comportement.

Dans un premier temps, nous avons présenté les différentes approches de l'engagement organisationnel pour retenir celle de Meyer et Allen (1991).

Meyer et Allen (1991) envisagent que les individus s'engagent envers leur organisation pour quatre raisons : soit parce qu'ils le veulent, par obligation, par manque d'alternatives ou par sacrifice perçu.

Ainsi, pour comprendre les facteurs influençant l'engagement organisationnel, nous avons mobilisé un ensemble de théories et de modèles qui nous ont permis de construire nos hypothèses de recherches et notre modèle théorique.

Le modèle de recherche retenu permet de répondre aux objectifs de notre recherche ainsi que notre question principale à savoir :

Quel est l'impact de la perception de la justice organisationnelle et celui de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel des salariés ?

En effet, la revue de littérature nous a permis de dégager deux variables : la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu la justice organisationnelle comme étant un concept multidimensionnel, cette dernière comporte trois dimensions, à savoir : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

Quant à la satisfaction à l'égard de la rémunération, à partir des modèles théoriques présentés précédemment et en nous basant sur la classification des éléments de la rémunération, nous avons supporté l'idée selon laquelle l'individu éprouve un sentiment de satisfaction envers la

rémunération directe (la rémunération fixe et variable), la rémunération indirecte (les avantages divers) et le mode de gestion de la rémunération.

Enfin, cette partie a été également une occasion pour présenter l'articulation théorique entre la perception de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel, la relation entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement organisationnel, et celle entre la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction à l'égard de la rémunération. Cette articulation a permis de justifier théoriquement le lien existant entre nos variables dépendantes et indépendantes de notre recherche qui feront l'objet dans la deuxième partie d'une étude empirique et d'une discussion détaillée.

Partie II : Etude empirique de l'engagement organisationnel dans le secteur bancaire

Introduction de la partie II

A travers la première partie nous avons pu élaborer une revue de littérature concernant notre variable à expliquer « L'engagement organisationnel » ainsi que deux autres variables susceptibles de l'influencer : « La justice distributive » et « La satisfaction envers la rémunération ».

Notre question de recherche étant : **Quel est l'impact de la perception de la justice organisationnelle et celui de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel des salariés ?**

Pour répondre à cette question, nous avons prévu une approche quantitative basée essentiellement sur une enquête par questionnaire. L'approche quantitative permet au chercheur de généraliser les résultats obtenus sur une grande population (Blaxter et al., 2006).

En effet, l'état d'art nous a permis de développer un ensemble d'hypothèses à travers lesquelles nous avons réalisé notre modèle de recherche.

Afin de tester notre modèle de recherche, nous allons tout d'abord soumettre nos hypothèses au test. Ensuite, nous allons interpréter et discuter les résultats obtenus.

Pour ce faire, la deuxième partie de notre étude sera structurée en deux chapitres. Nous présenterons dans le premier chapitre les étapes suivies afin de mener notre étude quantitative. Nous aborderons dans un premier temps le terrain de notre étude, dans un second temps nous présenterons le cadre méthodologique, la technique d'échantillonnage ainsi que les résultats de l'analyse descriptive de l'échantillon et dans un dernier lieu nous allons exposer la mesure des différentes variables de notre recherche ainsi que les résultats de l'analyse factorielle exploratoire.

Le deuxième chapitre quant à lui sera consacré à la présentation des résultats et discussion. Nous présenterons dans ce chapitre les résultats issus des analyses factorielles confirmatoires et nous discuterons les différents résultats obtenus.

A la fin de cette deuxième partie, nous présenterons les limites et voies futures de recherche ainsi que les différents apports théoriques et managériaux.

Chapitre I : Cadre méthodologique, analyse descriptive et opérationnalisation des variables de l'étude

Une recherche scientifique ne se base pas seulement sur les fondements théoriques mais également sur une méthodologie.

Le chercheur doit être capable de choisir la méthodologie la plus adéquate afin de mener son étude. Cela lui permet d'assurer la validité de la démarche suivie pour la conduite de ses travaux de recherche. A ce titre, le chercheur doit opter pour un positionnement épistémologique afin de choisir la méthodologie la plus adéquate à son étude. D'ailleurs, Perret et Séville soulignent que « la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche »⁴⁹.

Pour ce faire, ce chapitre s'articule autour de trois sections :

- Dans la première section, nous présenterons notre terrain d'étude.
- Dans une deuxième section, nous allons exposer la méthodologie de notre étude en présentant la démarche suivie et le positionnement épistémologique adopté ainsi que la procédure de collecte de données tout en présentant la structure du questionnaire de notre étude, la technique d'échantillonnage ainsi que l'analyse de l'échantillon étudié.
- La troisième section de ce chapitre sera réservée à la mesure des variables de notre recherche ainsi qu'à l'analyse en composantes principales considérée comme une analyse exploratoire qui nous permet d'avoir une idée sur la dimensionnalité de l'échelle de mesure.

⁴⁹ Véronique Perret and Martine Séville, 'Fondements Épistémologiques de La Recherche', *Méthodes de Recherche En Management*, 2 (2003), 13–33.

Section 1 : Le secteur bancaire comme terrain de notre étude

Dans cette première section, nous présenterons le terrain de notre étude ainsi que les acteurs choisis. D'abord, nous allons présenter l'évolution historique de la définition de la banque. Ensuite, nous présenterons les différents acteurs du système bancaire ainsi que les types de banque au Maroc et enfin, nous allons justifier notre choix par rapport au secteur bancaire.

Le secteur bancaire est considéré comme l'un des moteurs du développement de l'économie du Maroc, ce secteur a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs. C'est est un secteur évolutif du fait qu'il change en fonction des mutations que connaît l'environnement économique et financier marocain et étranger.

1- Evolution historique de la définition de la banque

Aux termes de l'article 1^{er} du décret royal du 21 avril 1967 : « est considérée comme banque toute entreprise qui fait profession, habituelle de recevoir du public, à titre de dépôts ou autrement, des fonds qu'elle emploie soit pour son propre compte, soit pour le compte de ses clients ou de tiers désignés par ceux-ci, en opérations financières, de crédit, de bourse ou de change ».

Selon l'article 1^{er} du dahir portant loi n° 1-93-147 du 15 moharrem 1414 (6 juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle, « Est considérée comme établissement de crédit toute personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle, l'une des opérations suivantes :

- la réception de fonds du public ;
- la distribution de crédits ;
- la mise à la disposition de la clientèle de tous moyens de paiement ou leur gestion. »

Aux termes l'article 1^{er} du dahir n° 1-05-178 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006), portant promulgation de la loi n° 34-03 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, « Sont considérés comme établissements de crédit les personnes morales qui exercent leur activité au Maroc, quels que soient le lieu de leur siège social, la nationalité des apporteurs de leur capital social ou de leur dotation ou celle de leurs dirigeants et qui effectuent, à titre de profession habituelle, une ou plusieurs des activités suivantes :

- la réception de fonds du public ;
- les opérations de crédit ;
- la mise à la disposition de la clientèle de tous moyens de paiement ou leur gestion »

La loi n° 103.12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le Dahir n°1-14-193 du 1er Rabii I 1436 (24 décembre 2014) et consolidée au 31 mars 2022 a gardé la même définition des établissements de crédit présentée dans la loi bancaire de 2006.

En effet la banque est un établissement de crédit dont l'activité repose principalement sur la collecte des fonds et l'octroi des crédits susceptibles de financer l'activité économique.

2- Les acteurs du système bancaire au Maroc

Le secteur bancaire marocain est composé des autorités de tutelle et de contrôle, des établissements de crédit, des organes de consultation et des organes de coordination.

2.1- Les organes de contrôle

Il s'agit des autorités de tutelle et de contrôle des établissements de crédit, ils se composent de trois entités : Bank Al-Maghrib, le ministère des finances et les commissaires aux comptes.

➤ Bank Al-Maghrib

En substitution à l'ancienne « Banque d'Etat du Maroc », Bank Al-Maghrib a été créé le 30 juin 1959. C'est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Depuis la création de Bank Al-Maghrib, la politique monétaire était axée sur le contrôle direct de la masse monétaire. A partir de 1993, plusieurs réformes sont appliquées et le champ d'intervention de Bank Al-Maghrib a été élargi.

Ses principales missions se présentent comme suit :

- Exercer le privilège de l'émission des billets de banque et des pièces de monnaie ayant cours légal sur le territoire du Royaume ;
- Veillez à la stabilité de la monnaie et à sa convertibilité ;
- Assurer le développement du marché monétaire ainsi que sa régulation ;
- Veiller au bon fonctionnement du système bancaire et assurer le rôle d'agent financier du Trésor ;
- Conseiller le Gouvernement dans le domaine financier ;
- Participer à la négociation des accords financiers internationaux et peut être chargée de leur exécution.

➤ Le ministère des finances

Le ministère des finances est chargé de la politique monétaire, financière, des crédits et des finances extérieures. D'autre part, il assure la tutelle financière des entreprises publics ou à participation étatique et, le cas échéant, participe dans le processus de leur privatisation.

Ses principales missions sont :

- Elaboration du projet de la loi de finances et suivi de sa mise en pratique ;
- Elaboration des politiques fiscales et douanières ;
- Recouvrement des recettes publiques et paiement des dépenses publiques ;
- Proposition des mesures nécessaires à la réalisation des équilibres financiers interne et externe ;
- Contrôle des recettes et dépenses publiques ainsi que le contrôle des entreprises et établissements publics.

➤ Les commissaires aux comptes

En vertu de l'article 99 de la loi 103-12 promulguée par le dahir du 24 décembre 2014 et consolidée au 31 mars 2022 : « Les établissements de crédit sont tenus de désigner deux commissaires aux comptes après approbation de Bank Al-Maghrib ».

Selon l'article 100 de ladite loi, les missions des commissaires aux comptes sont les suivantes :

- Contrôler les comptes conformément aux dispositions du titre VI de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes ;
- S'assurer du respect des mesures prises en application des dispositions des articles 71, 76 et 77⁵⁰ ci-dessus ;
- Vérifier la sincérité des informations destinées au public et leur concordance avec les comptes.

Les modalités d'exercice de la mission des commissaires aux comptes sont fixées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit.

⁵⁰ Pour plus d'informations, voir l'annexe 3, p.322

2.2- Les établissements de crédit et organismes assimilés

Selon l'article 1^{er} de la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés⁵¹ promulguée par le dahir du 24 décembre 2014 et consolidée au 31 mars 2022 :

« Sont considérés comme établissements de crédit les personnes morales qui exercent leur activité au Maroc quels que soient le lieu de leur siège social, la nationalité des apporteurs de leur capital social ou de leur dotation ou celle de leurs dirigeants et qui exercent, à titre de profession habituelle, une ou plusieurs des activités suivantes :

- La réception de fonds du public ;
- Les opérations de crédit ;
- La mise à la disposition de la clientèle de tous moyens de paiement, ou leur gestion. »

Aux termes de l'article 7 de ladite loi : «Les établissements de crédit peuvent également effectuer, sous réserve du respect des dispositions législatives et réglementaires applicables en la matière, les opérations ci-après :

- Les services d'investissement visés à l'article 8⁵² de la dite loi ;
- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces de monnaie ;
- La présentation au public des opérations d'assurance de personnes, d'assistance, d'assurance-crédit et toute autre opération d'assurance, conformément à la législation en vigueur ;
- Les opérations de location de biens mobiliers ou immobiliers, pour les établissements qui effectuent, à titre habituel, des opérations de crédit-bail. »

Selon l'article 10 de ladite loi, les établissements de crédit au Maroc relèvent de la tutelle de Bank Al-Maghrib. Il s'agit essentiellement des banques et des sociétés de financement.

➤ Les banques

Les banques, appelées aussi « établissements bancaires », sont des entreprises autorisées à recevoir des fonds du public, à collecter l'épargne et à gérer les différents moyens de paiement. Elles sont chargées également des opérations de crédit (accorder des prêts au public) et permet aussi de réaliser des services d'investissement.

⁵¹ Pour plus d'information, voir l'annexe 2, p.320

⁵² Pour plus d'informations, voir l'annexe 3, p.322

Selon l'article 12 de ladite loi : « Les banques peuvent être agréées en vue d'exercer toute ou partie des activités visées aux articles premier, 7 et 16 de la présente loi⁵³ et sont seules à pouvoir être habilitées à recevoir du public des fonds à vue ou d'un terme égal ou inférieur à deux ans. »

➤ Les sociétés de financement

Les sociétés de financement sont autorisées à effectuer seulement certains types d'opérations de crédit et ne peuvent pas collecter les dépôts reçus du public. Toutefois, selon l'article 14 de ladite loi, par dérogation aux dispositions de l'article 12 de la loi n°103-12 promulguée par le dahir du 24 décembre 2014 et consolidée au 31 mars 2022, elles peuvent être agréées à recevoir du public des fonds d'un terme supérieur à un an et cela conformément aux conditions prévues à l'article 34⁵⁴.

Les sociétés de crédit à la consommation et les sociétés de crédit-bail sont les principales composantes des sociétés de financement au Maroc.

En vertu de l'article 11 de la même loi, sont considérés comme organismes assimilés aux établissements de crédit au sens de la présente loi, les établissements de paiement, les associations de microfinance, les banques offshore, les compagnies financières, la Caisse de dépôt et de gestion et la Société nationale de garantie et du financement de l'entreprise.

• Les associations de microfinance

Selon l'article premier du Dahir n° 1-21-76 du 3 hijra 1442 (14 juillet 2021) portant promulgation de la loi n° 50-20 relative à la microfinance, est considérée comme activité de microfinance, la fourniture des services en faveur des personnes à revenus faibles en vue de la création ou le développement des activités de production ou de services et des activités génératrices de revenus et créatrices d'emploi.

Les services de microfinance comprennent l'octroi de micro-crédit, la réception des fonds du public et les opérations de micro-assurances conformément à la législation en vigueur.

L'octroi de microcrédit peut être également accordé aux personnes à revenus faibles en vue de répondre aux besoins essentiels ou spécifiques pour leur permettre :

- d'acquérir, de construire ou d'améliorer leur logement ;
- de doter leurs foyers d'installation électrique ou d'assurer leur alimentation en eau potable.

⁵³ Pour plus d'informations, voir l'annexe 3, p.322

⁵⁴ Pour plus d'informations, voir l'annexe 3, p.322

En vertu du deuxième article de la dite loi, est considérée comme institution de microfinance, toute personne morale, qui exerce l'activité de microfinance telle que définie à l'article premier ci-dessus et régie par la présente loi et la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, promulguée par le dahir n° 1-14-193 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014).

Les institutions de microfinance sont constituées :

- soit sous forme de société anonyme, conformément à la loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes promulguée par le dahir n° 1-96-124 du 14 rabii II 1417 (30 août 1996) ;
- soit sous forme d'association, conformément aux dispositions du dahir n°1-58-376 du 3 jourmada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association

- Les établissements de paiement

Selon l'article 15 de la loi bancaire de 2014, consolidée au 31 mars 2022, les établissements de paiement sont ceux qui offrent un ou plusieurs services de paiement visés à l'article 16 ci-après⁵⁵. Ils peuvent également, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, exercer les opérations de change.

2.3- Les organes de consultation

La loi bancaire de 2014 consolidée au 31 mars 2022 a institué trois organes de consultation à savoir : Le comité des établissements de crédit (CMC), le conseil national du crédit et de l'épargne, et la commission de discipline des établissements de crédit. Ainsi, les décisions du ministre des finances ne sont prises qu'après avis des organes de consultation.

- Le comité des établissements de crédit

En vertu de l'article 25 de ladite loi, le comité des établissements de crédit est présidé par le Wali de Bank Al-Maghrib. Il comprend en outre :

- un représentant de Bank Al-Maghrib ;
- deux représentants du ministère chargé des finances, dont le directeur du Trésor et des finances extérieures ;
- deux représentants de l'association professionnelle visée à l'article 32 ci-dessous, dont le président ;

⁵⁵ Pour plus d'informations, voir l'annexe 3, p.322

- le président de l'association professionnelle des sociétés de financement ;
- le président de l'association professionnelle des établissements de paiement ;
- le président de l'association professionnelle des institutions de microfinance

Il donne son avis sur toutes les questions relatives aux activités des établissements de crédit, notamment celles concernant l'octroi, renouvellement ou retrait d'agrément, la création de filiales....⁵⁶

➤ Le conseil national du crédit et de l'épargne

Selon l'article 27 de ladite loi, le conseil national du crédit et de l'épargne est présidé par le Ministre chargé des finances. Il est composé de plusieurs membres à savoir : les représentants de l'administration, de représentants des organismes à caractère financier, de représentants des chambres professionnelles de représentants des associations professionnelles et de personnes désignées par le Chef du gouvernement en raison de leur compétence dans le domaine économique et financier.

Appelé auparavant « conseil national de la monnaie et de l'épargne », ce dernier était consulté par les autorités monétaires sur toute question intéressant les orientations de la politique monétaire et du crédit et des moyens de sa mise en œuvre. Actuellement, il n'est plus consulté sur la politique monétaire. Ainsi, une nouvelle appellation a été allouée au conseil « Le conseil national du crédit et de l'épargne »⁵⁷.

➤ La commission de discipline des établissements de crédit

Aux termes de l'article 29 de ladite loi, la commission de discipline des établissements de crédit est présidée par le Vice-Wali ou le directeur général ou son représentant désigné par le Wali de Bank Al-Maghrib. Il est composé des membres suivants : un représentant de Bank Al-Maghrib, deux représentants du ministère chargé des finances et deux magistrats nommés par le Conseil Supérieur du pouvoir Judiciaire.

Selon cette loi, la commission élabore et adopte son règlement intérieur.

⁵⁶ Pour plus d'informations, voir l'article 25 dans l'annexe 3, p.322

⁵⁷ Pour plus de détail, voir l'article 27 dans l'annexe 3, p.322

2.4- Les organes de coordination

En vertu de l'article 32 de la loi bancaire de 2014 consolidée en 2022, tout établissement est tenu d'adhérer une association professionnelle et les établissements de crédit agréés en tant que sociétés de financement sont tenus d'adhérer à une association professionnelle⁵⁸. En effet, les banques et banques offshore doivent intégrer les associations des banques, et les établissements de financement doivent intégrer les associations professionnelles des sociétés de financement.

Selon l'article 33 de ladite loi, les associations professionnelles étudient les questions intéressant l'exercice de la profession, à savoir :

- L'amélioration des techniques de banque et de crédit,
- L'introduction de nouvelles technologies,
- La création de services communs,
- La formation du personnel et les relations avec les représentants des employés.⁵⁹

3- Les types de banques au Maroc

Il existe plusieurs types de banque au Maroc, nous distinguons entre les banques privées, publiques ou semi-publiques, les banques offshore et les banques participatives.

3.1- Les banques privées

Les banques privées ont pratiquement toute une participation étrangère de leur capital. Il y en a même qui sont des filiales de groupe étranger. Au Maroc, ces banques sont les suivantes :

- Arab Bank Maroc.
- Attijari wafa Bank.
- Banque Marocaine du commerce extérieur (BMCE).
- Banque Marocaine pour le commerce et l'industrie (BMCI).
- Casablanca Finance Markets (CFM).
- Citibank Maghreb (Citibank).
- Crédit du Maroc (CDM).
- Média Finance (MDF).
- Société Générale (SG).

⁵⁸ Pour plus d'informations, voir l'article 32 dans l'annexe 3, p.322

⁵⁹ Pour plus d'informations, voir l'article 33 dans l'annexe 3, p.322

- Union Marocaine de banque (UMB)

3.2- Les banques publiques ou semi-publiques

Concernant les banques à caractère public ou semi-public, elles ont été créées par l'Etat pour répondre à ses besoins en matière de financement. La plupart de ces banques sont en cours de privatisation. Ces banques sont :

- Bank Al Amal.
- Banque centrale populaire (BCP).
- CDG capital
- Crédit Agricole du Maroc (CAM), initialement Caisse National de Crédit Agricole (CNCA).
- Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH).
- Fond d'Equipement Communal (FEC).

3.3- Les banques offshore

Pour ce qui est des banques offshore, leurs activités concernent essentiellement les non-résidents. Elles ont comme missions la collecte des ressources en monnaie étrangères convertibles appartenant à des non-résidents, la participation au capital d'entreprise non résidentes, l'émission des emprunts obligataires en monnaies étrangères convertibles....

Selon l'article 2 de la loi n° 58-90 promulguée par le Dahir N°= 1-91-131 du 26 Février 1992 relatif aux places financières offshore :

Est considérée comme banque offshore, pour l'application de la présente loi :

1° Toute personne morale, quelle que soit la nationalité de ses dirigeants et les détenteurs de son capital social, qui a son siège dans une place financière offshore et pour profession habituelle et principale de recevoir des dépôts en monnaies étrangères convertibles et d'effectuer, en ces mêmes monnaies, pour son propre compte ou pour le compte de ses clients toutes opérations financières, de crédit, de bourse ou de change ;

2° Toute succursale créée, pour l'exercice d'une ou de plusieurs des missions visées ci-dessus, dans une place financière offshore par une banque ayant son siège hors de ladite place.

Les banques offshore peuvent notamment :

- Collecter toute forme de ressources en monnaies étrangères convertibles appartenant à des non-résidents ;
- Effectuer, pour leur propre compte ou pour le compte de leur clientèle non-résidente, toute opération de placement financier, d'arbitrage, de couverture et de transfert en devises ou en or ;
- Accorder tous concours financiers aux non-résidents ;
- Participer au capital d'entreprises non-résidentes et souscrire aux emprunts émis par ces dernières ;
- Emettre des emprunts obligataires en monnaies étrangères convertibles ;
- Délivrer toute forme d'aval ou de cautions et notamment des cautions de soumission, de garantie et de bonne fin aux entreprises non-résidentes.

Ces banques sont actuellement au nombre de six :

- Attijari International Bank.
- Banque International de Tanger.
- BNCI Bank offshore.
- Chaabi International Bank.
- Société Générale Marocaine de Banques (SGMB) Bank offshore.
- BMCE Bank offshore.

La création de ces places financières qui bénéficient des régimes douaniers, fiscaux et de change préférentiels s'inscrit dans le cadre de la politique d'ouverture de notre économie sur l'extérieur et de modernisation du système financier et du système bancaire marocain.

3.4- Les banques participatives

Selon l'article 54 de la loi bancaire de 2014 consolidée au 31 mars 2022, sont considérées comme banques participatives les personnes morales régies par les dispositions du présent titre, habilitées à exercer, à titre de profession habituelle, les activités visées aux articles premier, 55 et 58 de la présente loi⁶⁰, ainsi que les opérations commerciales, financières et d'investissements, après avis conforme du Conseil supérieur des Oulémas conformément aux dispositions de l'article 62⁶¹.

⁶⁰ Pour plus d'informations, voir l'annexe 3, p.322

⁶¹ Pour plus d'informations, voir l'annexe 3, p.322

4- Le capital humain au centre stratégique des banques au Maroc

Face à la privatisation de plusieurs banques, ces dernières se sont trouvées en situation de concurrence accrue. Afin de remédier à cette situation, chaque banque essaie de mettre en œuvre des stratégies appropriées pour bénéficier d'un avantage concurrentiel. De ce fait, les banques s'intéressent de plus en plus au facteur humain et par conséquent à la gestion des ressources humaines étant donné l'importance de cet aspect en matière de compétitivité.

L'enjeu pour la direction des ressources humaines est de comprendre les mécanismes qui vont permettre de fidéliser le personnel, l'impliquer et l'engager davantage et d'augmenter ses compétences afin de les mettre en œuvre au sein de l'entreprise.

Les banques ont pris conscience du rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans le rendement de leur activité ainsi que leur pérennité. Cela les a poussées à remettre le capital humain au cœur de leurs stratégies.

La politique ressource humaine offre aux collaborateurs un cadre professionnel qui repose sur :

- L'équité : égalité des chances de tous les collaborateurs concernant le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières...⁶² ;
- La transparence : les collaborateurs sont informés des opportunités et décisions prises à leur égard concernant les formations, les évolutions de carrières... ;
- La motivation : la mise en place d'un système de récompense de la performance individuelle, ce qui pousse les collaborateurs à être motivé davantage ;
- L'épanouissement personnel : la mise en place d'une politique sociale attractive, qui a pour but d'améliorer la confiance en soi, l'amélioration de la qualité de vie personnelle, la valorisation des talents potentiels....

Cette politique ressources humaine favorise un esprit d'équipe et d'appartenance à la banque et cela à travers la mise en œuvre de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines. Parmi ces pratiques nous citons, l'administration du personnel, le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

⁶² Source : <https://www.groupebcp.com/fr/carri%C3%A8res>

4.1- L'administration du personnel

L'administration du personnel s'occupe des tâches administratives, c'est un moyen pour bien gérer les ressources humaines au sein de l'organisation. En effet, elle gère la relation entre l'employé et l'entreprise.

Parmi ses principales missions :

- La gestion des contrats de travail ;
- Traiter les demandes des employés par exemple la gestion des congés ;
- La gestion des absences des salariés ;
- Le traitement des heures supplémentaires ;
- La gestion de la paye et la comptabilisation de la paye et des éléments de la masse salariale.
- Le suivi de la masse salariale, des budgets...
- Le règlement des cotisations fiscales et sociales.

Ainsi, une administration du personnel efficace est une condition préalable à une communication optimale en interne. De manière générale, l'administration du personnel permet d'organiser les processus qui s'articulent autour des employés au sein de l'organisation, et cela par le fait de créer un bon cadre de travail et satisfaire les besoins des employés.

4.2- Le recrutement

Le recrutement occupe une place importante dans les pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, c'est une activité stratégique qui vise à positionner la bonne personne au poste qui convient à son profil. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure qui a pour but d'attirer un nombre suffisant de candidature ayant les compétences et qualifications nécessaires pour occuper le poste offert.

Avant de commencer la procédure de recrutement, les établissements bancaires définissent tout d'abord leurs besoins. Autrement dit, ils déterminent les différents postes vacants ainsi que les postes qui doivent être créés. Cela consiste à définir les différentes activités et tâches qui doivent être exécutées par l'employé. Par la suite, ils définissent les profils dont ils ont besoin, il s'agit de définir les exigences concernant le contenu de chaque poste offert.

Après avoir déterminé le poste à pourvoir et le profil du candidat idéal pour l'occuper, les responsables peuvent soit procéder par un recrutement interne, si le profil recherché existe au sein de l'établissement, soit par un recrutement externe si le poste requiert des compétences spécifiques et que seul le marché de travail peut fournir.

Ensuite, les responsables établissent une présélection sur dossier puis effectuent des tests et entretiens afin de prendre la décision. Une fois le candidat admis, les établissements bancaires veillent sur leur intégration notamment à travers des stages d'intégration ou une assistance par des personnes expérimentées.

4.3- La formation

Chaque banque identifie précisément les compétences nécessaires à son activité. En effet, elle établit une cartographie des métiers présents dans la banque et formalise un référentiel des compétences.⁶³

Ainsi, la direction des ressources humaines doit concevoir les méthodes et les outils nécessaires afin de sélectionner les candidats et d'évaluer leurs compétences. Dans ce sens, elle identifie les compétences-clés afin de s'adapter aux changements économiques, sociaux et techniques.

C'est à travers un plan de formation que la banque adapte en permanence le niveau des compétences de ses salariés à celui dont elle a besoin. En effet, la formation est une fonction de développement des ressources humaines, elle permet d'anticiper l'adaptation du personnel aux différentes évolutions, ce qui constitue un avantage compétitif face aux concurrents.

Selon Meyer et Smith (2000), les salariés perçoivent la formation comme un soutien de la part de l'organisation, qui permet d'améliorer leur engagement en créant un lien affectif avec elle. La formation peut être perçue aussi comme avantage auxquels les salariés se sentent redevables, ce qui impacte leur engagement normatif, ou comme un investissement de la part des salariés qui, en cas de leur départ, il serait très coûteux.

⁶³ Source : <https://www.rh-bankofafrica.ma/notre-promesse-rh>

4.4- La rémunération

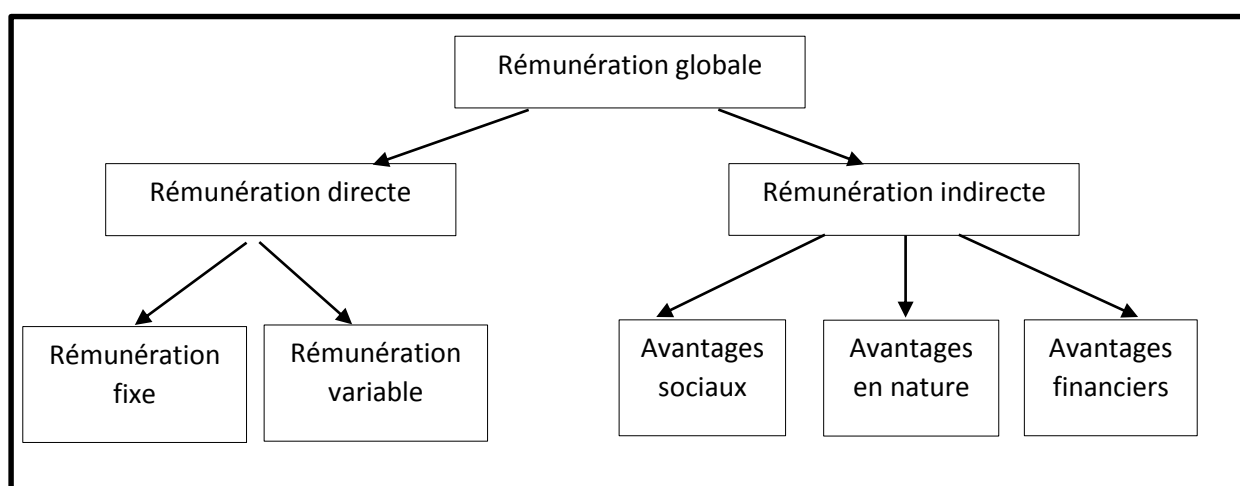
La politique de rémunération dans le secteur bancaire au Maroc est soumise à une série de contraintes :

- Des contraintes d'ordre économique puisque les établissements bancaires doivent maîtriser leur masse salariale pour générer des bénéfices et perdurer.
- Des contraintes internes du fait qu'ils doivent justifier les différences de salaire entre les collaborateurs afin d'éviter les tensions sociales. En effet, les règles de fixation du salaire doivent être légitimes et doivent reposer sur des règles explicites notamment à travers l'élaboration des grilles de salaires qui présentent de manière claire et concise le salaire correspondant à un poste donné en fonction des compétences du salarié, ainsi que l'évolution salariale prévue en fonction de son ancienneté.
- Des contraintes externes : Les établissements bancaires risquent de perdre leurs employés s'ils ne proposent pas des salaires aussi bien attractifs que ceux de leurs concurrents.

La politique de rémunération des banques au Maroc est à la fois attractive, équitable et motivante. Attractive du fait qu'elle permet d'attirer les meilleurs profils, équitable puisqu'elle tient compte du niveau de qualification, des performances, de la quantité de travail fourni... et motivante car elle est constituée d'une part fixe et d'une part variable en fonction des performances.

En effet, le secteur bancaire propose une rémunération directe, sous forme d'une rémunération fixe (salaire fixe reçu à la fin de chaque mois) et une rémunération variable (primes en fonction du rendement et des performances). Il propose également une rémunération indirecte sous forme d'avantages sociaux (mutuelle, assurance maladie, assurance décès, adhésion obligatoire à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale...), d'avantages en nature (voiture de service pour les directeurs de groupes et régionaux, téléphone portable...), et d'avantage financiers (bénéficiaire d'une augmentation de capital...).

Figure 11 : Le système de rémunération des banques au Maroc



Source : Réalisation personnelle à partir des données collectées

4.5- La gestion des carrières

La gestion des carrières est au centre de la dynamique des ressources humaines du secteur bancaire. Elle intervient tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs en prenant en considération l'épanouissement des employés et leur développement professionnel.

Dans cette perspective, les collaborateurs bénéficient d'un suivi individuel notamment à travers des entretiens de carrière afin d'exprimer leurs besoins et échanger librement leurs idées, en particulier leur perspectives d'évolution.

Ces entretiens réguliers permettent aux établissements bancaires d'assurer l'accomplissement et le suivi de leurs collaborateurs et également d'identifier les cadres à potentiel plus élevé, et cela dans la perspective d'élargir les horizons professionnels des salariés.

4.6- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche qui permet une meilleure intégration entre les compétences des ressources humaines et les évolutions internes et externes de l'établissement. Elle consiste à déterminer l'état des ressources en personnel, à prévoir les besoins en personnel et à déterminer les actions nécessaires afin de disposer à temps du personnel dont la banque a besoin.⁶⁴

⁶⁴ Source : <https://www.attijariwafabank.com/fr/emploi-carrieres>

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise une meilleure adaptation des compétences aux besoins des établissements bancaires et aux exigences issues des changements de l'environnement économique, social..., ce qui permet une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques. Elle permet aussi une réduction des risques et des coûts liés au déséquilibre du fait qu'elle vise à anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen terme.

C'est une démarche qui vise à réduire de manière anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de la banque sur le plan quantitatif et qualitatif.

Elle est mise en place à travers un ensemble d'étapes. Premièrement, les établissements bancaires identifient les ressources et besoins actuels, ensuite, ils effectuent des projections des ressources et des besoins futurs. Après, ils analysent les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitable et enfin, ils établissent les plans d'ajustement afin de réduire les écarts et cela par la promotion du personnel, le recrutement, la formation, le licenciement....

5- Le choix du secteur bancaire

Nous avons choisi le secteur bancaire car il est considéré parmi les secteurs de production les plus structurés en matière de gestion des ressources humaines notamment en matière de rémunération puisque le but de notre étude est de vérifier l'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel et l'impact de la justice organisationnelle sur ces deux variables. De ce fait, il paraît que le secteur bancaire est le plus approprié à notre étude. C'est un secteur attractif, structuré, régi par une législation et dispose d'un système de rémunération bien déterminé regroupant les éléments de rémunération de notre modèle de recherche.

La deuxième raison pour laquelle nous avons choisi ce secteur repose sur le fait qu'il y a des opportunités de mobilité à l'intérieur et à l'extérieur des banques.

La troisième raison concerne la facilité d'accès à l'information du fait que j'ai effectué plusieurs stages au sein de plusieurs banques.

Nous avons choisi les banques comme cible de notre étude puisqu'elles emploient un effectif très important. En effet, l'effectif des établissements de crédit et organismes assimilés s'est établi, à fin décembre 2020, à 56.646 agents, dont plus de 74% sont employés par les banques,

14% par les associations de micro-crédit, 6% par les sociétés de financement, 5% par les établissements de paiement et 1% par les autres établissements⁶⁵.

Ainsi, notre population mère se compose des banques suivantes :

- Attijariwafa Bank
- Banque Centrale Populaire
- Bank of Africa (Groupe BMCE)
- Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie (BMCI)
- Société Générale Marocaine de Banques
- Crédit du Maroc
- Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH)
- Crédit Agricole du Maroc

Le choix de ces banques repose essentiellement sur leur ancienneté et sur l'importance de la part de marché qu'elles détiennent au Maroc.

Section 2 : Approche méthodologique, instrument de collecte des données et analyse descriptive de l'échantillon

Le choix d'un positionnement épistémologique permet au chercheur de s'assurer de la pertinence de la démarche suivie afin de répondre à sa problématique de recherche.

Dans cette section nous exposerons la démarche suivie afin de mener notre étude. Nous présenterons d'abord notre positionnement épistémologique. Ensuite, nous exposerons le mode de raisonnement et l'approche suivie afin de mener notre étude. Après, nous évoquerons la procédure de collecte des données tout en présentant le questionnaire adopté afin de mener notre étude. Enfin, nous allons exposer les résultats des analyses descriptives menées auprès de notre échantillon.

⁶⁵ Rapport annuel sur la supervision bancaire. Exercice 2020. Site officiel de Bank Al-Maghrib.

1- Le positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie est une branche de la philosophie des sciences, elle concerne l'étude des théories de la connaissance.

Pour qu'une recherche soit scientifique, il faut qu'elle s'engage sur une voie épistémologique. Cette dernière permet de valider et légitimer la recherche.

Selon Piaget l'épistémologie « en première approximation est l'étude de la constitution des connaissances valables »⁶⁶

1.1- Présentation des paradigmes

Plusieurs chemins peuvent être empruntés pour trouver les réponses aux questions de recherche.

Nous distinguons entre trois types de paradigmes qui représentent des repères épistémologiques. Il s'agit des paradigmes suivants : Le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Perret et Séville, 2003).

Le rôle du positivisme est l'explication de la réalité, l'interprétativisme vise plutôt à sa compréhension et le constructivisme s'intéresse à sa construction. (Thiéart 2014).

1.1.1- Le paradigme positiviste

Le positivisme part de l'idée selon laquelle la connaissance que forme la science progressivement est la connaissance de la réalité, une réalité en soi, objective, indépendante des observations qui la décrivent (Comte A., 1851).

Ainsi, Allard-Poesi et Perret (2003) suggèrent que la réalité existe en soi et qu'elle est indépendante de l'observateur et de la science et ajoutent que le rôle principal du chercheur est d'interroger et dévoiler cette réalité.

Pour les positivistes, les connaissances produites sont considérées comme des connaissances qui reflètent la réalité et comme des connaissances valides en soi (Kim Lien D, 2003). De ce fait, le chercheur peut connaître la réalité indépendamment de ce qu'il observe, dans le but de découvrir les relations causales et les lois universelles.

⁶⁶ Jean Piaget, 'Logique et Connaissance Scientifique', 1967.

1.1.2- Le paradigme interprétativiste

Contrairement au positivisme qui cherche à expliquer la réalité, l'interprétativisme tente de la comprendre et l'interpréter (Thiétart, 2014).

L'interprétativisme postule également que la réalité construite est relative (Hudson et Ozanne, 1988).

Le chercheur qui adopte ce paradigme place les acteurs au centre du dispositif du fait que la réalité dépend de leur expériences. En effet, il se base sur une démarche qui tient compte des motivations, des attentes, des intentions et des croyances des acteurs.

Les recherches interprétativistes produisent des connaissances de type descriptif, généralement présentées sous forme de narration. Ces connaissances donnent le détail des observations et décrivent la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées (Gavard-Perret et al., 2013).

1.1.3- Le paradigme constructiviste

Le constructivisme trouve ses origines dans les travaux de Piaget (1937). Ce dernier décrit comment l'être humain construit son savoir au contact de l'environnement.

Ce paradigme a été théorisé par Le Moigne (1995 ; 2001). Selon Le Moigne, la réalité est le résultat d'une construction. En effet, à travers ses actions, l'homme participe à la construction de la réalité. De ce fait, la réalité n'est jamais indépendante de l'esprit et de la conscience de celui qui l'observe (Gavard-Pevet et al., 2008). Donc, la connaissance objective de la réalité n'existe pas puisque chaque personne construit ses propres interprétations à travers ses représentations ou sa vision du monde (Watzlawick, 1988). Dans ce cas, la connaissance est subjective.

Les théoriciens du paradigme constructiviste précisent que le rôle principal du chercheur est de tenter de construire la réalité en s'interrogeant sur les finalités des individus tout en prenant compte de leurs motivations, attentes et croyances. Selon Le Moigne (2012), une connaissance ne peut être valide que si elle est intelligible, constructible et reproductible.

Le tableau ci-dessous présente la différence entre les trois paradigmes présentés précédemment :

Tableau 4 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de connaissance ?	Hypothèse réaliste, il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de Nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en terme de : « pour quelles causes ... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de : « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de : « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2003 p.21)

1.2- Le positionnement épistémologique adopté

Rappelons que les positivistes considèrent que l'objet de recherche est indépendant de son contexte, ce qui reflète la réalité et donne une explication réelle de la situation. Cependant, cette condition ne peut pas être réalisée pour tous les objets de recherches et surtout dans les sciences de gestion dont « l'être humain » constitue l'objet de recherche. D'où l'émergence du paradigme post-positiviste appelé positivisme aménagé.

Pour les post-positivistes, la réalité ainsi que l'objectivité du chercheur ne sont pas absolus.

Selon Gavard-Perret et al. (2012, p.23) : « les post-positivistes estiment que le chercheur doit tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale et, notamment, contrôler le plus précisément possible les conditions dans lesquelles il réalise sa recherche, et spécialement sa collecte de données, de manière à assurer le plus possible l'objectivité de son travail. »⁶⁷

Gavard-Perret et al. (2012, p.305), en citant Riccucci (2010), ajoutent que « Le positivisme accepte les théories contenant des erreurs et considère les résultats obtenus comme étant probables tant qu'ils ne sont pas réfutés. »⁶⁸

Notre étude adopte une posture post-positiviste. En effet, ce type de paradigme est le plus adapté à notre question centrale.

Nous avons choisi un paradigme post-positiviste du fait que notre recherche consiste à vérifier l'impact de la perception de la justice distributive et de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel des chefs d'agences bancaires.

Pour étudier ce lien, nous nous sommes basés sur la littérature afin de formuler des hypothèses. Ces hypothèses seront testées sur un échantillon représentatif afin de généraliser éventuellement les résultats obtenus. Autrement dit, nous nous sommes basés sur l'expérience des faits sociaux. En effet, la réalité que nous étudions est objective et indépendante du chercheur. De ce fait, notre recherche a pour but de découvrir une réalité déterminée, objective du monde observé.

⁶⁷ Marie-Laure Gavard-Perret and others, 'Méthodologie de La Recherche En Sciences de Gestion', *Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse*, 2 (2012) p.23.

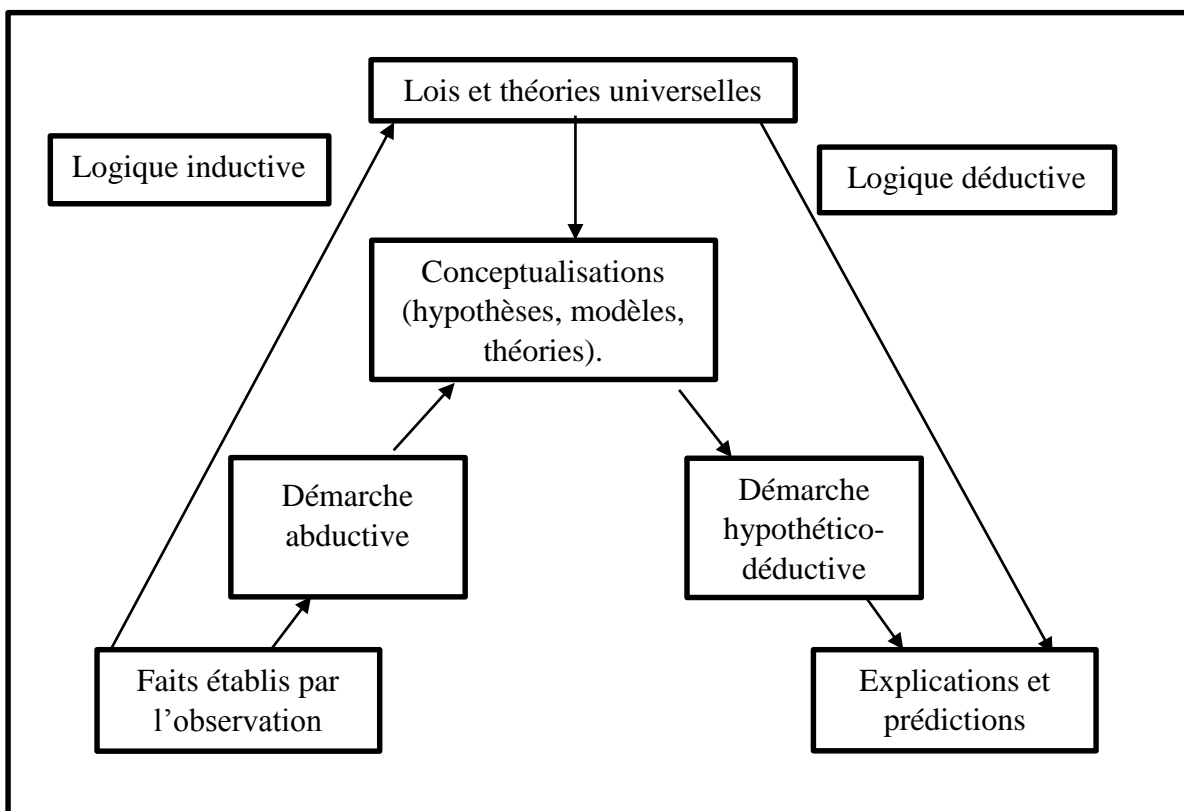
⁶⁸ Gavard-Perret and others.

2- Le mode de raisonnement

En 1999, David souligne qu'il existe trois types de raisonnements dans une démarche scientifique : le raisonnement inductif, le raisonnement déductif et le raisonnement abductif.

- La déduction est un moyen de démonstration qui fonde la démarche hypothéico-déductive. A ce niveau, le chercheur déduit de nouvelles connaissances à partir de la théorie (Thiétart, 2014).
- L'induction est un raisonnement qui part du particulier vers le général. Autrement dit le chercheur généralise une idée à partir des observations effectuées (Thiétart, 2014).
- L'abduction consiste à explorer un contexte complexe afin de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides (Thiétart, 2014).

Figure 12 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Thiétart (2014) p.82

Notre positionnement épistémologique post-positiviste nous mène à nous inscrire dans une démarche hypothético-déductive. Ce mode de raisonnement est souvent utilisé dans les recherches en management et fondé par le raisonnement déductif (Thiétart, 2014).

La démarche hypothético-déductive désigne un processus qui se base sur des hypothèses afin d'aboutir à un résultat logique.

Dans notre recherche, à partir d'une revue de littérature assez riche, nous avons formulé des hypothèses qui seront testées par la suite sur un échantillon représentatif.

D'une façon plus précise, notre étude se divise en trois étapes :

- La première étape consiste à recenser les différentes recherches qui ont étudié le concept de la justice organisationnelle, de satisfaction envers la rémunération et d'engagement organisationnel ainsi que ceux qui ont vérifié le lien entre ces différentes variables
- La deuxième étape vise à élaborer un ensemble d'hypothèses ainsi qu'un modèle de recherche adéquat en nous basant sur les apports théoriques.
- La troisième étape va nous permettre de tester les hypothèses formulées ainsi que le modèle de recherche.

3- Les approches de la recherche scientifique

Une recherche scientifique peut être menée selon trois types d'approches. Nous distinguons dans ce qui suit entre l'approche quantitative, l'approche qualitative et l'approche mixte.

3.1- L'approche qualitative

L'approche qualitative est « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène »⁶⁹. Elle repose essentiellement sur l'exploration du fait qu'elle permet au chercheur de comprendre et d'expliquer des phénomènes à partir d'une situation concrète.

Afin de conduire une étude qualitative, plusieurs méthodes se présentent. A titre d'exemple, les études de cas cliniques, l'ethnographie, la phénoménologie...

⁶⁹ Pierre Paillé, *L'analyse Qualitative En Sciences Humaines et Sociales Ed. 4* (Armand Colin, 2016) p17.

Dans l'analyse qualitative, le chercheur part d'un phénomène dans son état naturel et vise à comprendre le sens de la chose en se basant essentiellement sur l'observation et la description. Cette approche insiste sur une connaissance détaillée du contexte de la recherche et repose sur l'interaction avec l'objet de l'étude. La démarche la plus appropriée à cette approche est la démarche inductive.

La collecte des données dans l'étude qualitative se fait essentiellement à travers les observations directes et les entretiens. Les données recueillies dans ce cas se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres (Thiétard, 2014), ils sont non quantifiables et permettent une meilleure compréhension du phénomène traité.

En général, nous pouvons dire que l'approche qualitative est nécessaire lorsque le chercheur s'intéresse à comprendre des sujets complexes en cherchant à répondre à des questions qui commencent généralement par « pourquoi » ou « comment ».

3.2- L'approche quantitative

L'approche quantitative permet de mesurer, de quantifier et de généraliser des résultats à travers des enquêtes de grande taille sur des informations précises et structurées généralement sous forme de valeurs numérique ou échelles. Pour ce faire, des hypothèses de recherches doivent être formulées pour qu'elles soient testées sur un échantillon afin de les valider ou les réfuter.

L'outil le plus utilisé pour la collecte des données est le questionnaire. Il permet de collecter des données chiffrées et quantifiables permettant de faire des analyses descriptives, des tableaux et des graphiques, des analyses statistiques de recherche des liens entre les variables ou facteurs et des analyses corrélationnelles.

3.3- L'approche mixte

L'approche mixte repose sur une combinaison des deux approches, quantitative et qualitative. La complémentarité des deux approches permet une meilleure compréhension du phénomène étudié du fait que les deux approches présentent certaines limites. En effet, l'approche qualitative présente des difficultés afin de généralisation les résultats, d'où la nécessité d'une approche quantitative afin de généraliser les différents résultats obtenus. Et la principale limite de l'approche quantitative réside dans la difficulté de retour dans les détails des cas choisis, d'où la nécessité d'une étude qualitative afin de déterminer les éléments qui caractérisent la population étudiée.

Dans l'approche mixte, on distingue les processus séquentiels et les processus simultanés. Selon Aldebert et Rouzies, « Dans un processus séquentiel, le chercheur explique ou développe les résultats issus d'une méthode grâce à une autre méthode : par exemple, étude qualitative (exploration) suivie d'une étude quantitative (généralisation des résultats) ou une étude quantitative (test de théories) suivie d'une étude qualitative (analyse détaillée de quelques cas). Dans un processus séquentiel, les différents types de données sont collectés et analysés les uns après les autres. Lors d'un processus simultané, le chercheur rapproche les données quantitatives et qualitatives pour fournir une analyse complète de la question de recherche. Dans cette conception, les deux formes de données sont recueillies en même temps et sont ensuite intégrées dans l'interprétation des résultats globaux »⁷⁰.

Creswell et al. (2003) ont développé des modèles de méthodes mixtes à savoir :

- La triangulation : elle permet d'obtenir des données différentes sur un même sujet afin de mieux comprendre le problème (Morse, 1991).
- La complémentarité : dans ce cas, un ensemble de données est un soutien à une autre étude basée sur d'autres types de données.
- L'explication : dans ce cas, un type d'étude est suivi d'autres types d'études afin de mieux comprendre ce qui a été trouvé dans la première étude. A titre d'exemple, une étude quantitative suivie d'une étude qualitative afin d'expliquer davantage quelques cas.
- L'exploration : elle consiste à utiliser une méthode qualitative afin de déterminer des thèmes qui permettront de construire un instrument de mesure afin de généraliser les résultats à travers une étude quantitative.

3.4- L'approche retenue pour notre recherche

L'approche la plus adaptée à notre étude est l'approche quantitative puisque nous tentons de vérifier l'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel et l'impact de la justice organisationnelle sur ces deux variables. Cela fait référence à l'objectif de l'approche quantitative, celui d'expliquer la relation de cause à effet entre deux ou plusieurs variables. En effet, la recherche quantitative est plus appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique bien reconnu dans la littérature, elle permet aussi de mieux tester des théories ou des hypothèses (Giordano et Jolibert, 2016).

⁷⁰ Bénédicte Aldebert and Audrey Rouzies, 'Quelle Place Pour Les Méthodes Mixtes Dans La Recherche Francophone En Management?', *Management International*, 19.1 (2014), p46.

La deuxième raison pour laquelle nous avons choisi une approche quantitative repose sur le fait qu'elle permet une compréhension fiable des facteurs influençant un concept précis ce qui réfère à notre étude.

La troisième raison qui justifie le choix de l'approche quantitative repose sur les anciennes recherches qui portent sur l'engagement organisationnel. En effet, la plupart des chercheurs qui ont étudié les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel ont opté pour des études quantitatives (Allen et Meyer, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et al. (2002).

4- La collecte des données

4.1- Méthode d'enquête par questionnaire

La méthode de recherche la plus utilisée en science de gestion est la méthode d'enquête. Selon Disashi (1999), la méthode d'enquête est une démarche qui permet de récolter les informations, décrire, comparer et expliquer les connaissances, les aspects et les comportements des individus. L'importance de cette méthode réside dans le fait qu'elle permet d'apporter de nouvelles connaissances scientifiques.

L'objectif de l'enquête est d'établir des analyses descriptives de la population étudiées et de vérifier les liens entre plusieurs variables. Pour ce faire, il faut procéder par la collecte des données auprès de notre population.

Selon Bernard et al., « le mode de recueil des données le plus utilisé dans les recherche par enquête est le questionnaire »⁷¹.

De ce fait notre recherche s'oriente vers l'enquête par questionnaire.

Le questionnaire est un outil de collecte des données, nécessaire dans toutes recherches en science de gestion notamment celles à caractère quantitatif, son but est de récolter les informations ainsi que les points de vue personnels des personnes interrogée afin qu'ils soient analysés par la suite. Dans le même ouvrage, Baumard et al. Définissent le questionnaire par un outil qui « permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable, par une approche qualitative, les modalités de réponses au travers des questions dites fermées »⁷².

⁷¹ P. Baumard, C. Donada, and J. Ibert, 'La Collecte Des Données et La Gestion.(2ème Édition Thiétart, AR Méthodes de Recherche En Management, Ed.)(Dunod., Pp. 224–256)' (Paris, 2003).

⁷² Baumard, Donada, and Ibert.

Afin de mener une étude quantitative, il faut tout d'abord définir la population cible et l'échantillon de travail. Par la suite passer à la construction du questionnaire. Dans le cas de notre étude, nous avons construit un questionnaire détaillé, destiné principalement aux chefs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès.

4.2- Présentation du questionnaire

Notre questionnaire est divisé en huit parties, la première partie concerne les informations personnelles des répondants afin de connaître leur profil et les autres parties mesurent l'ensemble des variables dépendantes et indépendantes de notre étude. De manière plus détaillés, notre questionnaire comporte 57 questions :

De la question 1 à 9 : Informations générales du répondant

De la question 10 à 12 : Engagement affectif

De la question 13 à 18 : Engagement normatif

De la question 19 à 24 : Engagement de continuité

De la question 25 à 29 : Justice distributive

De la question 30 à 36 : Justice procédurale

De la question 37 à 42 : Justice interactionnelle

De la question 43 à 57 : Satisfaction envers la rémunération

Les questions posées sont présentées sous forme de questions fermées pour la section des informations générales et de questions à choix multiples pour les autres sections.

Pour mesurer nos variables, nous avons utilisé une échelle de Likert de quatre niveaux allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 4 (Tout à fait d'accord).

4.3- Construction du questionnaire

L'élaboration du questionnaire nous incite à s'interroger sur la mesure des variables de notre recherche. Afin de mesurer les variables de notre étude, il est nécessaire de vérifier s'il existe déjà des échelles de mesure de chaque concept. Si oui, il est recommandé d'avoir recours à cette échelle, si non, il faut procéder par la construction d'une échelle spécifique au concept que l'on souhaite étudier.

Pour mesurer l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle, nous nous sommes basés sur des échelles de mesure déjà existantes et vérifiées plusieurs fois. Cependant, la mesure de la satisfaction envers la rémunération a nécessité une construction d'échelle de mesure du fait que les échelles de mesure existantes ne sont pas adaptées à notre modèle de recherche.

La construction de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération s'est basée essentiellement sur les échelles de mesures déjà existantes et sur la classification des éléments de la rémunération retenue dans le cadre de notre recherche. (Voir la page 153 ; les échelles de mesure retenues).

4.4- Prétest du questionnaire

Selon Komarev (2007), le prétest du questionnaire est une démarche indispensable pour le chercheur, son but est de vérifier les erreurs dans les questions posées dans le questionnaire.

Dans notre cas, nous avons prétesté notre questionnaire auprès de dix chefs d'agences. Cela nous a permis d'apporter quelques modifications à notre questionnaire pour le rendre plus simple et claire. A titre d'exemple, nous avons reformulé quelques questions et éliminé et ajouté d'autres.

Le prétest du questionnaire nous a permis la validation du questionnaire final qui sera administré par la suite.

4.5- Administration du questionnaire

Après avoir validé la version finale du questionnaire, nous avons procédé par son administration. L'administration du questionnaire est une étape très importante car elle permet d'avancer dans notre travail de recherche.

Il existe plusieurs méthodes d'administration du questionnaire notamment l'administration face à face, par téléphone, par voie postale et par internet (Pras, Evrard et Roux, 2003).

Dans le cas de notre recherche, nous avons recueilli les données à travers les méthodes suivantes :

➤ La méthode face à face :

Nous nous sommes dirigés vers les agences bancaires de la région Fès-Meknès afin de récolter les réponses en face à face auprès de chefs d'agences. Cette méthode est recommandée lorsque le questionnaire est long. Nous avons choisi cette méthode car elle permet d'expliquer davantage le questionnaire aux personnes interrogées et permet aussi d'éviter les réponses non exploitables.

➤ La méthode internet :

La collecte des données par internet est une méthode très avantageuse. Selon Aragon et al., « Internet permet de mener dans des délais très courts et avec un coût très réduit des enquêtes pour questionner un groupe de personnes disposant d'adresse Mail »⁷³.

Pour ce faire, nous avons réalisé un questionnaire sous « Google Forms » qui a été envoyé par e-mail contenant une adresse URL. En cliquant sur cette adresse, les répondants auront accès au questionnaire sous forme d'un site web. L'avantage du questionnaire sous « Google Forms » c'est que nous pouvons conditionner le passage d'une question à une autre une fois qu'on donne la réponse à celle qui précède.

Nous pouvons justifier le recours à ce mode de recueil de données par la rapidité d'envoi du questionnaire et de réception des réponses moyennant un coût très bas et par la réduction des risques des non réponses. Ce choix peut être justifié aussi par la facilité de traitement des données puisque les réponses sont insérées automatiquement dans un tableau Excel sans recours à la retranscription.

⁷³ Yves Aragon and others, 'Méthode d'enquêtes Par Internet: Leçons de Quelques Expériences', *Décisions Marketing*, 2000, 29–37 p29.

5- Technique d'échantillonnage et analyse descriptive de l'échantillon

5.1- Technique d'échantillonnage

Pour collecter les données de notre étude quantitative, nous avons procédé par une technique d'échantillonnage. Selon Zihisire (2011), cette technique est un processus qui permet de sélectionner une partie de la population qui sera représentative de la population totale. De ce fait, il faut déterminer la population mère, autrement dit, les catégories des personnes que l'on souhaite interroger.

Dans notre recherche, la population mère est l'ensemble des chefs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès. Ce choix se base essentiellement sur les critères suivants :

- Les chefs d'agences connaissent davantage le système de rémunération au sein de leur banque ;
- Les chefs d'agences sont capables de s'exprimer librement et de montrer leur niveau de satisfaction envers le système de rémunération ;
- Les chefs d'agences ont une expérience assez importante dans le secteur bancaire afin d'évaluer l'existence ou pas de la justice au sein de leur banque ;
- Les chefs d'agences sont capables de définir leur type et degré d'engagement à l'égard de leur banque vu le nombre d'année de travail.

Le nombre de chefs d'agences dans la région Fès-Meknès est de 438⁷⁴. La collecte de ces informations a été effectuée à travers un recensement des agences bancaires selon les informations communiquées par les différentes banques marocaines sur leur site web le mois Août 2021.

Cette population est assez vaste pour collecter les données. Il fallait donc réduire cette population en un sous-ensemble appelé échantillon.

Cet échantillon sera la base de notre étude à partir duquel les réponses seront collectées. Nous devons donc déterminer la taille de l'échantillon.

Pour avoir un échantillon acceptable, il existe deux méthodes d'échantillonnage : les techniques probabilistes et les techniques non probabilistes.

⁷⁴ Pour plus d'informations voir l'annexe 4

- Les techniques probabilistes se basent sur le principe de la chance ou de la sélection aléatoire. En effet, tous les éléments de la population doivent avoir la même chance de faire partie de l'échantillon.
- Les techniques non probabilistes se fondent sur des choix arbitraires. Il existe quatre types d'échantillons non probabilistes : les échantillons de convenance, les échantillons par quotas, les échantillons « boule de neige », et les échantillons par itinéraire.

Dans le cas de notre étude, nous avons adopté la technique d'échantillonnage non probabiliste à travers la méthode de convenance, cette méthode permet de constituer un échantillon de volontaires pour l'expérience de l'étude selon les opportunités présentées au chercheur (Thiéart 2014). Les recherches en sciences de gestion s'appuient souvent sur des échantillons de convenances. Selon Roussel (2005, p.255), le chercheur contacte toutes les personnes qui lui sont accessibles à condition qu'ils appartiennent à la population étudiée et qu'ils soient susceptibles de créer un échantillon homogène. Cette technique a pour avantage la rapidité de constitution de l'échantillon avec moins de frais. En effet, avec un niveau de confiance de 95 et une marge d'erreur de 5%, la taille de notre échantillon doit présenter un minimum de 205 répondants.

La collecte des données a été réalisée entre septembre et novembre 2021, soit trois mois de recueil de données. Afin d'éviter un taux de réponse faible, nous avons lancé 350 questionnaires afin d'atteindre la taille de l'échantillon nécessaire. Cet échantillon est construit en nous basant sur la technique d'échantillonnage par convenance. Nous avons reçu 226 réponses représentant ainsi un taux de retour de 65%, ce taux est assez intéressant grâce à deux relances, la première au bout d'un mois et la deuxième à la fin du deuxième mois.

5.2- Analyse descriptive de l'échantillon

Afin d'analyser notre échantillon, nous nous sommes basés sur des analyses descriptives. Le but est de décrire et présenter sous forme de tableaux les caractéristiques personnelles et professionnelles des répondants.

5.2.1- Répartition des répondants selon le sexe

La structure de l'échantillon selon le sexe relève un équilibre entre le sexe masculin et le sexe féminin, 51% des répondants sont des hommes et 49% des répondants sont des femmes, comme illustré ci-après :

Tableau 5 : Répartition des répondants selon le sexe

Sexe	Nombre	%
Homme	116	51
Femme	110	49
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

5.2.2- Répartition des répondants selon l'âge

La répartition des répondants selon l'âge nous laisse constater une prédominance de la classe d'âge plus de 40 ans avec 56%, suivi de la classe d'âge entre 30 ans et 40 ans avec 42% et puis celle inférieure à 30 ans avec 2%. Le tableau ci-après illustre ces différents pourcentages.

Tableau 6 : Répartition des âges des répondants

Classe d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 ans	5	2
De 30 ans à 40 ans	94	42
Plus de 40 ans	127	56
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Cette répartition relève une prédominance des chefs d'agence ayant plus de 40 ans sur notre échantillon.

5.2.3- Répartition des répondants selon la situation matrimoniale

La répartition des répondants selon leur situation matrimoniale nous permet de constater que l'échantillon de notre étude est composé de 81% de chefs d'agences mariés, tandis que 19% sont célibataires.

Tableau 7 : Répartition des répondants selon la situation matrimoniale

Situations	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	43	19
Marié(e)	183	81
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

5.2.4- Répartition des répondants selon les enfants à charge

Le tableau ci-dessous nous indique que 73% des chefs d'agence de notre échantillon ont des enfants tandis que 27% n'ont pas d'enfants.

Tableau 8 : Répartition des répondants selon les enfants à charge

Enfants à charge	Fréquence	Pourcentage
Oui	164	73
Non	62	27
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

5.2.5- Répartition des répondants selon le niveau de scolarité

La répartition selon le niveau de formation nous permet de constater que 46% des chefs d'agences ont un Master suivi de 32% d'un niveau Licence, alors que 9% ont un Brevet Bancaire, 7% DUT/DEUG et 6% ITB.

Tableau 9 : Répartition des répondants par niveau de scolarité

Niveau	Fréquence	Pourcentage
DUT/DEUG	16	7
Licence	73	32
Brevet Bancaire	20	9
ITB	14	6
Master	103	46
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

5.2.6- Répartition des répondants selon la banque d'appartenance

D'après l'étude effectuée, 27% des chefs d'agence de notre échantillon appartiennent à la Banque Populaire suivi de 21% dans Bank of Africa et 17% dans Attijariwafa Bank, tandis que 9% travaille au sein de Crédit Agricole, 8% dans Crédit du Maroc, 7% dans Société générale, 6% dans CIH et 5% dans la BMCI. Cette répartition reste en adéquation avec la répartition des agences bancaires dans la région Fès-Meknès puisqu'elle se caractérise par une prédominance des agences de la Banque Populaire, Bank of Africa et Attijariwafa Bank.

Tableau 10 : Répartition des répondants selon la banque d'appartenance

Banque	Fréquence	Pourcentage
Attijariwafa Bank	38	17
Banque Populaire	62	27
Bank of Africa	47	21
BMCI	12	5
CIH	14	6
Société Générale	15	7
Crédit Agricole	21	9
Crédit du Maroc	17	8
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

5.2.7- Répartition des répondants selon l'ancienneté dans la banque

La répartition par ancienneté dans la banque montre que 51% des répondants ont une ancienneté dans la banque de plus de 15 ans et 48% ont une ancienneté entre 5 ans et 15 ans tandis que 1% de notre échantillon a une ancienneté moins de 5 ans.

Tableau 11 : Répartition des répondants par ancienneté dans la banque

Ancienneté dans la banque	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	1
De 5 ans à 15 ans	108	48
Plus de 15 ans	116	51
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

5.2.8- Répartition des répondants selon l'ancienneté au poste de chef d'agence

Nous constatons d'après la répartition des répondants selon l'ancienneté au poste de chef d'agence que 42% des répondants ont une ancienneté dans le poste de moins de 5 ans, 23% entre 5 ans et 15 ans et 35% plus de 15 ans d'expérience.

Tableau 12 : Répartition des répondants selon l'ancienneté au poste

Ancienneté dans le poste	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	95	42
De 5 ans à 15 ans	52	23
Plus de 15 ans	79	35
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

5.2.9- Répartition des répondants selon la ville

La répartition des répondants par ville nous permet de comprendre que la ville abritant le plus grand nombre de répondants est la ville de Fès avec 52%, suivi de la ville de Meknès avec 32%, alors que la ville la moins représentée est celle de Ifrane. Cette répartition reste en adéquation avec la répartition des agences bancaires dans la région Fès-Meknès puisqu'elle se caractérise par une prédominance des agences dans la ville de Fès et de Meknès.

Tableau 13 : Répartition des répondants par ville

Ville	Fréquence	Pourcentage
Fès	117	52
Meknès	72	32
El Hajeb	3	1
Sefrou	6	3
Ifrane	2	1
Taounate	6	3
Taza	20	8
Total	226	100

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Section 3 : Mesure des variables de notre étude et épuration des échelles de mesure

Dans cette troisième section, nous aborderons le choix des instruments de mesure des trois variables étudiées. Ensuite, nous procéderons aux analyses factorielles exploratoires des échelles de mesure retenues afin de garder que les composantes significatives et fiables pour mener notre recherche. En effet, les analyses factorielles exploratoires nous permettront d'avoir une idée sur la dimensionnalité de l'échelle de mesure.

1- Présentation des échelles de mesure retenues

1.1- Mesure de l'engagement organisationnel

La mesure de l'engagement organisationnel a été adaptée de l'échelle construite par Allen et Meyer (1990) et comporte 18 items. Ainsi, nous avons mesuré l'engagement organisationnel à travers : L'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

Tableau 14 ; Echelle de mesure de l'engagement organisationnel

Engagement affectif	
1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation
2	Mon organisation représente beaucoup pour moi
3	Je suis fière d'appartenir à cette organisation
4	Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation
5	Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation
6	Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'étaient les miens
Engagement normatif	
7	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant
8	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage
9	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle
10	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle
11	Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle
12	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers des personnes qui y travaillent
Engagement de continuité	
13	Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre
14	Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages
15	Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages
16	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle
17	Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs
18	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle

Source : Allen et Meyer 1990

Cette échelle a été adaptée à notre étude. En effet, nous avons remplacé le mot « organisation » par « banque » et nous avons supprimé quelques items après le prétest du questionnaire afin de le rendre plus facile et claire et d'éviter sa longueur. La version finale comporte 15 items et se présente comme suit :

Tableau 15 : Items de l'engagement organisationnel

Engagement affectif	
1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à ma banque
2	Ma banque représente beaucoup pour moi
3	Je ressens vraiment les problèmes de ma banque comme si c'étaient les miens
Engagement normatif	
4	Il ne serait pas moralement correct de quitter ma banque actuelle
5	Il ne serait pas correct de quitter ma banque actuelle, même si j'y trouvais avantage
6	J'estime que je serais coupable si je quitte ma banque actuelle
7	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quitte ma banque actuelle
8	Si on m'offrait un poste dans une autre banque, je ne trouverais pas correct de quitter ma banque actuelle
9	Je ne quitterais pas ma banque parce que j'estime avoir des obligations envers des personnes qui y travaillent
Engagement de continuité	
10	Je ne voudrais pas quitter ma banque actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre
11	Pour moi personnellement, quitter ma banque actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages
12	Je continue à travailler pour cette banque parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages
13	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans ma banque actuelle
14	Je reste dans ma banque actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs
15	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour quitter ma banque actuelle

Source : Réalisation personnelle à partir des données collectées

La version finale de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel se compose de 3 items pour mesurer l'engagement affectif, 6 items pour mesurer l'engagement normatif et 6 items pour mesurer l'engagement de continuité.

1.2- Mesure de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle est évaluée par l'échelle de Colquitt (2001), connue pour ses très bonnes qualités psychométriques. Cette échelle de mesure est basée essentiellement sur les travaux de Thibaut et Walker (1975), Leventhal (1976,1980), Bies et Moag (1986) et Shapiro et al. (1994). Elle est composée de 20 items pour quatre dimensions : La justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

Tableau 16 : Echelle de mesure de la justice organisationnelle

Justice distributive	
1	Ma rémunération correspond à ce que j'apporte à l'entreprise
2	Ma rémunération reflète l'effort que je mets dans mon travail
3	Ma rémunération est justifiée compte tenu de ma performance
4	Ma rémunération est le reflet de ma contribution à l'entreprise
Justice procédurale	
5	Je peux m'exprimer durant un processus de décision qui me concerne
6	Je peux influencer les prises de décisions qui me concernent
7	Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous les agents
8	Les prises de décisions ne font pas intervenir de préjugés
9	Les processus de décision chez l'entreprise sont basés sur des informations exactes de la situation
10	J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions une fois qu'elles sont prises
11	Les décisions prises respectent des règles d'éthique
Justice interpersonnelle	
12	Mes supérieurs me traitent poliment
13	Mes supérieurs me traitent avec dignité

14	Mes supérieurs me traitent avec respect
15	Mes supérieurs évitent de me faire des remarques ou des commentaires déplacés
Justice informationnelle	
16	Mes supérieurs ont une communication franche avec moi concernant les prises de décisions me concernant
17	Mes supérieurs m'expliquent de façon complète les procédures utilisées dans la prise de décision
18	Mes supérieurs me donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions
19	Mes supérieurs me communiquent les informations détaillées dans des délais raisonnables
20	Mes supérieurs semblent adapter leur communication selon mes besoins

Source : Colquitt (2001)

Après le prétest du questionnaire, cette échelle a été modifiée afin de l'adapter à notre problématique de recherche. En effet, nous avons procédé par l'élimination de quelques items qui semblent avoir le même sens, nous avons aussi reformulé d'autres afin qu'ils soient plus clairs (par rapport à notre contexte marocain) et ajouté d'autres qui semblent pertinents pour notre étude. La version finale de l'échelle de mesure de la perception de la justice organisationnelle se compose de 18 items et se présente comme suit :

Tableau 17 : Items de la justice organisationnelle

Justice distributive	
1	Ma rémunération correspond à ce que j'apporte à ma banque
2	Ma rémunération reflète l'effort que je mets dans mon travail
3	Ma rémunération est justifiée compte tenu de ma performance
4	Ma rémunération est le reflet de ma contribution à la banque
5	Ma rémunération est juste en comparaison avec celle des titulaires du même poste dans les autres banques

Justice procédurale	
6	Je peux m'exprimer durant un processus de décision (mobilité, promotion, formation...) qui me concerne
7	Je peux influencer les prises de décisions qui me concernent
8	Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous les agents
9	Les prises de décisions ne font pas intervenir de préjugés auprès de mes supérieurs
10	Les processus de décision chez la banque sont basés sur des informations exactes de chaque situation
11	J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions qui me concernent une fois qu'elles sont prises
12	Les décisions prises respectent des règles d'éthique (équité, transparence, loyauté...)
Justice interactionnelle	
13	Mes supérieurs me traitent avec respect
14	Mes supérieurs me traitent avec dignité
15	Mes supérieurs évitent de me faire des remarques ou des commentaires déplacés
16	Mes supérieurs ont une communication franche avec moi concernant les prises de décisions (mobilité, promotion, formation...) me concernant
17	Mes supérieurs me communiquent les informations qui me concernent dans des délais raisonnables
18	Mes supérieurs semblent adapter leur communication selon mes besoins

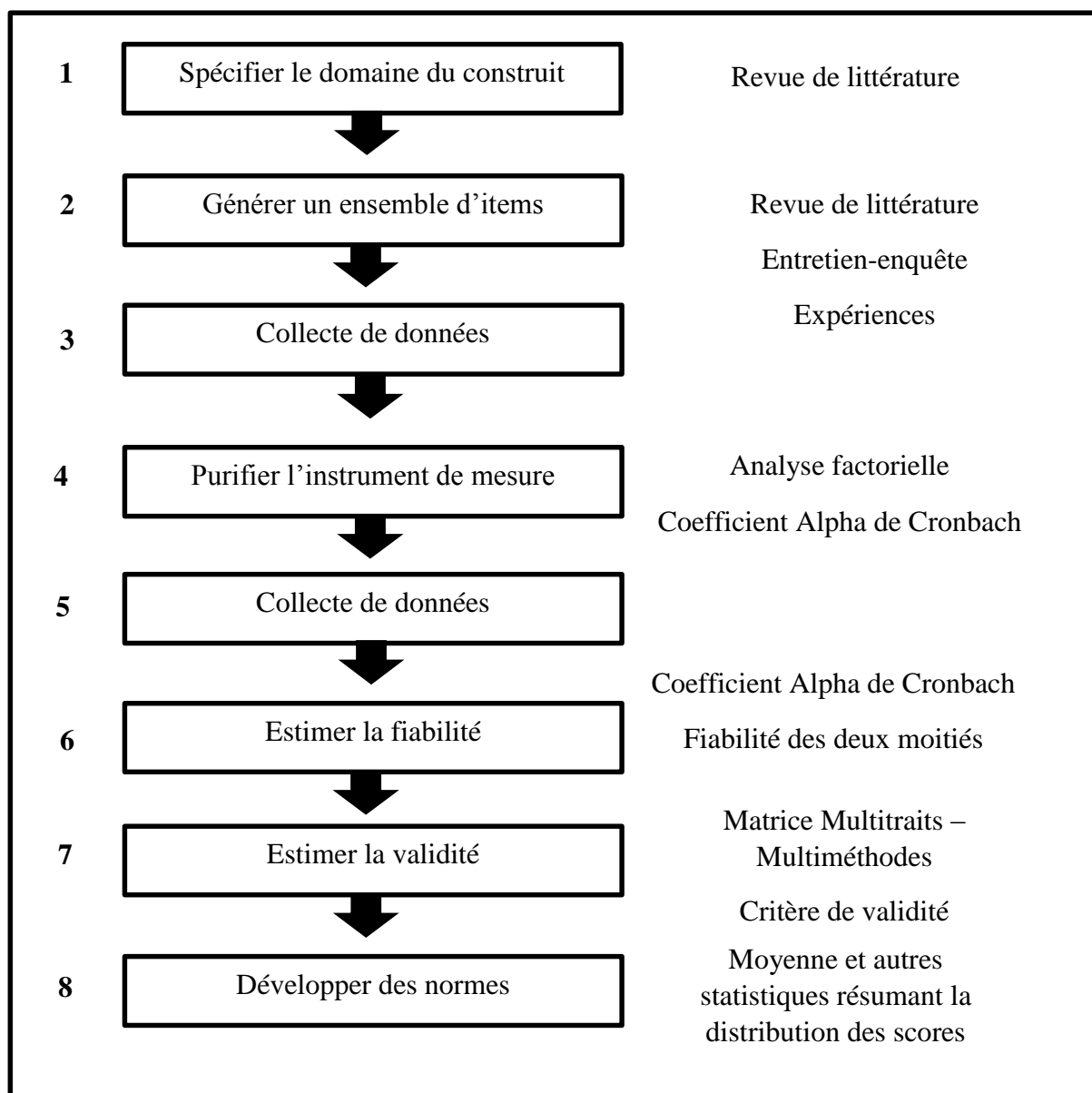
Source : Réalisation personnelle à partir des données collectées

La version finale de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle se compose de 5 items pour mesurer la justice distributive, 7 items pour mesurer la justice procédurale et 6 items pour mesurer la justice interactionnelle.

1.3- Mesure de la satisfaction envers la rémunération

La mesure de la satisfaction à l'égard de la rémunération a fait l'objet d'une construction d'échelle de mesure. Afin de construire cette échelle, nous avons utilisé la méthode préconisée par Churchill (1979) qui a développé une démarche appelée Paradigme de Churchill visant à construire des échelles de mesure sous forme de questionnaire à échelles multiples en intégrant les apports de la théorie ainsi que les techniques adéquates telles que les expériences, les enquêtes et les entretiens.

Figure 13 : Démarche méthodologique de Churchill



Source : G.A Churchill (1979) p.64

La première étape du paradigme de Churchill concerne la définition du construit. Tout d'abord, nous devons réaliser un design exploratoire en nous basant sur une revue de littérature exhaustive afin de maîtriser le concept étudié. Ensuite, nous devons soit réaliser des études de cas à travers des entretiens, soit nous baser sur les différents courants théoriques qui ont étudié le concept analysé afin de concevoir un design taxinomique approprié à la définition du construit.

La deuxième étape de Churchill est consacrée à la génération d'un ensemble d'items pour élaborer l'échelle de mesure du construit. A ce niveau, deux approches peuvent être considérées : l'approche déductive et l'approche inductive.

- L'approche déductive : Cette approche est souhaitable lorsque les fondements théoriques procurent assez de connaissances sur le phénomène étudié. Dans ce cas, en nous basant sur les travaux scientifiques, sur les bases théoriques intellectuelles et empiriques, ainsi que sur une revue de littérature des différentes échelles de mesure déjà créées, nous pouvons créer les items mesurant le concept étudié.
- L'approche inductive : lorsque les travaux théoriques sont insuffisants, il est préférable de procéder par une approche inductive. Selon cette approche, le chercheur doit interroger les individus appartenant à la population concerné notamment à travers des techniques d'enquête qualitatives afin de demander aux répondants de décrire leurs sentiments vis-à-vis du concept étudié.

Dans le cas de notre étude, nous avons opté pour une approche déductive. En effet, les travaux théoriques sont assez riches et importants afin de générer un ensemble d'items mesurant notre variable « satisfaction à l'égard de la rémunération ».

Pour ce faire, nous avons vérifié dans la littérature s'il existe une échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération. L'échelle de mesure la plus utilisée dans la littérature, celle développée par Heneman et Schwab (1989) sous le nom de *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ) (présenté dans le tableau 19). Toutefois, cette échelle n'est pas adaptée totalement à notre étude puisqu'elle ne prend pas en considération la satisfaction à l'égard de la rémunération variable. Dans ce cas, il est nécessaire d'apporter des modifications à l'échelle pour l'adapter à notre modèle de recherche.

Tableau 18 : Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)

Satisfaction envers le niveau de salaire	
1	Mon salaire net
5	Mon salaire brut mensuel
10	Mon niveau global de rémunération
14	L'importance de mon salaire brut mensuel
Satisfaction envers les avantages divers	
2	L'ensemble de mes avantages divers
6	Le montant que verse mon entreprise pour mes avantages sociaux
11	La valeur de mes avantages divers
15	Le nombre d'avantages divers que je reçois
Satisfaction envers les augmentations de salaire	
3	Ma dernière augmentation
4	L'influence qu'à mon supérieur sur mon salaire
7	Les augmentations que j'ai habituellement reçues dans le passé
16	La façon dont sont déterminées mes augmentations
Satisfaction envers la structure et la gestion de la rémunération	
8	La hiérarchie des salaires dans mon entreprise
9	L'information que donne mon entreprise sur les questions de salaire qui me concernent
12	La rémunération d'autres emplois dans mon entreprise
13	La cohérence des pratiques et politiques de rémunération dans mon entreprise
17	Les écarts de salaire entre les emplois dans mon entreprise
18	La façon dont l'entreprise gère les rémunérations

Source : Heneman et Schwab (1989)

En nous inspirant des travaux de la classification des éléments de rémunération de Deguy (1989) et de Donnadiou (1993) présentés dans le chapitre 2 de la première partie ainsi que du

questionnaire développé par Heneman et Schwab (1985), l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération retenue pour cette recherche est la suivante :

Tableau 19 : Items de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Satisfaction envers la rémunération directe	
1	Je suis satisfait vis-à-vis de mon salaire de base
2	Je suis satisfait vis-à-vis de mes compléments individuels
3	Je suis satisfait vis-à-vis des commissions que je reçois
4	Je suis satisfait vis-à-vis des primes d'objectifs que je reçois
5	Globalement, je suis satisfait vis-à-vis de ma rémunération directe
Satisfaction envers la rémunération indirecte	
6	Je suis satisfait vis-à-vis de l'ensemble des avantages en nature (téléphone, abonnement, ordinateur...)
7	Je suis satisfait vis-à-vis de de l'ensemble des avantages sociaux (mutuelle, retraite, assurance décès...)
8	Je suis satisfait vis-à-vis de l'ensemble des avantages financiers (achat des actions de la banque à un prix inférieur du marché, l'épargne salariale pour constituer une retraite complémentaire...)
9	Globalement, je suis satisfait vis-à-vis de ma rémunération indirecte
Satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	
10	Je suis satisfait vis-à-vis de la pertinence des critères pour déterminer ma rémunération
11	Je suis satisfait vis-à-vis de l'évaluation des performances pour déterminer ma rémunération
12	Je suis satisfait de ma rémunération en comparaison avec celles d'autres emplois dans ma banque
13	Je suis satisfait vis-à-vis de la cohérence des pratiques et politiques (annoncées par le siège) de rémunération dans ma banque
14	Je suis satisfait vis-à-vis de la façon dont ma banque gère l'ensemble des rémunérations
15	Globalement, je suis satisfait du mode de gestion de ma rémunération

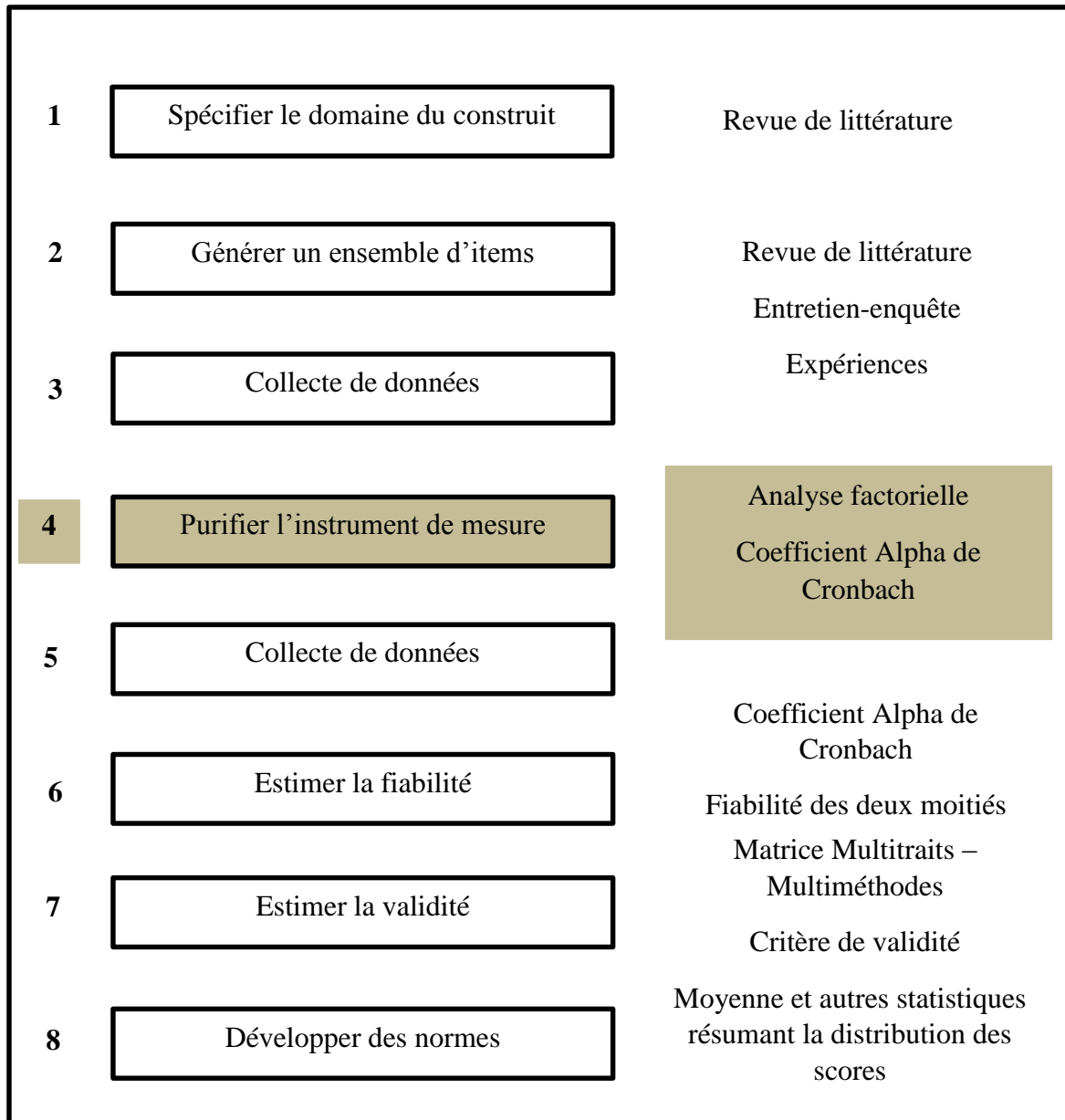
Source : Réalisation personnelle à partir des données collectées

En effet, l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération retenue pour notre recherche prend en considération les éléments de rémunération suivants : la rémunération directe (fixe et variable) et la rémunération indirecte (avantages sociaux, en nature et financiers). Elle se compose de 15 items, 5 pour mesurer la satisfaction envers la rémunération directe, 4 pour mesurer la satisfaction envers la rémunération indirecte et 6 pour mesurer la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

La troisième étape du paradigme de Churchill concerne la collecte des données. Cette étape a été détaillée dans la deuxième section de ce chapitre (voir la page 143).

2- Analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure retenues

Notre étude s'inspire de la démarche développée par le paradigme de Churchill (1979). Après avoir collecté les données, nous avons procédé à la purification de l'instrument de mesure. Ce qui correspond à la quatrième étape du paradigme de Churchill :



La quatrième étape du paradigme de Churchill correspond à une purification de l'instrument de mesure. Le but est de condenser les échelles de mesure afin d'éliminer les items qui en réduisent les qualités métriques (Roussel et Wacheux, 2005, p.256). Cette démarche est réalisée par l'interaction de deux étapes : la première est effectuée à l'aide de l'analyse factorielle, généralement de type analyse en composantes principales, et la deuxième à l'aide du coefficient alpha de Cronbach.

L'analyse en composantes principales est une technique qui permet de tester la structure factorielle des variables étudiées. Elle permet de résumer les données en réduisant les informations initiales en un nombre plus petit de facteurs. Ces facteurs doivent résumer les variables étudiées.

Pour mener cette analyse, nous avons utilisé le logiciel SPSS. Cependant, avant de commencer l'analyse, il faut tout d'abord vérifier l'adéquation des données collectées. Autrement dit, vérifier si l'ensemble des items mesurant un concept donné peuvent être factorisables. Pour ce faire, nous avons effectué deux tests : le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett.

- L'indice KMO : c'est un indice qui permet de déterminer le degré de cohérence de l'ensemble des items retenus, il doit être supérieur à 0.6. Un indice KMO élevé ($KMO > 0.8$) veut dire qu'il y a une bonne factorabilité.
- Le test de sphéricité de Bartlett : c'est un test qui propose une mesure global, il vise à assurer une corrélation suffisante entre les variables afin de garantir une réduction significative. Il doit être significatif, c'est-à-dire inférieur à 0.05.

Après avoir vérifié l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett, nous avons procédé à l'épuration des échelles de mesure en appliquant la règle des valeurs propres supérieures ou égales à 1 (règle de Kaiser, 1958). Seuls les facteurs avec un pourcentage de variance important sont retenus.

En vue de faciliter l'interprétation des axes factoriels et l'épuration des échelles, nous avons établi une rotation orthogonale de type Varimax. Ensuite, nous avons vérifié la qualité de représentation des items « la communalité ». En effet, les items ayant une qualité de représentation inférieure à 0.4 ont été éliminés.

Après l'épuration des échelles, nous avons vérifié le pourcentage de variance expliquée. Ce dernier doit être supérieur à 60%.

Par la suite, nous avons effectué une analyse de fiabilité en calculant le coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient permet de vérifier la cohérence interne de l'instrument de mesure. Pour un alpha de Cronbach supérieur à 0.7, la cohérence interne est satisfaisante.

Tableau 20 : Valeurs du coefficient alpha de Cronbach

$\alpha < 0.6$	Insuffisant
$0.6 < \alpha < 0.65$	Faible
$0.65 < \alpha < 0.7$	Minimum acceptable
$0.7 < \alpha < 0.8$	Bon
$0.8 < \alpha < 0.9$	Très bon
$\alpha > 0.9$	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : Cronbach (1951)

Nous présenterons, dans ce qui suit, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire menée sur les trois variables de notre étude.

2.1- Test de la structure factorielle de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

Nous avons réalisé une analyse en composante principale sur l'ensemble des items de l'engagement organisationnel. Avant de présenter les principaux résultats, nous présenterons tout d'abord dans le tableau ci-dessous la codification des items de la variable « Engagement organisationnel ».

Tableau 21 : Codification des items de la variable « Engagement organisationnel » (E.O)

Variables	Items	Codes
Engagement affectif	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à ma banque	E.A1
	Ma banque représente beaucoup pour moi	E.A2
	Je ressens vraiment les problèmes de ma banque comme si c'étaient les miens	E.A3

Engagement normatif	Il ne serait pas moralement correct de quitter ma banque actuelle	E.N1
	Il ne serait pas correct de quitter ma banque actuelle, même si j'y trouvais avantage	E.N2
	J'estime que je serais coupable si je quitte ma banque actuelle	E.N3
	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quitte ma banque actuelle	E.N4
	Si on m'offrait un poste dans une autre banque, je ne trouverais pas correct de quitter ma banque actuelle	E.N5
	Je ne quitterais pas ma banque parce que j'estime avoir des obligations envers des personnes qui y travaillent	E.N6
Engagement_Sacrifice perçu	Je ne voudrais pas quitter ma banque actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	E.S1
	Pour moi personnellement, quitter ma banque actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	E.S2
	Je continue à travailler pour cette banque parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages	E.S3
Engagement_Manque d'alternatives	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans ma banque actuelle	E.M1
	Je reste dans ma banque actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	E.M2
	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour quitter ma banque actuelle	E.M3

Source : Elaboration personnelle

2.1.1- Résultats de l'analyse en composante principale avant épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

Nous avons réalisé une analyse en composante principale (ACP) sur l'ensemble des items mesurant l'engagement organisationnel, les principaux résultats seront présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 22 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett avant épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,832
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx	3249,925
	Ddl	105
	Signification	,000

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les résultats montrent que les valeurs de l'indice KMO et du test de Bartlett sont acceptables. En effet, l'indice KMO présente une valeur de 0,832 qui est largement supérieur à 0,6 ce qui montre qu'il existe une bonne factorabilité. En ce qui concerne le test de Bartlett, il représente une signification de 0,000 inférieur à 0,05 ce qui montre que le test est significatif.

L'analyse en composante principale fait apparaître quatre facteurs et permet d'expliquer plus de 83% de la variance totale. Les qualités de représentation des items ainsi que les valeurs propres des facteurs sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 23 : Qualités de représentation et variance expliquée par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »

Items	Qualités de représentation	Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulé
E.A1	,876	1	5,428	36,186	36,186
E.A2	,874	2	3,359	22,395	58,582
E.A3	,801	3	2,444	16,292	74,873
E.N1	,499	4	1,227	8,179	83,052
E.N2	,746				
E.N3	,887				
E.N4	,885				
E.N5	,856				
E.N6	,868				
E.S1	,875				
E.S2	,888				
E.S3	,868				
E.M1	,848				
E.M2	,813				
E.M3	,874				

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les quatre facteurs seront retenus puisque leurs valeurs propres sont supérieures à 1. De plus la variance totale de l'échelle est de 83% largement supérieur à 60%.

Nous remarquons que tous les items ont une qualité de représentation forte supérieure à 0,4 à l'exception de l'item E.N1 qui représente une communalité faible par rapport aux autres et proche de 0,4. Nous ne pouvons pas conclure à sa suppression. Examinons d'abord les corrélations des items sur les quatre axes, les résultats seront présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 24 : Matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
E.A1	,484	,372	-,661	,258
E.A2	,401	,343	-,719	,279
E.A3	,381	,346	-,644	,350
E.N1	,596	-,283	,253	-,010
E.N2	,766	-,203	,329	,096
E.N3	,902	-,119	,222	,100
E.N4	,899	-,113	,229	,110
E.N5	,867	-,184	,223	,145
E.N6	,879	-,143	,253	,100
E.S1	,412	,732	,041	-,408
E.S2	,421	,743	,024	-,398
E.S3	,447	,682	,029	-,451
E.M1	-,239	,665	,492	,328
E.M2	-,278	,616	,468	,371
E.M3	-,346	,637	,474	,352

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Nous remarquons que huit items ont des contributions supérieures à 0,3 sur plus d'un axe. Dans ce cas, nous sommes obligés d'établir une analyse en composante principale avec une rotation orthogonale de type Varimax. Nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau 25 : Rotation de la matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
E.A1	,119	,215	,899	-,084
E.A2	,035	,153	,916	-,104
E.A3	,061	,105	,887	-,019
E.N1	,679	,014	-,094	-,168
E.N2	,860	,055	-,019	-,056
E.N3	,916	,149	,136	-,088
E.N4	,916	,146	,137	-,075
E.N5	,910	,065	,123	-,095
E.N6	,914	,127	,098	-,081
E.S1	,121	,900	,161	,157
E.S2	,120	,903	,185	,157
E.S3	,149	,904	,144	,088
E.M1	-,099	,174	-,065	,897
E.M2	-,123	,099	-,056	,886
E.M3	-,188	,105	-,084	,906

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Après avoir établi une rotation Varimax, nous remarquons que tous les items ont des contributions supérieures à 0,3 avec un seul axe seulement. A ce moment-là, nous pouvons accepter cette structure factorielle.

La corrélation de l'item E.N1 avec le premier facteur n'est toujours pas satisfaisante en la comparant avec celles des autres items. Dons nous avons décidé de supprimer cet item et de refaire l'analyse.

2.1.2- Résultats de l'analyse en composante principale après épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

Après l'élimination de l'item « E.N1 », il est nécessaire de refaire l'analyse en composante principale. Les résultats obtenus suite à cette élimination sont les suivants :

Tableau 26 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett après épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,843
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx	3050,865
	Ddl	91
	Signification	,000

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les résultats après suppression de l'item « E.N1 » indiquent que les valeurs de l'indice KMO et du test de Bartlett sont toujours acceptables puisque l'indice KMO a connu une légère augmentation passant de 0,832 à 0,843 qui est largement supérieur à 0,6 et le test de Bartlett est significatif (0,000).

L'analyse en composante principale fait apparaître quatre facteurs et permet d'expliquer presque 86% de la variance totale. Les qualités de représentation des items ainsi que les valeurs propres des facteurs sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 27 : Variance expliquée par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel » après épuration

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulé
1	5,128	36,631	36,631
2	3,287	23,479	60,110
3	2,386	17,045	77,154
4	1,227	8,763	85,917

Source : Analyse des données sous SPSS V23

La solution factorielle permet de dégager quatre facteurs assurant une meilleure restitution de la variance (plus de 85%) sur les quatorze items conservés.

La nouvelle structure factorielle est présentée dans le tableau ci-dessous, qui montre les corrélations des items restants avec les quatre facteurs.

Tableau 28 : Rotation de la matrice des composantes après épuration de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
E.A1	,134	,214	,898	-,084
E.A2	,049	,152	,917	-,103
E.A3	,071	,104	,890	-,018
E.N2	,816	,056	-,012	-,065
E.N3	,926	,146	,112	-,106
E.N4	,937	,142	,107	-,094
E.N5	,931	,060	,093	-,114
E.N6	,938	,122	,066	-,102
E.S1	,121	,899	,164	,158
E.S2	,129	,902	,184	,157
E.S3	,161	,903	,140	,087
E.M1	-,089	,173	-,060	,900
E.M2	-,110	,098	-,053	,888
E.M3	-,169	,103	-,084	,909

Source : Analyse des données sous SPSS V23

- ❖ Le facteur 1 regroupe les items relatifs à l'engagement normatif. Mathématiquement, cet axe peut être exprimé de la manière suivante :

$$E.N = 0,816 E.N2 + 0,926 E.N3 + 0,937 E.N4 + 0,931 E.N5 + 0,938 E.N6$$

- ❖ Le facteur 2 regroupe les items relatifs à l'engagement lié au sacrifice perçu. Mathématiquement, cet axe peut être exprimé de la manière suivante :

$$E.S = 0,899 E.S1 + 0,902 E.S2 + 0,903 E.S3$$

- ❖ Le facteur 3 regroupe les items relatifs à l'engagement affectif. Mathématiquement cet axe peut être exprimé de la manière suivante :

$$E.A = 0,898 E.A1 + 0,917 E.A2 + 0,890 E.A3$$

- ❖ Le facteur 4 regroupe les items relatifs à l'engagement lié au manque d'alternatives, mathématiquement cet axe peut être exprimé de la manière suivante :

$$E.M = 0,900 E.M1 + 0,888 E.M2 + 0,909 E.M3$$

Par la suite, nous avons procédé à l'étape relative à la mesure de la consistance interne des quatre dimensions de l'engagement organisationnel.

2.1.3- Test de fiabilité de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel après épuration

Afin de tester la fiabilité de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel, nous avons vérifié la cohérence interne de l'échelle à travers le calcul du coefficient Alpha de Cronbach par rapport à l'échelle dans sa globalité et par rapport aux quatre facteurs de l'échelle.

L'alpha de Cronbach de l'échelle dans sa globalité après purification représente 0,802, en nous référant au tableau 20, ce coefficient s'avère très bon du fait qu'il se situe entre 0,8 et 0,9.

Nous avons calculé l'alpha de Cronbach pour les quatre facteurs retenus par l'analyse en composante principale après purification de l'échelle. La cohérence interne des quatre facteurs est excellente puisque l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,9 (tableau 29).

Tableau 29 : Cohérence interne par facteur de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel

Facteurs	Coefficient Alpha de Cronbach
Facteur 1 : Engagement normatif (E.N)	,957
Facteur 2 : Engagement lié au sacrifice perçu (E.S)	,929
Facteur 3 : Engagement affectif (E.A)	,910
Facteur 4 : Engagement lié au manque d'alternatives (E.M)	,907

Source : Analyse des données sous SPSS V23

A l'issue de l'analyse exploratoire nous avons vérifié la cohérence interne des quatre facteurs qui composent la variable « Engagement organisationnel ». De ce fait, nous retenons que l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel constitué de quatre dimensions : l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçu, l'engagement affectif et l'engagement lié au manque d'alternatives.

L'individu peut s'engager de manières différentes envers son organisation. En effet, il peut s'engager en éprouvant des sentiments envers elle, en se sentant obligé de rester au sein d'elle, en percevant les coûts associés à son départ et constatant une absence d'offre d'emploi à l'extérieur de son organisation.

2.2- Test de la structure factorielle de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle

Les items de la perception de la justice organisationnelle ont subi une analyse en composante principale. Avant de présenter les résultats obtenus, il est nécessaire de présenter tout d'abord la codification de l'ensemble des items mesurant la variable « Justice organisationnelle » (voir tableau 30).

Tableau 30 : Codification des items de la variable « Justice organisationnelle » (J.O)

Variables	Items	Codes
Justice distributive	Ma rémunération correspond à ce que j'apporte à ma banque	J.D1
	Ma rémunération reflète l'effort que je mets dans mon travail	J.D2
	Ma rémunération est justifiée compte tenu de ma performance	J.D3
	Ma rémunération est le reflet de ma contribution à la banque	J.D4
	Ma rémunération est juste en comparaison avec celle des titulaires du même poste dans les autres banques	J.D5

Justice procédurale	Je peux m'exprimer durant un processus de décision (mobilité, promotion, formation...) qui me concerne	J.P1
	Je peux influencer les prises de décisions qui me concernent	J.P2
	Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous les agents	J.P3
	Les prises de décisions ne font pas intervenir de préjugés auprès de mes supérieurs	J.P4
	Les processus de décision chez la banque sont basés sur des informations exactes de chaque situation	J.P5
	J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions qui me concernent une fois qu'elles sont prises	J.P6
	Les décisions prises respectent des règles d'éthique (équité, transparence, loyauté...)	J.P7
Justice interactionnelle	Mes supérieurs me traitent avec respect	J.I1
	Mes supérieurs me traitent avec dignité	J.I2
	Mes supérieurs évitent de me faire des remarques ou des commentaires déplacés	J.I3
	Mes supérieurs ont une communication franche avec moi concernant les prises de décisions (mobilité, promotion, formation...) me concernant	J.I4
	Mes supérieurs me communiquent les informations qui me concernent dans des délais raisonnables	J.I5
	Mes supérieurs semblent adapter leur communication selon mes besoins	J.I6

Source : Elaboration personnelle

2.2.1- Résultats de l'analyse en composante principale avant épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle

Nous avons réalisé une analyse en composante principale (ACP) sur l'ensemble des items mesurant la justice organisationnelle, les principaux résultats seront présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 31 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett avant épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,895
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	4925,495
	Ddl	153
	Signification	,000

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les valeurs de l'indice KMO et du test de Bartlett sont acceptables. En effet, l'indice KMO présente une valeur de 0,895 qui est largement supérieur à 0,6 ce qui montre qu'il existe une bonne factorabilité. En ce qui concerne le test de Bartlett, il représente une signification de 0,000 inférieur à 0,05 ce qui montre que le test est significatif.

L'analyse en composante principale fait apparaître trois facteurs et permet d'expliquer plus de 78% de la variance totale. Les qualités de représentation des items ainsi que les valeurs propres des facteurs sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 32 : Qualités de représentation et variance expliquée par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle »

Items	Qualités de représentation	Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulé
J.D1	,547	1	5,994	33,298	33,298
J.D2	,866	2	5,019	27,886	61,184
J.D3	,879	3	3,187	17,706	78,889
J.D4	,834				
J.D5	,554				
J.P1	,540				
J.P2	,874				
J.P3	,863				
J.P4	,872				
J.P5	,897				
J.P6	,884				
J.P7	,889				
J.I1	,550				
J.I2	,801				
J.I3	,556				
J.I4	,929				
J.I5	,935				
J.I6	,929				

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les trois facteurs seront retenus puisque leurs valeurs propres sont supérieures à 1. De plus la variance totale de l'échelle est de 78% largement supérieur à 60%.

Nous remarquons que tous les items ont une qualité de représentation forte supérieure à 0,4 à l'exception des items J.D1, J.D5, J.P1, J.I1 et J.I3 qui représentent une communalité faible par rapport aux autres et proche de 0,4. Nous ne pouvons pas conclure à leur suppression. Examinons d'abord les corrélations des items sur les trois axes, les résultats seront présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 33 : Matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
J.D1	,258	,382	,579
J.D2	,268	,448	,770
J.D3	,298	,441	,772
J.D4	,346	,426	,730
J.D5	,403	,358	,514
J.P1	,600	-,381	-,188
J.P2	,868	-,331	-,101
J.P3	,878	-,304	,012
J.P4	,865	-,331	-,113
J.P5	,886	-,323	-,087
J.P6	,886	-,305	-,077
J.P7	,898	-,281	-,068
J.I1	,248	,630	-,302
J.I2	,280	,751	-,398
J.I3	,056	,602	-,437
J.I4	,321	,843	-,340
J.I5	,335	,839	-,344
J.I6	,342	,834	-,340

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Nous remarquons que huit items ont des contributions supérieures à 0,3 sur plusieurs facteurs. Dans ce cas, une analyse en composante principale avec une rotation orthogonale de type Varimax s'impose. Les résultats de l'analyse en composante principale après la rotation Varimax se présentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 34 : Rotation de la matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
J.D1	,011	,092	,734
J.D2	-,031	,053	,929
J.D3	,000	,054	,936
J.D4	,054	,076	,908
J.D5	,162	,144	,712
J.P1	,719	-,058	-,140
J.P2	,934	,010	,038
J.P3	,917	-,020	,148
J.P4	,933	,016	,026
J.P5	,945	,014	,058
J.P6	,937	,024	,074
J.P7	,937	,043	,095
J.I1	,028	,736	,084
J.I2	,025	,982	,063
J.I3	-,119	,729	-,101
J.I4	,019	,950	,164
J.I5	,034	,953	,163
J.I6	,042	,948	,166

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Après avoir établi une rotation Varimax, nous remarquons que tous les items ont des contributions supérieures à 0,3 avec un seul axe seulement. A ce niveau, la structure factorielle est acceptée.

La corrélation de l'item J.P1 avec le premier facteur n'est toujours pas satisfaisante en la comparant avec celles des autres items. Dons nous avons décidé de supprimer cet item.

La corrélation des items J.I1 et J.I3 avec le deuxième facteur n'est toujours pas satisfaisante (0,736 et 0,729) contre (0,982 ; 0,950 ; 0,953 et 0,948). Nous avons donc décidé de supprimer ces items.

La corrélation des items J.D1 et J.D5 avec le troisième axe demeure faible en la comparant avec celle des autres items. Ces deux items ont été supprimés.

Tableau 35 : Liste des items supprimés de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle

Items	Enoncés
J.P1	Je peux m'exprimer durant un processus de décision (mobilité, promotion, formation...) qui me concerne
J.I1	Mes supérieurs me traitent avec respect
J.I3	Mes supérieurs évitent de me faire des remarques ou des commentaires déplacés
J.D1	Ma rémunération correspond à ce que j'apporte à ma banque
J.D5	Ma rémunération est juste en comparaison avec celle des titulaires du même poste dans les autres banques

2.2.2- Résultats de l'analyse en composante principale après épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle

Après l'élimination des items J.P1, J.I1, J.I3, J.D1 et J.D5, il est nécessaire de refaire l'analyse en composante principale. Les résultats obtenus suite à cette élimination sont les suivants :

Tableau 36 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett après épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,874
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	4270,216
	Ddl	78
	Signification	,000

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les résultats après suppression des items indiquent que les valeurs de l'indice KMO et du test de Bartlett sont toujours acceptables puisque l'indice KMO est de 0,874 supérieur à 0,6 et le test de Bartlett est très significatif (0,000).

L'analyse en composante principale fait apparaître trois facteurs et permet d'expliquer presque 86% de la variance totale. Les qualités de représentation des items ainsi que les valeurs propres des facteurs sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 37 : Variance expliquée par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle » après épuration

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulé
Facteur 1	5,428	41,753	41,753
Facteur 2	3,914	30,106	71,858
Facteur 3	2,412	18,555	90,413

Source : Analyse des données sous SPSS V23

La solution factorielle permet de dégager trois facteurs assurant une meilleure restitution de la variance (plus de 90%) sur les treize items conservés.

La nouvelle structure factorielle est présentée dans le tableau ci-dessous, qui montre les corrélations des items restants avec les trois facteurs.

Tableau 38 : Rotation de la matrice des composantes après épuration de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
J.D2	,007	,088	,950
J.D3	,034	,102	,952
J.D4	,087	,110	,936
J.P2	,936	,022	,002
J.P3	,933	-,009	,112
J.P4	,941	,018	-,006
J.P5	,952	,022	,021
J.P6	,940	,035	,031
J.P7	,941	,059	,045
J.I2	,021	,896	,026
J.I4	,016	,974	,113
J.I5	,031	,977	,109
J.I6	,041	,977	,111

Source : Analyse des données sous SPSS V23

- ❖ Six items corrént avec le premier axe : J.P2, J.P3, J.P4, J.P5, J.P6 et J.P7, ils ont comme point commun la perception de la justice des procédures utilisées afin de distribuer les différentes ressources au sein de l'organisation. Nous pouvons ainsi parler du facteur de « justice procédurale ».

Mathématiquement, l'axe de la dimension « justice procédurale » peut être exprimé de la manière suivante :

$$\mathbf{J.P} = 0,936 \mathbf{J.P2} + 0,933 \mathbf{J.P3} + 0,941 \mathbf{J.P4} + 0,952 \mathbf{J.P5} + 0,940 \mathbf{J.P6} + 0,941 \mathbf{J.P7}$$

- ❖ Sur le deuxième facteur chargent les quatre items relatifs à la perception de la qualité de l'information partagée par le supérieur. Ces facteurs sont J.I2, J.I4, J.I5 et J.I6. Nous pouvons nommer ce facteur « justice interactionnelle ».

Mathématiquement, l'axe de la dimension « justice interactionnelle » peut être exprimé de la manière suivante :

$$\mathbf{J.I} = 0,896 \mathbf{J.I2} + 0,974 \mathbf{J.I4} + 0,977 \mathbf{J.I5} + 0,977 \mathbf{J.I6}$$

- ❖ Le facteur 3 regroupe les items relatifs à la perception de la justice des montants distribués face aux performances individuelles, aux contributions et aux efforts fournis dans le travail, il regroupe les items suivant J.D2, J.D3 et J.D4. Nous pouvons nommer cette dimension « justice distributive ».

Mathématiquement, l'axe de la dimension « justice distributive » peut être exprimé de la manière suivante :

$$J.D = 0,950 J.D2 + 0,952 J.D3 + 0,936 J.D4$$

Par la suite, nous avons procédé à l'étape relative à la mesure de la consistance interne des trois dimensions de la justice organisationnelle.

2.2.3- Test de fiabilité de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle après épuration

Nous avons procédé au calcul de l'alpha de Cronbach pour l'échelle dans sa globalité et par rapport à chaque facteur.

L'alpha de Cronbach de l'échelle dans sa globalité après purification représente 0,868, en nous référant au tableau 20, ce coefficient s'avère très bon du fait qu'il se situe entre 0,8 et 0,9.

Nous avons calculé l'alpha de Cronbach pour les trois facteurs retenus par l'analyse en composante principale après purification de l'échelle. La cohérence interne des trois facteurs est excellente puisque l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,9 (tableau 39).

Tableau 39 : Cohérence interne par facteur de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle

Facteurs	Coefficient alpha de Cronbach
Facteur 1 : Justice procédurale (J.P)	,974
Facteur 2 : Justice interactionnelle (J.I)	,972
Facteur 3 : Justice distributive (J.D)	,947

Source : Analyse des données sous SPSS V23

L'analyse exploratoire nous a permis de vérifier la cohérence interne des trois facteurs qui composent la variable « Justice organisationnelle ». Nous retenons ainsi que la justice organisationnelle est un concept multidimensionnel constitué de trois dimensions : la justice

distributive, la justice interactionnelle et la justice distributive. Par contre, les individus de notre échantillon n'ont pas fait la distinction entre la justice interpersonnelle et la justice informationnelle, ces deux sous-dimensions ont été considérées dans le cas de cette étude comme une seule variable représentée sous le nom de la « justice interactionnelle ».

Ainsi, l'individu en percevant la justice au sein de son organisation distingue entre :

- ❖ La perception de la justice des procédures utilisées pour la distribution des différentes ressources organisationnelles ;
- ❖ La perception de la justice du traitement et de la qualité des informations entre lui et son supérieur ;
- ❖ La perception de la justice des différentes rétributions.

2.3- Test de la structure factorielle de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Avant de présenter les résultats de l'analyse en composante principale effectué sur tous les items de la variable « Satisfaction envers la rémunération », il s'est avéré nécessaire de présenter dans le tableau ci-dessous la codification de l'ensemble des items de cette variable.

Tableau 40 : Codification des items de la variable « Satisfaction envers la rémunération » (S.R)

Variables	Items	Codes
Satisfaction envers la rémunération directe	Je suis satisfait vis-à-vis de mon salaire de base	S.RD1
	Je suis satisfait vis-à-vis de mes compléments individuels	S.RD2
	Je suis satisfait vis-à-vis des commissions que je reçois	S.RD3
	Je suis satisfait vis-à-vis des primes d'objectifs que je reçois	S.RD4
	Globalement, je suis satisfait vis-à-vis de ma rémunération directe	S.RD5

Satisfaction envers la rémunération indirecte	Je suis satisfait vis-à-vis de l'ensemble des avantages en nature (téléphone, abonnement, ordinateur...)	S.RIN1
	Je suis satisfait vis-à-vis de de l'ensemble des avantages sociaux (mutuelle, retraite, assurance décès...)	S.RIN2
	Je suis satisfait vis-à-vis de l'ensemble des avantages financiers (achat des actions de la banque à un prix inférieur du marché, l'épargne salariale pour constituer une retraite complémentaire...)	S.RIN3
	Globalement, je suis satisfait vis-à-vis de ma rémunération indirecte	S.RIN4
Satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	Je suis satisfait vis-à-vis de la pertinence des critères pour déterminer ma rémunération	S.GR1
	Je suis satisfait vis-à-vis de l'évaluation des performances pour déterminer ma rémunération	S.GR2
	Je suis satisfait de ma rémunération en comparaison avec celles d'autres emplois dans ma banque	S.GR3
	Je suis satisfait vis-à-vis de la cohérence des pratiques et politiques (annoncées par le siège) de rémunération dans ma banque	S.GR4
	Je suis satisfait vis-à-vis de la façon dont ma banque gère l'ensemble des rémunérations	S.GR5
	Globalement, je suis satisfait du mode de gestion de ma rémunération	S.GR6

Source : Elaboration personnelle

2.3.1- Résultats de l'analyse en composante principale avant épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Nous avons réalisé une analyse en composante principale (ACP) sur l'ensemble des items mesurant l'engagement organisationnel, les principaux résultats seront présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 41 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett avant épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,871
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx	4915,727
	Ddl	105
	Signification	,000

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les résultats indiquent que l'indice KMO et le test de Bartlett sont satisfaisant puisque l'indice KMO est de 0,871 largement supérieur à 0,6 ce qui montre qu'il existe une bonne factorabilité et le test de Bartlett est très significatif (inférieur à 0,05).

L'analyse en composante principale fait apparaître trois facteurs et permet d'expliquer 83% de la variance totale. Les qualités de représentation des items ainsi que les valeurs propres des facteurs sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 42 : Qualités de représentation et variance expliquée par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »

Items	Qualité de représentation	Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulé
S.RD1	,917	1	6,349	42,329	42,329
S.RD2	,951	2	3,502	23,435	65,674
S.RD3	,587	3	2,600	17,334	83,008
S.RD4	,893				
S.RD5	,941				
S.RIN1	,550				
S.RIN2	,912				
S.RIN3	,921				
S.RIN4	,912				
S.GR1	,553				
S.GR2	,931				
S.GR3	,595				
S.GR4	,956				
S.GR5	,951				
S.GR6	,881				

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Nous avons retenu les trois premiers facteurs puisqu'ils ont une valeur propre supérieure à 1. De plus la variance totale de l'échelle est de 83% largement supérieur à 60%.

Nous remarquons que tous les items ont une qualité de représentation forte supérieure à 0,4 à l'exception des items S.RD3, S.RIN1, S.GR1 et S.GR3 qui représentent une communalité faible par rapport aux autres et proche de 0,4. Nous ne pouvons pas conclure à leur suppression. Examinons d'abord les corrélations des items sur les trois axes, les résultats seront présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 43 : Matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
S.RD1	,697	,550	-,359
S.RD2	,714	,557	-,363
S.RD3	,500	,500	-,293
S.RD4	,693	,556	-,322
S.RD5	,715	,553	-,353
S.RIN1	,468	,105	,566
S.RIN2	,508	,274	,761
S.RIN3	,528	,271	,754
S.RIN4	,568	,270	,719
S.GR1	,483	-,557	-,100
S.GR2	,746	-,609	-,070
S.GR3	,646	-,408	-,109
S.GR4	,779	-,588	-,059
S.GR5	,771	-,593	-,074
S.GR6	,792	-,499	-,066

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Nous remarquons que de nombreux items (au nombre de 15) ont des contributions supérieures à 0,3 sur plusieurs facteurs. Pour faciliter l'interprétation des facteurs, il est recommandé d'effectuer des rotations dans l'espace factoriel afin d'augmenter les corrélations de certaines variables sur les axes. Nous avons opté pour une rotation Varimax. Les résultats de l'analyse en composante principale après rotation Varimax se présentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 44 : Rotation de la matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
S.RD1	,129	,942	,117
S.RD2	,136	,958	,122
S.RD3	,021	,762	,079
S.RD4	,116	,926	,149
S.RD5	,138	,951	,131
S.RIN1	,171	,079	,717
S.RIN2	,052	,121	,946
S.RIN3	,068	,135	,948
S.RIN4	,101	,174	,934
S.GR1	,743	-,028	-,019
S.GR2	,956	,079	,106
S.GR3	,748	,169	,078
S.GR4	,962	,108	,134
S.GR5	,962	,106	,117
S.GR6	,908	,177	,155

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Après avoir établi une rotation Varimax, la structure factorielle est acceptée puisque tous les items ont des contributions supérieures à 0,3 avec un seul axe seulement.

La corrélation des items S.GR1 et S.GR3 avec le premier facteur n'est toujours pas satisfaisante en la comparant avec celles des autres items (0,743 et 0,748) contre (0,956 ; 0,962 ; 0,962 ; 0,908). Donc nous avons décidé de supprimer ces items.

La corrélation de l'item S.RD3 avec le deuxième facteur n'est toujours pas satisfaisante en la comparant avec celle des autres items qui corrént avec le même axe. Nous avons donc décidé de supprimer cet item.

La corrélation de l'item S.RIN1 avec le troisième axe demeure faible en la comparant avec celle des autres items. Cet item a été supprimé.

Tableau 45 : Liste des items supprimés de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Items	Enoncés
S.GR1	Je suis satisfait vis-à-vis de la pertinence des critères pour déterminer ma rémunération
S.GR3	Je suis satisfait de ma rémunération en comparaison avec celles d'autres emplois dans ma banque
S.RD3	Je suis satisfait vis-à-vis des commissions que je reçois
S.RIN1	Je suis satisfait vis-à-vis de l'ensemble des avantages en nature (téléphone, abonnement, ordinateur...)

2.3.2- Résultats de l'analyse en composante principale après épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Après l'élimination des items S.GR1, S.GR3, S.RD3 et S.RIN1, il est nécessaire de refaire l'analyse en composante principale. Les résultats obtenus suite à cette élimination sont les suivants :

Tableau 46 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett après épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		,855
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx	4278,064
	Ddl	55
	Signification	,000

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Les résultats après suppression des items indiquent que les valeurs de l'indice KMO et du test de Bartlett sont toujours acceptables puisque l'indice KMO est de 0,855 supérieur à 0,6 et le test de Bartlett est très significatif (0,000).

L'analyse en composante principale fait apparaître trois facteurs et la variance totale est passée de 83% à 95%. Les qualités de représentation des items ainsi que les valeurs propres des facteurs sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau 47 : Variance expliquée par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération » après épuration

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulé
Facteur 1	5,323	48,388	48,388
Facteur 2	2,823	25,663	74,051
Facteur 3	2,260	20,541	94,592

Source : Analyse des données sous SPSS V23

La solution factorielle permet de dégager trois facteurs assurant une meilleure restitution de la variance (plus de 94%) sur les onze items conservés.

La nouvelle structure factorielle est présentée dans le tableau ci-dessous, qui montre les corrélations des items restants avec les trois facteurs.

Tableau 48 : Rotation de la matrice des composantes après épuration de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »

Items	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
S.RD1	,116	,956	,119
S.RD2	,135	,965	,120
S.RD4	,113	,932	,133
S.RD5	,133	,967	,132
S.RIN2	,080	,120	,963
S.RIN3	,097	,128	,961
S.RIN4	,133	,167	,943
S.GR2	,973	,080	,083
S.GR4	,978	,118	,098
S.GR5	,978	,115	,078
S.GR6	,914	,184	,117

Source : Analyse des données sous SPSS V23

A partir de ce tableau, nous pouvons faire le constat suivant :

- ❖ Sur le premier axe chargent les quatre items suivant : S.GR2, S.GR4, S.GR5 et S.GR6. Ils sont relatifs à la satisfaction envers la façon par laquelle l'entreprise gère les rémunérations. Cet axe peut être nommé « Satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération ».

Mathématiquement l'axe de la variable « Satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » peut être exprimé de la manière suivante :

$$\mathbf{S.GR = 0,973 S.GR2 + 0,978 S.GR4 + 0,978 S.GR5 + 0,914 S.GR6}$$

- ❖ Au niveau du deuxième axe nous trouvons les items suivants : S.RD1, S.RD2, S.RD4 et S.RD5. Ces items réfèrent à la satisfaction envers le salaire de base, les compléments individuels et les primes d'objectifs. Ils peuvent être qualifiés d'élément de rémunération directe. Nous pouvons nommer cet axe « Satisfaction envers la rémunération directe ».

Mathématiquement l'axe de la variable « Satisfaction envers la rémunération directe » peut être exprimé de la manière suivante :

$$\mathbf{S.RD = 0,956 S.RD1 + 0,965 S.RD2 + 0,932 S.RD4 + 0,967 S.RD5}$$

- ❖ Les items S.RIN2, S.RIN3, S.RIN4 sont fortement corrélés avec le troisième axe. Ces items réfèrent à la satisfaction envers les avantages sociaux, les avantages en nature et les avantages financiers. Ces items peuvent être qualifiés d'éléments de rémunération indirecte. Nous allons nommer cette dimension « Satisfaction envers la rémunération indirecte ».

Mathématiquement l'axe de la variable « satisfaction envers la rémunération indirecte » peut être exprimé de la manière suivante :

$$\mathbf{S.RIN = 0,963 S.RIN2 + 0,961 S.RIN 3 + 0,943 S.RIN4}$$

2.3.3- Test de fiabilité de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération après épuration

Afin de vérifier la fiabilité de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération, nous avons procédé au calcul de l'alpha de Cronbach pour l'échelle dans sa globalité et par rapport à chaque facteur.

L'alpha de Cronbach de l'échelle dans sa globalité après purification représente 0,892, en nous référant au tableau 20, ce coefficient se situe entre 0,8 et 0,9 et donc nous pouvons dire qu'il est très bon.

Nous avons calculé l'alpha de Cronbach pour les trois facteurs retenus par l'analyse en composante principale après purification de l'échelle. La cohérence interne des trois facteurs est excellente puisque l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,9 (tableau 49).

Tableau 49 : Cohérence interne par facteur de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération

Facteurs	Coefficient alpha de Cronbach
Facteur 1 : Satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération (S.GR)	,981
Facteur 2 : Satisfaction envers la rémunération directe (S.RD)	,980
Facteur 3 : Satisfaction envers la rémunération indirecte (S.RIN)	,970

Source : Analyse des données sous SPSS V23

D'après l'analyse factorielle en composante principale, nous retenons que la satisfaction envers la rémunération est un concept multidimensionnel qui comprend trois dimensions à savoir : la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération, la satisfaction envers la rémunération directe et la satisfaction envers la rémunération indirecte.

Ainsi, afin de mesurer la satisfaction de l'individu envers la rémunération il faut tenir compte distinctement des éléments suivants :

- ❖ Le premier relatif à la satisfaction de l'individu envers la manière avec laquelle l'organisation gère la rémunération ;
- ❖ Le deuxième prenant compte de la satisfaction de l'individu envers son salaire de base, ses compléments individuels ainsi que les différentes primes d'objectifs qu'il reçoit ;
- ❖ Le troisième concernant la satisfaction envers les avantages sociaux, en nature et financiers.

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre nous a d'abord permis de présenter notre terrain d'étude. En effet, nous avons choisi le secteur bancaire car il est considéré parmi les secteurs de production les plus structurés en matière de gestion des ressources humaines notamment en matière de rémunération.

Ensuite, nous avons exposé la méthodologie de recherche suivie tout en présentant la démarche ainsi que le positionnement épistémologique adopté.

Nous avons aussi présenté les résultats de la collecte des données et nous avons procédé au choix et à la construction des échelles de mesure des variables de notre recherche. En effet :

- L'engagement organisationnel a été mesuré par l'échelle construite par Allen et Meyer (1990) et qui a été adapté à notre étude ;
- La justice organisationnelle a été évaluée par l'échelle de Colquitt (2001), cette échelle a fait l'objet d'une contextualisation afin de l'adapter à notre recherche ;
- L'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération a été construite suivant la démarche de Churchill. De ce fait, nous nous sommes basés sur une échelle déjà existante ainsi que sur les travaux de classification des éléments de la rémunération qui existent dans la littérature pour construire cette échelle de mesure.

Ces échelles de mesure ont été étudiées et purifiées à l'aide d'une analyse en composante principale afin de retenir les dimensions significatives et fiables à notre étude.

Ainsi, après avoir vérifié la fiabilité des échelles de mesure, il est recommandé de vérifier leur validité en procédant par des analyses factorielles confirmatoires, notamment à travers le calcul des différents indices d'ajustement. Cette analyse correspond à l'étape suivante de notre recherche et fera l'objet du deuxième chapitre.

Chapitre II : Présentation des résultats et discussion

Afin de tester les hypothèses de recherche, il est recommandé de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure à travers une analyse factorielle exploratoire plus précisément à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP).

Cette analyse doit être complétée par une analyse factorielle confirmatoire. Son but est de confronter les hypothèses aux différents résultats obtenus et par conséquent tester le modèle général de recherche.

Ce chapitre sera consacré à l'analyse factorielle confirmatoire par la méthode de modélisation par équations structurelles afin de procéder au test des hypothèses ainsi qu'au modèle de recherche.

Pour ce faire, le présent chapitre est composé de trois sections :

- La première section de ce chapitre sera réservée à l'analyse factorielle confirmatoire qui nous permettra à l'aide de tests plus puissants de valider les résultats de l'analyse exploratoire.
- Dans la deuxième section, nous procéderons au test des hypothèses afin de valider notre modèle de recherche.
- Dans la troisième section, nous discuterons les résultats issus de notre recherche tout en vérifiant le lien entre les différentes variables.

Section 1 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier temps les étapes de l'analyse confirmatoire. Ensuite, dans les points qui suivent, nous procéderons à l'analyse des échelles de mesure de notre recherche et au test des hypothèses de notre recherche.

1- La méthodologie de l'analyse factorielle confirmatoire

1.1- Le passage de l'analyse exploratoire à l'analyse confirmatoire

L'analyse confirmatoire est une étape qui suit l'analyse exploratoire et cela afin de tester la validité de la structure factorielle des variables conceptuelles. Elle repose sur les modèles des équations structurelles. Cette analyse correspond à la cinquième, sixième et septième étape du paradigme de Churchill.

1	Spécifier le domaine du construit	Revue de littérature
2	Générer un ensemble d'items	Revue de littérature
3	Collecte de données	Entretien-enquête Expériences
4	Purifier l'instrument de mesure	Analyse factorielle Coefficient Alpha de Cronbach
5	Collecte de données	Coefficient Alpha de Cronbach Fiabilité des deux moitiés
6	Estimer la fiabilité	Matrice Multitraits – Multiméthodes
7	Estimer la validité	Critère de validité
8	Développer des normes	Moyenne et autres statistiques résumant la distribution des scores

Afin de tester la fiabilité et la validité des instruments de mesure, une analyse en composantes principales a été réalisée pour chacune des échelles de mesure avec rotation orthogonale de type VARIMAX. A travers cette analyse, nous avons pu dégager les différents facteurs composant chaque échelle de mesure. Pour chaque facteur, nous avons retenu les items ayant une qualité de représentation supérieure à 0.4.

Ces résultats ont fait l'objet d'une analyse confirmatoire, le but de cette dernière est de soumettre la version modifiée du questionnaire à de nouveaux tests de fiabilité et de validité (Roussel et Wacheux, 2005, p.260). Nous avons opté pour une analyse se basant sur les modèles structurels car l'analyse factorielle exploratoire ne garantit pas une meilleure solution factorielle. Toutefois, les méthodes d'analyses faisant appel aux équations structurelles donnent plusieurs indices de la qualité globale d'ajustement. En effet, ils permettent de choisir le lien le plus représentatif des relations trouvées dans les données.

Cette modélisation est devenue courante dans les travaux en science de gestion puisqu'elle a un aspect confirmatoire. Cependant, avant la mise en œuvre d'un modèle d'équations structurelles, il faut vérifier si :

- Le modèle causal est déterminé auparavant
- La relation entre les variables est linéaire
- Les paramètres à évaluer disposent d'un minimum de cinq observations

L'analyse confirmatoire se fait à l'aide du logiciel AMOS. Ainsi, nous avons importé les données du logiciel SPSS V23 vers AMOS V23 afin de mener notre étude.

1.2- Les étapes de l'analyse confirmatoire

Afin de vérifier la validité du modèle de mesure⁷⁵, il est nécessaire de prendre en considération les éléments suivant :

- S'assurer de la fiabilité des items
- S'assurer de la validité interne
- Ajuster le modèle de mesure

⁷⁵ Pour plus de détail sur les équations, voir l'annexe 5

La vérification de la fiabilité des items au niveau de l'étude confirmatoire se fait par le calcul du Rhô de Joreskog (ρ). Selon Roussel et al. (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 coefficient Rhô de Joreskog est le plus approprié aux méthodes faisant appel aux équations structurelles puisqu'il prend en considération les termes d'erreur.

La validité interne du construit repose sur la vérification de la validité convergente et la validité discriminante.

➤ La validité convergente :

Selon Fornell et Larcker (1981), la validité convergente est la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même construit. Lorsque le coefficient Rhô validité convergente (ρ_{vc}) est supérieur ou égal à 0.5 nous pouvons dire que la validité convergente est vérifiée.

➤ La validité discriminante :

La validité discriminante permet de mesurer le degré auquel un construit est différent des autres. Selon Roussel et Wacheux (2005), nous pouvons dire que la validité discriminante est satisfaisante lorsque la différence de Khi-deux entre deux modèles est significative au regard de la différence de degrés de liberté observés.

Elle est obtenue lorsque la variance moyenne extraite est supérieur au carré de la corrélation entre la variable latente étudiée et les autres dimensions du modèle de mesure.

L'ajustement du modèle se fait à travers l'évaluation d'un ensemble d'indices d'ajustement. Ces indices se regroupent en trois grandes familles à savoir les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie.

➤ Les indices absolus :

Ces indices permettent d'évaluer le niveau d'équivalence entre le modèle théorique proposé et les données collectées (Schumacker et Lomax, 2004). Plus précisément, ils examinent la similarité entre le modèle posé à priori et les données observées.

Pour ce faire, plusieurs indices se présentent :

- L'indice de Khi deux (X^2) : son but est de vérifier s'il existe une divergence ou une convergence entre la matrice des covariances issue du modèle et la matrice des covariances observée. Pour que le modèle estimé soit une bonne représentation des relations entre les variables observées, il faut qu'il soit faible. Un indice élevé indique une mauvaise représentation. Tandis qu'un indice X^2 égal à 0 suggère une représentation parfaite des données observées.
- Le GFI (Goodness of Fit Index) : il permet de mesurer le pourcentage de la variance des covariances expliquée par le modèle. Il varie entre 0 et 1 et acceptable pour une valeur supérieure à 0.9.
- L'AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) : c'est le GFI adapté au nombre de variables et au degré de liberté du modèle. En effet, il tient compte de la complexité du modèle. L'AGFI est acceptable pour une valeur supérieure à 0.9.
- Le RMR (Root Mean Square Residual) : correspond à l'appréciation moyenne des résidus. Il varie entre 0 et 1. L'ajustement du modèle est satisfaisant lorsque la valeur du RMR est proche de 0.
- Le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) : cet indice mesure l'écart moyen attaché au modèle proposé par le degré de liberté attendu. La qualité d'ajustement est raisonnable pour un RMSEA inférieur ou égal à 0.08.

➤ Les indices incrémentaux :

Ces indices permettent de comparer la qualité d'ajustement du modèle restrictif. Ce modèle appelé aussi modèle d'indépendance, requiert l'absence de corrélation entre les variables (Roussel et al., 2002). Plusieurs indices sont disponibles à ce niveau :

- Le NFI (Normed Fit Index) : c'est un indice qui représente le pourcentage de la covariance totale entre les variables du modèle testé. Il varie entre 0 et 1.
Pour que le modèle soit bon, le NFI doit être proche de 1.

- Le CFI (Comparative Fit Index) : c'est un indice qui permet de comparer les degrés de liberté du modèle testé ainsi que du modèle d'indépendance. Le modèle est accepté si CFI est supérieur à 0.9.
Le modèle est accepté si CFI est supérieur à 0.9.

➤ Les indices de parcimonie :

Appelés aussi indices d'ajustement relatif, ces indices permettent d'évaluer l'ajustement de chaque paramètre afin de contrôler la surestimation du modèle. Selon Schumacker et Lomax (2004), ces indices déterminent le nombre nécessaire de paramètres à estimer permettant d'atteindre le niveau d'ajustement spécifique.

En effet, ils permettent de choisir le modèle le plus adéquat avec un meilleur ajustement.

L'indice utilisé à ce niveau est souvent le Khi-deux normé par le degré de liberté.

- Khi-deux normé : c'est un indice qui contrôle la surestimation du modèle

Une valeur se rapprochant de 2 indique une bonne qualité d'ajustement par contre une valeur supérieure à 10 est considérée comme excessive et indique une qualité d'ajustement insuffisante.

2- L'analyse factorielle confirmatoire : Test des échelles de mesure

A ce niveau, nous allons réaliser la dernière étape de la purification des échelles de mesure. Son but est d'examiner la qualité des échelles afin de valider la dimensionnalité établie au préalable.

2.1- Les tests de normalité des variables

Afin de tester les hypothèses de notre recherche et valider notre modèle final, une vérification de la normalité des données s'impose. De ce fait, nous avons réalisé un test de normalité des données.

Pour ce faire, nous avons fait appel à deux indicateurs de dispersion à savoir : le coefficient de Skewness et le coefficient de Kurtosis. Ces derniers permettent de confirmer la normalité des données.

- Le Skewness est un coefficient d'asymétrie qui permet de vérifier si les données sont réparties d'une manière équitable autour de la moyenne ou pas. Selon Brown (1997), la valeur de cet indicateur doit être inférieure à 2.
- Le Kurtosis est un coefficient d'aplatissement qui permet de comparer la courbe de distribution des données à celle de la loi normale. Selon Brown (1997), la valeur de cet indicateur doit être inférieure à 3.

2.1.1- Test de normalité de la variable « Engagement organisationnel »

Nous rappelons que l'analyse factorielle exploratoire nous a permis de garder 14 items afin de mesurer l'engagement organisationnel.

Tableau 50 : Test de normalité des items de la variable « Engagement organisationnel »

Variable	Items	Coefficients	
		Skewness	Kurtosis
Engagement organisationnel	E.A1	-,791	-,400
	E.A2	-,863	-,472
	E.A3	-,702	-,759
	E.N2	,304	-,527
	E.N3	,321	-,463
	E.N4	,347	-,532
	E.N5	,269	-,505
	E.N6	,344	-,448
	E.S1	-,454	-,775
	E.S2	-,470	-,653
	E.S3	-,494	-,503
	E.M1	-,299	-1,031
	E.M2	-,323	-1,114
	E.M3	-,275	-1,082

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Ces résultats montrent que les 14 items retenus suivent une loi normale puisque les coefficients de Skewness et Kurtosis sont acceptables. Ces derniers sont respectivement inférieurs à 2 et 3.

2.1.2- Test de normalité de la variable « Justice organisationnel »

Nous rappelons que l'analyse factorielle exploratoire nous a permis de garder 13 items afin de mesurer la justice organisationnelle.

Tableau 51 : Test de normalité des items de la variable « Justice organisationnelle »

Variable	Items	Coefficients	
		Skewness	Kurtosis
Justice organisationnelle	J.D2	-,167	-,787
	J.D3	-,141	-,848
	J.D4	-,221	-1,071
	J.P2	-,367	-1,082
	J.P3	-,364	-1,179
	J.P4	-,407	-1,017
	J.P5	-,390	-1,188
	J.P6	-,416	-1,109
	J.P7	-,392	-1,141
	J.I2	-,483	-,737
	J.I4	-,272	-,657
	J.I5	-,312	-,673
	J.I6	-,308	-,648

Source : Analyse des données sous SPSS V23

Le coefficient d'asymétrie et d'aplatissement ne posent aucun problème pour les items testés. Cela confirme la normalité des 13 items retenus.

2.1.3- Test de normalité de la variable « Satisfaction envers la rémunération »

Nous rappelons que l'analyse factorielle exploratoire nous a permis de garder 11 items afin de mesurer la satisfaction envers la rémunération.

Tableau 52 : Test de normalité des items de la variable « Satisfaction envers la rémunération»

Variable	Items	Coefficients	
		Skewness	Kurtosis
Satisfaction envers la rémunération	S.RD1	-,150	-,871
	S.RD2	-,193	-,835
	S.RD4	-,173	-,953
	S.RD5	-,180	-,847
	S.RIN2	-,288	-,827
	S.RIN3	-,303	-,821
	S.RIN4	-,243	-,927
	S.GR2	-,489	-1,016
	S.GR4	-,515	-,899
	S.GR5	-,498	-,897
	S.GR6	-,500	-,322

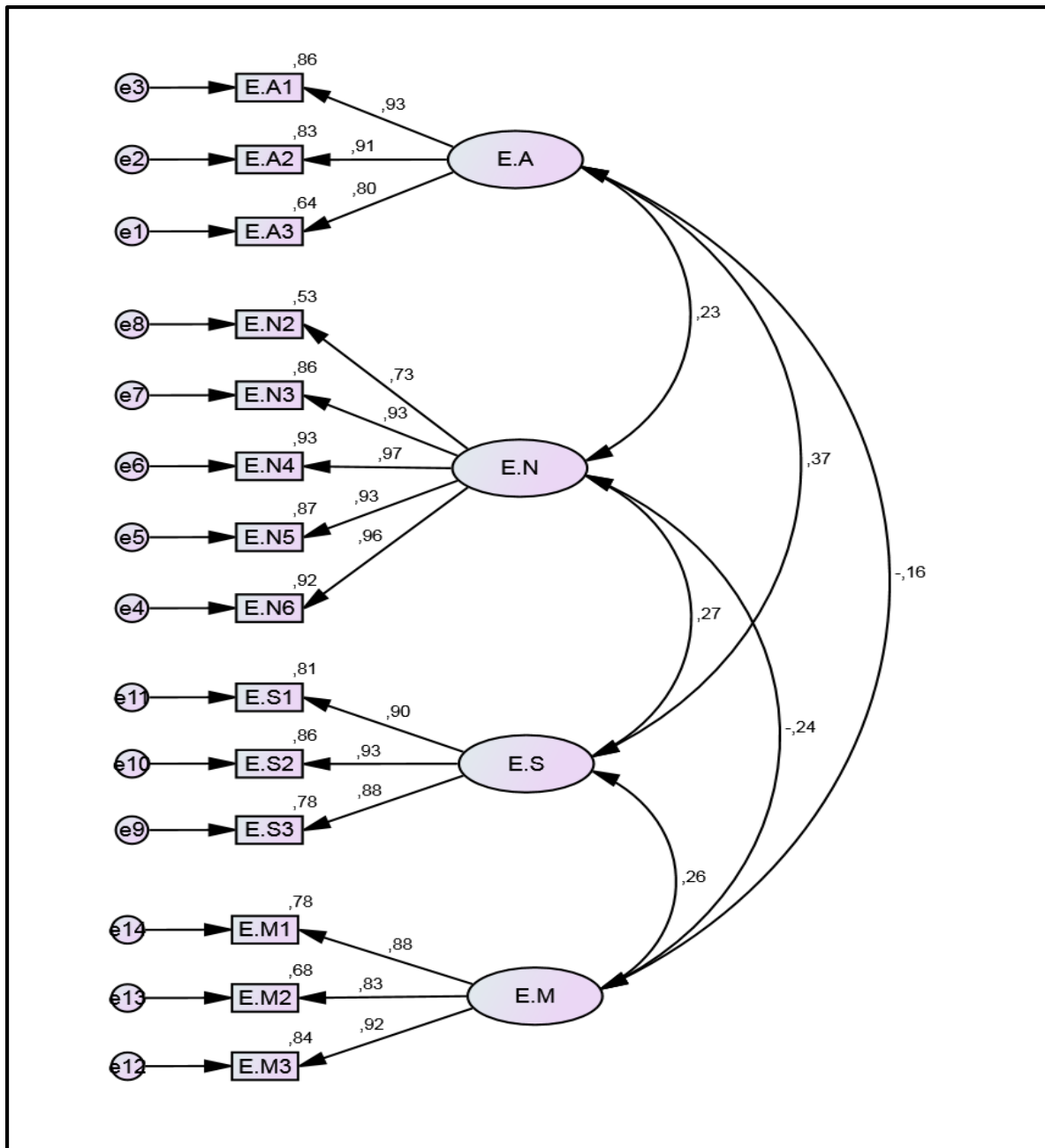
Source : Analyse des données sous SPSS V23

D'après ce tableau, tous les coefficients de Skewness et de Kurtosis sont inférieurs respectivement à 2 et 3, ce qui dénote d'une distribution normale de tous les items de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération.

2.2- L'analyse factorielle confirmatoire de la variable « engagement organisationnel »

L'analyse en composante principale de l'échelle de mesure de la variable « engagement organisationnel » nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 14 : « Path diagramme » de la variable latente « engagement organisationnel »



Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après la figure ci-dessus, nous constatons 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 présenter dans le tableau ci-dessous, les différents indicateurs de mesure de la fiabilité et de la validité de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.

Tableau 53 : Fiabilité et validité convergente et discriminante de modèle de mesure « Engagement organisationnel »

Dimension	Items	Coefficient de représentativité	Critical Ratio Cr (test t)	Signification p	Rhò de Joreskog	Rho de validité convergente (pvc)
E.A	E.A1	0,93	16,294	0,000	0,95	0,78
	E.A2	0,91	16,024	0,000		
	E.A3	0,80				
E.N	E.N2	0,73	15,095	0,000	0,97	0,83
	E.N3	0,93	29,323	0,000		
	E.N4	0,97	36,853	0,000		
	E.N5	0,93	30,407	0,000		
	E.N6	0,96				
E.S	E.S1	0,90	19,292	0,000	0,96	0,82
	E.S2	0,93	20,226	0,000		
	E.S3	0,88				
E.M	E.M1	0,88	18,308	0,000	0,95	0,77
	E.M2	0,83	16,510	0,000		
	E.M3	0,92				

Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que tous les indicateurs sont acceptables.

En effet, nous constatons que :

- Le test de chaque contribution factorielle est supérieur à 1,96 et significatif (0,000) ;
- Le coefficient Rhò de Joreskog est largement supérieur à 0,7 pour chacune des dimensions de l'engagement organisationnel, ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- Le coefficient Rhò de validité convergente est largement supérieur à 0,5 ce qui confirme la validité convergente de notre échelle.

Afin de vérifier la qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Engagement organisationnel », nous avons fait appel aux indicateurs regroupés dans le tableau qui suit :

Tableau 54 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »

Engagement organisationnel	
Indice	Valeur
X²	104,920
Ddl	71
X²/ddl	1,478
GFI	0,940
AGFI	0,911
CFI	0,989
NFI	0,966
RMR	0,028
RMSEA	0,046

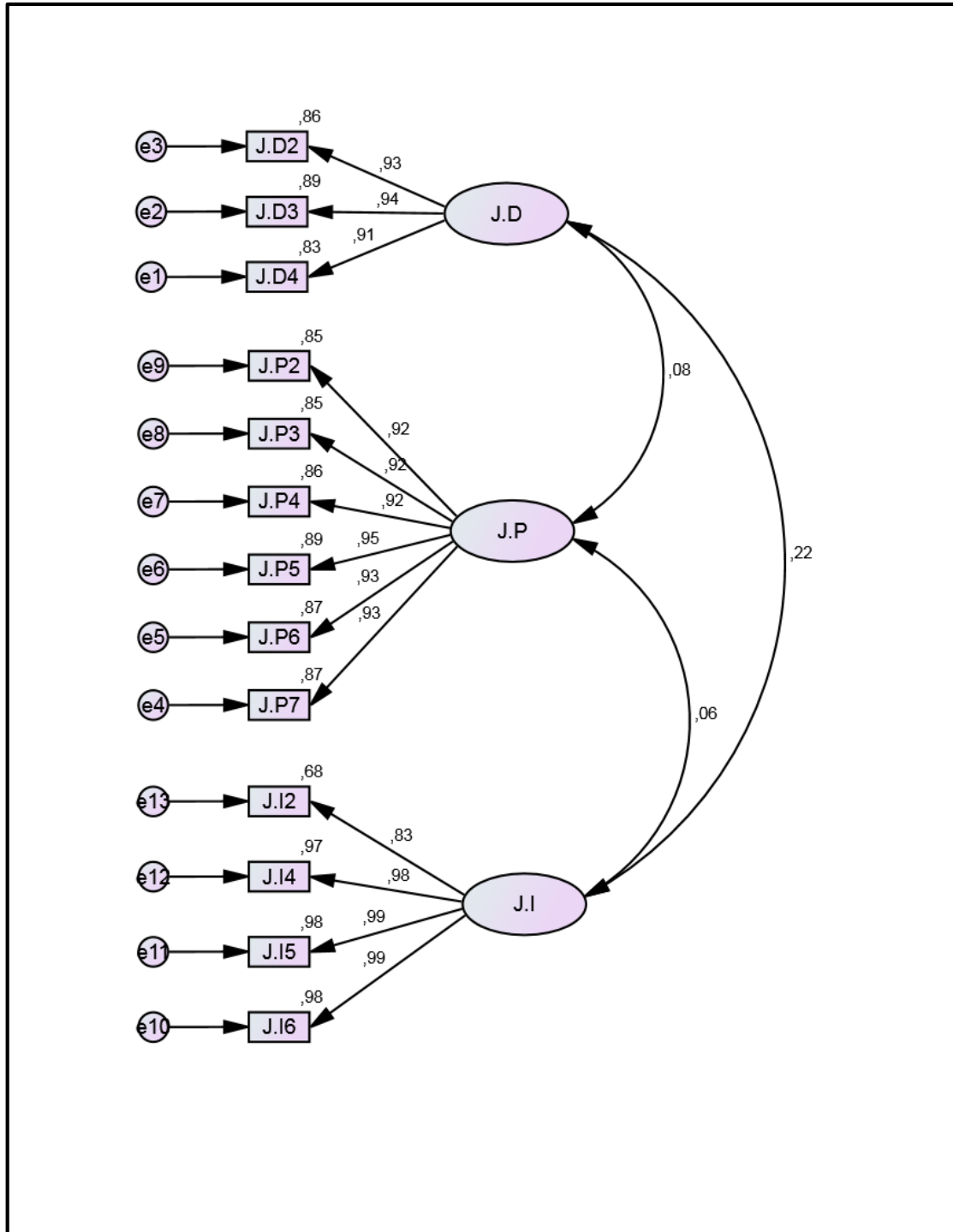
Source : Analyse des données sous AMOS V23

La qualité d'ajustement de ce modèle est satisfaisante, le GFI, l'AGFI, le CFI et le NFI sont supérieurs à 0,9. Le rapport X²/ddl est acceptable puisqu'il est proche de 2. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ces résultats montrent que le modèle est une très bonne représentation des relations entre les variables observées dans les données.

2.3- L'analyse factorielle confirmatoire de la variable « justice organisationnelle »

L'analyse en composante principale de l'échelle de mesure de la variable « justice organisationnelle » nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 15 : « Path diagramme » de la variable latente « Justice organisationnelle »



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La validité de notre échelle de mesure est confirmée puisque tous les coefficients de représentativité sont supérieurs à 0,5.

Le tableau suivant représente les résultats des analyses de fiabilité et de validité de cette échelle de mesure.

Tableau 55 : Fiabilité et validité convergente et discriminante de modèle de mesure « Justice organisationnelle »

Dimension	Items	Coefficient de représentativité	Critical Ratio CR (test T)	Signification p	Rhô de Joreskog	Rhô de validité convergente (pvc)
J.D	J.D2	0,93	23,326	0,000	0,97	0,86
	J.D3	0,94	24,326	0,000		
	J.D4	0,91				
J.P	J.P2	0,92	25,495	0,000	0,96	0,72
	J.P3	0,92	25,813	0,000		
	J.P4	0,93	26,014	0,000		
	J.P5	0,95	28,265	0,000		
	J.P6	0,93	26,546	0,000		
	J.P7	0,93				
J.I	J.I2	0,83	21,520	0,000	0,98	0,90
	J.I4	0,98	62,422	0,000		
	J.I5	0,99	74,937	0,000		
	J.I6	0,99				

Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que tous les indicateurs sont acceptables. En effet, nous constatons que :

- Le test de chaque contribution factorielle est supérieur à 1,96 et significatif (0,000) ;
- Le coefficient Rhô de Joreskog pour les dimensions J.D, J.P et J.I sont respectivement 0,97, 0,96 et 0,98, ce coefficient est largement supérieur à 0,7 ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- La validité convergente de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle est confirmée puisque le coefficient Rhô de validité convergente pour chacune des dimensions est largement supérieur à 0,5.

Afin de vérifier la qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Justice organisationnelle », nous avons fait appel aux indicateurs regroupés dans le tableau qui suit :

Tableau 56 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Justice organisationnelle»

Justice organisationnelle	
Indice	Valeur
X²	121,565
Ddl	62
X²/ddl	1,961
GFI	0,930
AGFI	0,898
CFI	0,986
NFI	0,972
RMR	0,025
RMSEA	0,065

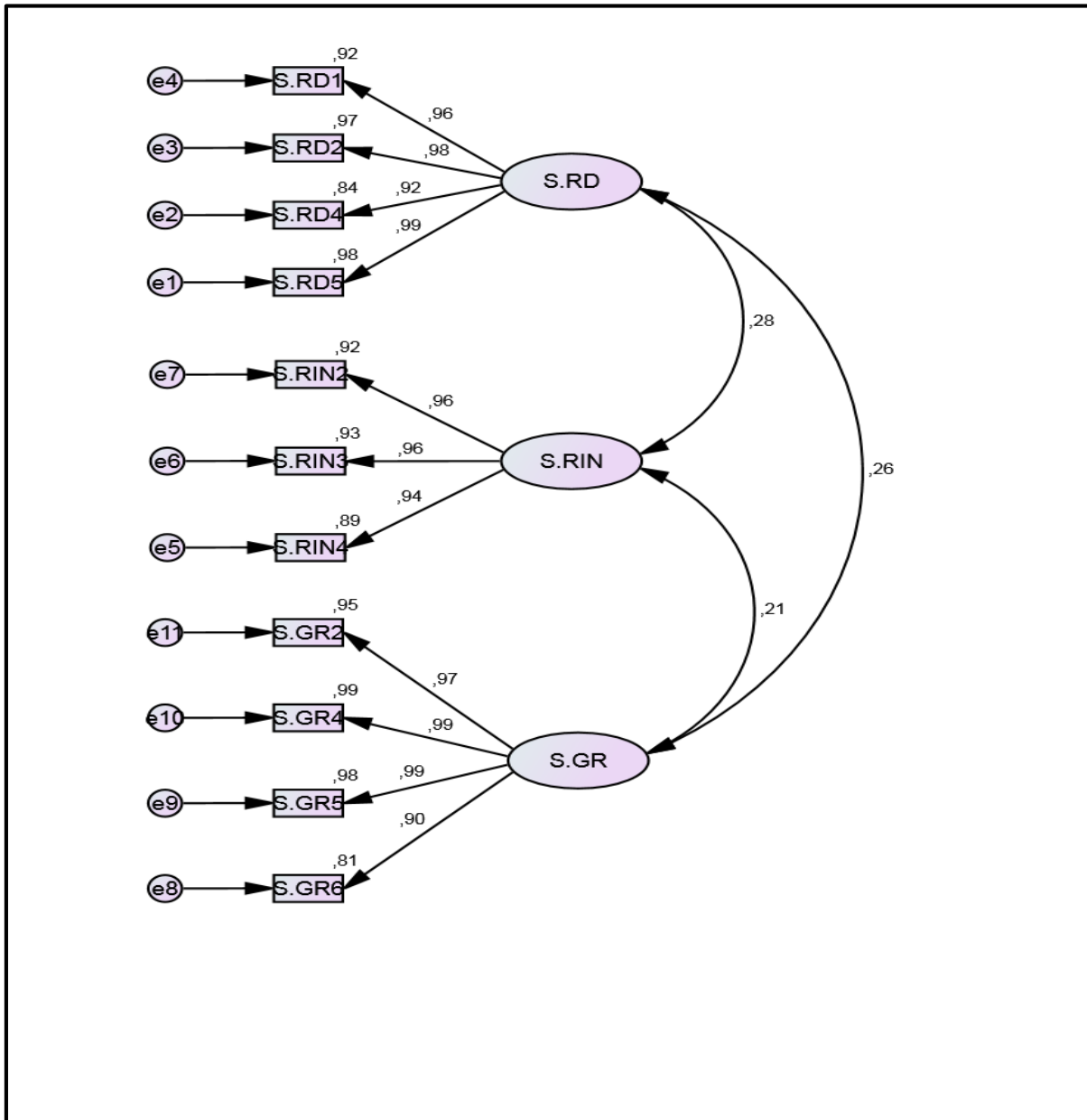
Source : Analyse des données sous AMOS V23

La qualité d'ajustement de ce modèle est satisfaisante, le GFI, l'AGFI, le CFI et le NFI sont supérieurs à 0,9. Le rapport X²/ddl est acceptable puisqu'il est proche de 2. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ces résultats montrent que le modèle est une très bonne représentation des relations entre les variables observées dans les données.

2.4- L'analyse factorielle confirmatoire de la variable « satisfaction envers la rémunération »

L'analyse en composante principale de l'échelle de mesure de la variable « satisfaction envers la rémunération » nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 16 : « Path diagramme » de la variable latente « Satisfaction envers la rémunération »



Source : Analyse des données sous AMOS V23

Nous remarquons que tous les coefficients de représentativité sont supérieurs à 0,5, donc l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération est validée.

Le tableau suivant représente les résultats des analyses de fiabilité et de validité de cette échelle de mesure.

Tableau 57 : Fiabilité et validité convergente et discriminante de modèle de mesure « Satisfaction envers la rémunération »

Dimension	Items	Coefficient de représentativité	Critical Ratio CR (test T)	Signification p	Rhô de Joreskog	Rhô de validité convergente (pvc)
S.RD	S.RD1	0,96	44,149	0,000	0,98	0,93
	S.RD2	0,98	60,244	0,000		
	S.RD4	0,92	32,049	0,000		
	S.RD5	0,99				
S.RIN	S.RIN2	0,96	32,061	0,000	0,97	0,91
	S.RIN3	0,96	32,653	0,000		
	S.RIN4	0,94				
S.GR	S.GR2	0,97	27,672	0,000	0,97	0,92
	S.GR4	0,99	29,891	0,000		
	S.GR5	0,99	29,527	0,000		
	S.GR6	0,90				

Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que tous les indicateurs sont acceptables. En effet :

- Le test de chaque contribution factorielle est supérieur à 1,96 et significatif (0,000) ;
- Le coefficient Rhô de Joreskog pour les dimensions S.RD, S.RIN et S.GR sont respectivement 0,98, 0,97 et 0,97, ce coefficient est largement supérieur à 0,7 ce qui confirme la fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ;
- La validité convergente de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération est confirmée puisque le coefficient Rhô de validité convergente pour chacune des dimensions est largement supérieur à 0,5.

Afin de vérifier la qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération », nous avons fait appel aux indicateurs regroupés dans le tableau qui suit :

Tableau 58 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »

Satisfaction envers la rémunération	
Indice	Valeur
X²	61,447
Ddl	41
X²/ddl	1,499
GFI	0,955
AGFI	0,928
CFI	0,995
NFI	0,986
RMR	0,027
RMSEA	0,047

Source : Analyse des données sous AMOS V23

La qualité d'ajustement de ce modèle est satisfaisante. En effet :

- Le GFI, l'AGFI, le CFI et le NFI sont supérieur à 0,9 ;
- Le rapport X²/ddl est acceptable puisqu'il est proche de 2 ;
- Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08.

Ces résultats montrent que le modèle est une très bonne représentation des relations entre les variables observées dans les données.

Section 2 : Test des hypothèses et du modèle de recherche

La vérification des hypothèses de notre recherche consiste à valider les relations entre les variables à travers le test des modèles structurels.

1- Test de la relation entre la « justice organisationnelle » et l' « engagement organisationnel »

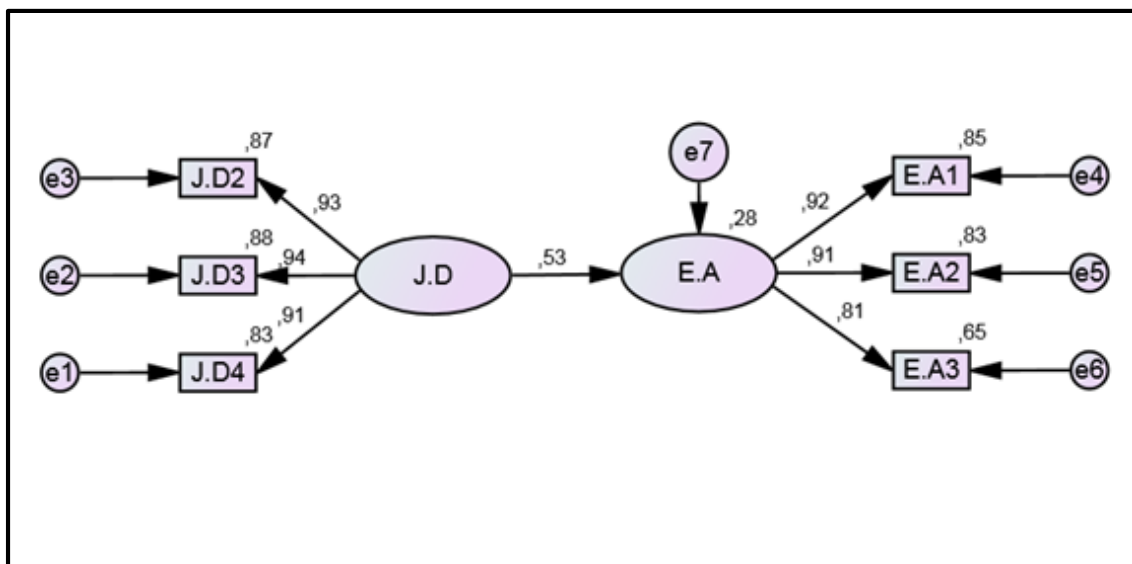
1.1- Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement organisationnel »

Afin de tester l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement organisationnel, nous avons procédé au test de l'impact de la perception de la justice distributive sur chaque dimension de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives.

1.1.1- Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement affectif »

Le test du modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement affectif a été établi sur le logiciel AMOS V23, les résultats de ce test sont les suivants :

Figure 17 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement affectif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement affectif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 59 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement affectif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification p
J.D → E.A	0,526	8,132	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement affectif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,526, ce qui montre que la perception de la justice distributive a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif. Autrement dit, lorsque la perception de la justice distributive augmente de 1, l'engagement affectif augmente de 0,526.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H1.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement affectif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 60 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.a

Hypothèse H1.a	
Indice	Valeur
X²	13,435
Ddl	8
X²/ddl	1,679
GFI	0,982
AGFI	0,952
CFI	0,996
NFI	0,989
RMR	0,017
RMSEA	0,055

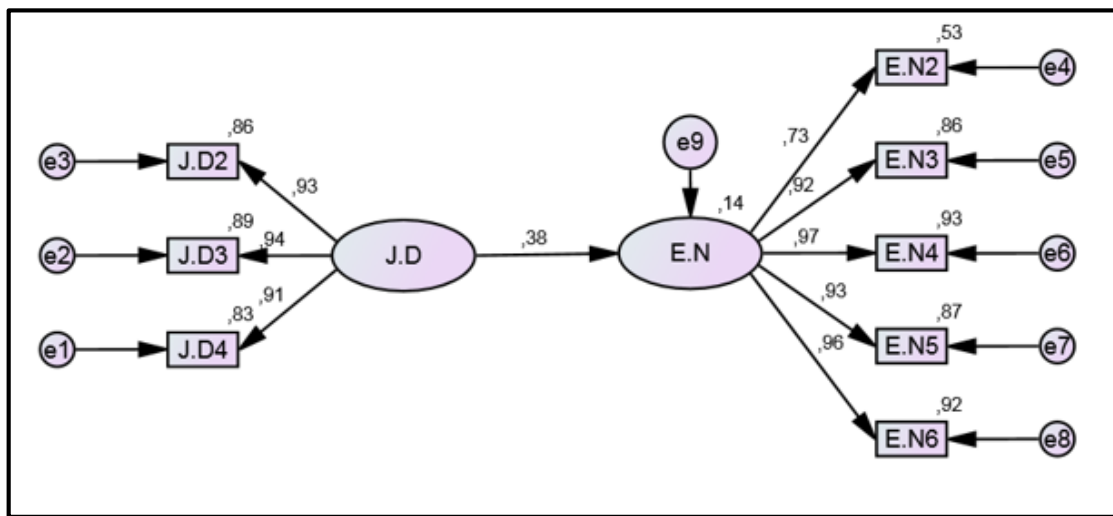
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants. En effet, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Le rapport X^2/ddl est très faible.

1.1.2- Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement normatif »

Les résultats du test du modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement normatif sont présentés dans la figure ci-dessous :

Figure 18 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement normatif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement normatif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau ci-dessous présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 61 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement normatif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.D → E.N	0,380	5,468	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement normatif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,380, ce qui montre que la perception de la justice distributive a un effet positif et significatif sur l'engagement normatif. Autrement dit, lorsque la perception de la justice distributive augmente de 1, l'engagement normatif augmente de 0,380.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H1.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement normatif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 62 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.b

Hypothèse H1.b	
Indice	Valeur
X²	46,682
Ddl	19
X²/ddl	2,457
GFI	0,952
AGFI	0,909
CFI	0,987
NFI	0,978
RMR	0,022
RMSEA	0,080

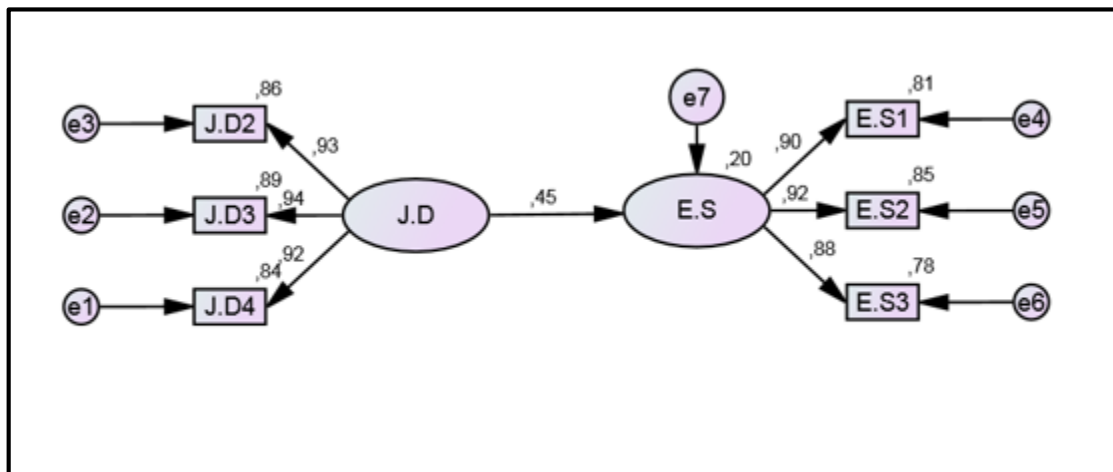
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont satisfaisants. En effet, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est égal à 0,08. Le rapport X²/ddl est proche de 2.

1.1.3- Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au sacrifice perçu nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 19 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au sacrifice perçu



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au sacrifice perçu. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 63 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au sacrifice perçu

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.D → E.S	0,450	6,754	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au sacrifice perçu est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,450, ce qui montre que la perception de la justice distributive a un effet positif et significatif sur l'engagement lié au sacrifice perçu. Autrement dit, lorsque la perception de la justice distributive augmente de 1, l'engagement lié au sacrifice perçu augmente de 0,450.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H1.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au sacrifice perçu » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 64 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.c

Hypothèse H1.c	
Indice	Valeur
X²	14,571
Ddl	8
X²/ddl	1,821
GFI	0,979
AGFI	0,945
CFI	0,995
NFI	0,988
RMR	0,027
RMSEA	0,060

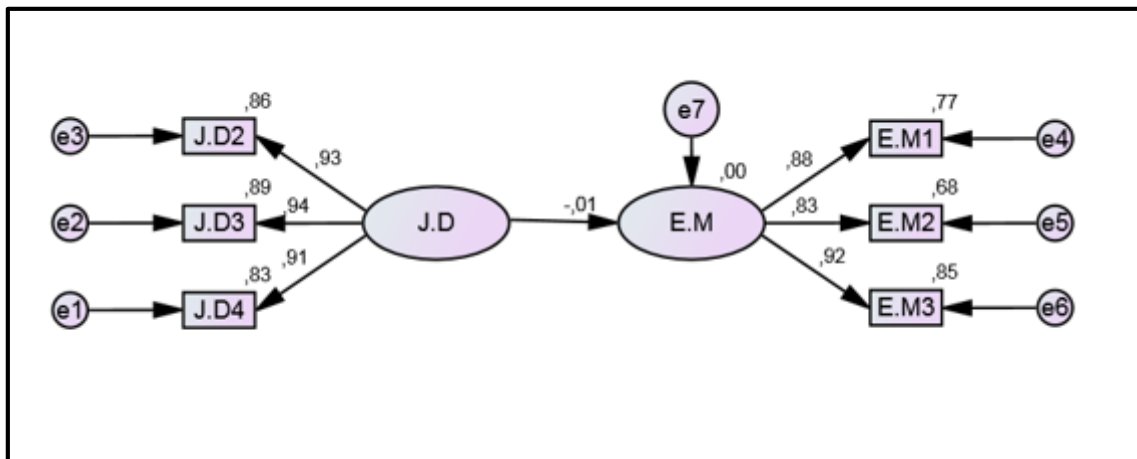
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants. En effet, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Le rapport X²/ddl est proche de 2.

1.1.4- Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement lié au manque d'alternatives »

La relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives a été testée sur le logiciel AMOS23, les principaux résultats de cette analyse sont présentés ci-dessous :

Figure 20 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au manque d'alternatives



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 65 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au manque d'alternatives

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.D. → E.M	-0,11	-,154	0,877

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives n'est pas significative puisque le coefficient de significativité est de 0,877 supérieur à 0,05.

Donc, l'hypothèse H1.d selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives » est rejetée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 66 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.d

Hypothèse H1.d	
Indice	Valeur
X²	26,341
Ddl	8
X²/ddl	3,293
GFI	0,964
AGFI	0,904
CFI	0,984
NFI	0,977
RMR	0,044
RMSEA	0,101

Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H1 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement organisationnel » n'est donc pas totalement validée dans la mesure où la perception de la justice distributive influence positivement les trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement lié au sacrifice perçu tandis qu'elle n'a aucun impact sur l'engagement lié au manque d'alternatives.

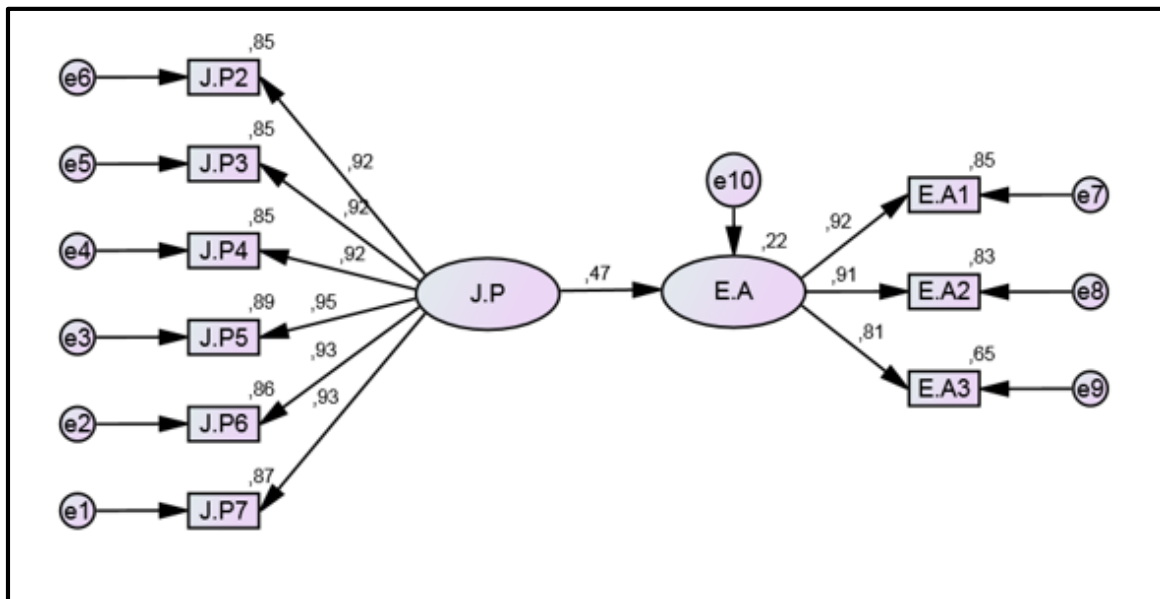
1.2- Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement organisationnel »

Pour vérifier l'influence de la perception de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel, nous avons procédé au test de l'impact de la perception de la justice procédurale sur chaque dimension de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives.

1.2.1- Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement affectif »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 21 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement affectif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 67 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement affectif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.P → E.A	0,467	7,193	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que le lien entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif est significatif puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,467, ce qui montre que la perception de la justice procédurale a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif. Autrement dit, lorsque la perception de la justice procédurale augmente de 1, l'engagement affectif augmente de 0,467.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H2.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 68 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.a

Hypothèse H2.a	
Indice	Valeur
X²	76,668
Ddl	26
X²/ddl	2,949
GFI	0,933
AGFI	0,883
CFI	0,979
NFI	0,969
RMR	0,028
RMSEA	0,093

Source : Analyse des données sous AMOS V23

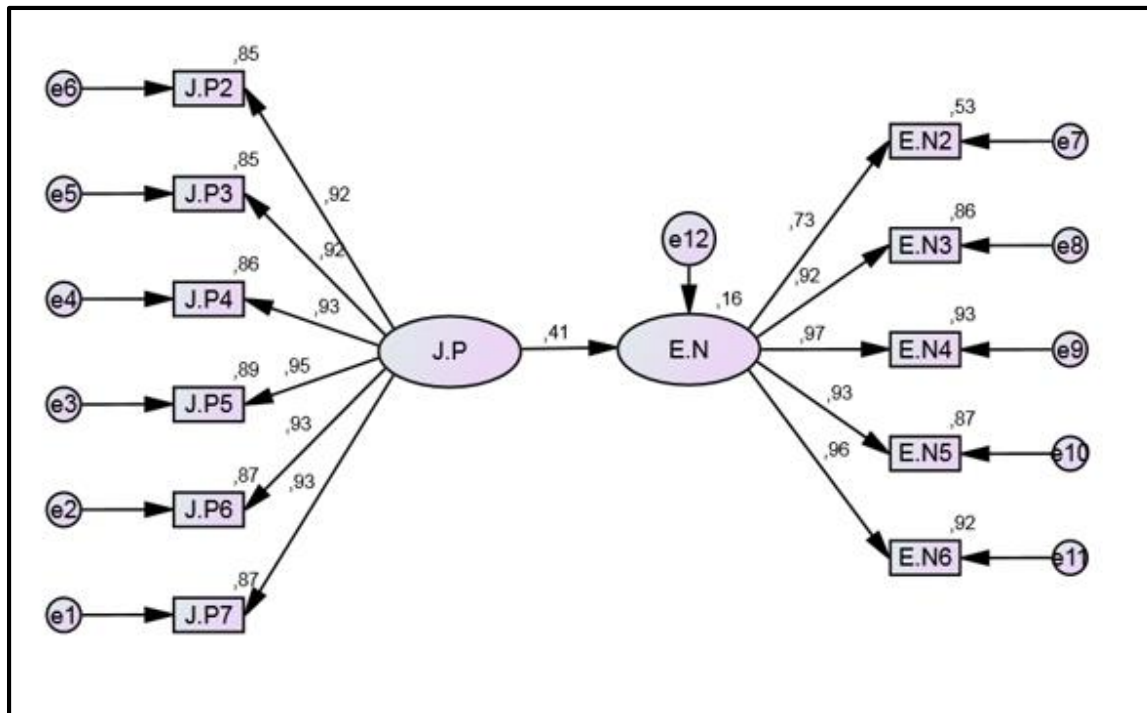
Les indices d'ajustement de ce modèle sont acceptables. En effet, les indices GFI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9, l'AGFI est proche de 0,9, le RMR est proche de 0.

Le RMSEA et le rapport X²/ ddl sont acceptables.

1.2.2- Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement normatif »

Les principaux résultats de l'analyse de la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement normatif sont présentés ci-dessous :

Figure 22 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement normatif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement normatif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 69 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement normatif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.P → E.N	0,405	5,924	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que le lien entre la perception de la justice procédurale et l'engagement normatif est significatif puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,405, ce qui montre que la perception de la justice procédurale a un effet positif et significatif sur l'engagement normatif. Autrement dit, lorsque la perception de la justice procédurale augmente de 1, l'engagement normatif augmente de 0,405.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H2.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement normatif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 70 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.b

Hypothèse H2.b	
Indice	Valeur
X²	88,138
Ddl	43
X²/ddl	2,050
GFI	0,935
AGFI	0,901
CFI	0,987
NFI	0,974
RMR	0,018
RMSEA	0,068

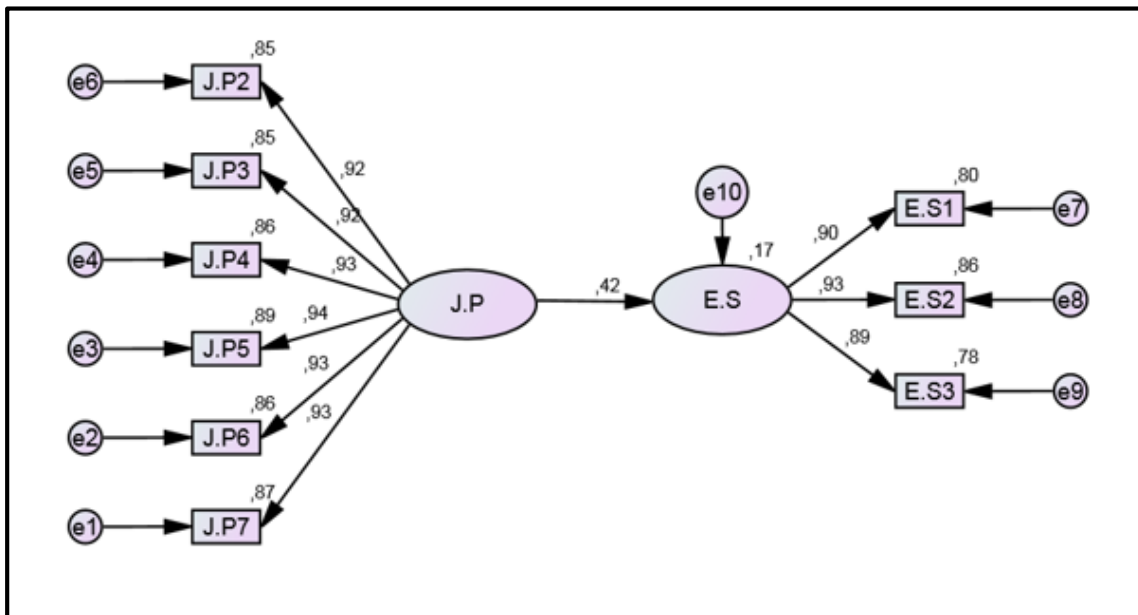
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont satisfaisants. En effet, les indices GFI, CFI, NFI et AGFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0, le RMSEA est inférieur à 0,08 et le rapport X²/ ddl est proche de 2.

1.2.3- Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au sacrifice perçu nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 23 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au sacrifice perçu



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au sacrifice perçu. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 71 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au sacrifice perçu

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.P → E.S	0,417	6,291	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au sacrifice perçu est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,417, ce qui montre que la perception de la justice procédurale a un effet positif et significatif sur l'engagement lié au sacrifice perçu. Autrement dit, lorsque la perception de la justice procédurale augmente de 1, l'engagement lié au sacrifice perçu augmente de 0,417.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H2.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au sacrifice perçu » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 72 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.c

Hypothèse H2.c	
Indice	Valeur
X²	47,467
Ddl	26
X²/ddl	1,826
GFI	0,954
AGFI	0,921
CFI	0,991
NFI	0,981
RMR	0,019
RMSEA	0,061

Source : Analyse des données sous AMOS V23

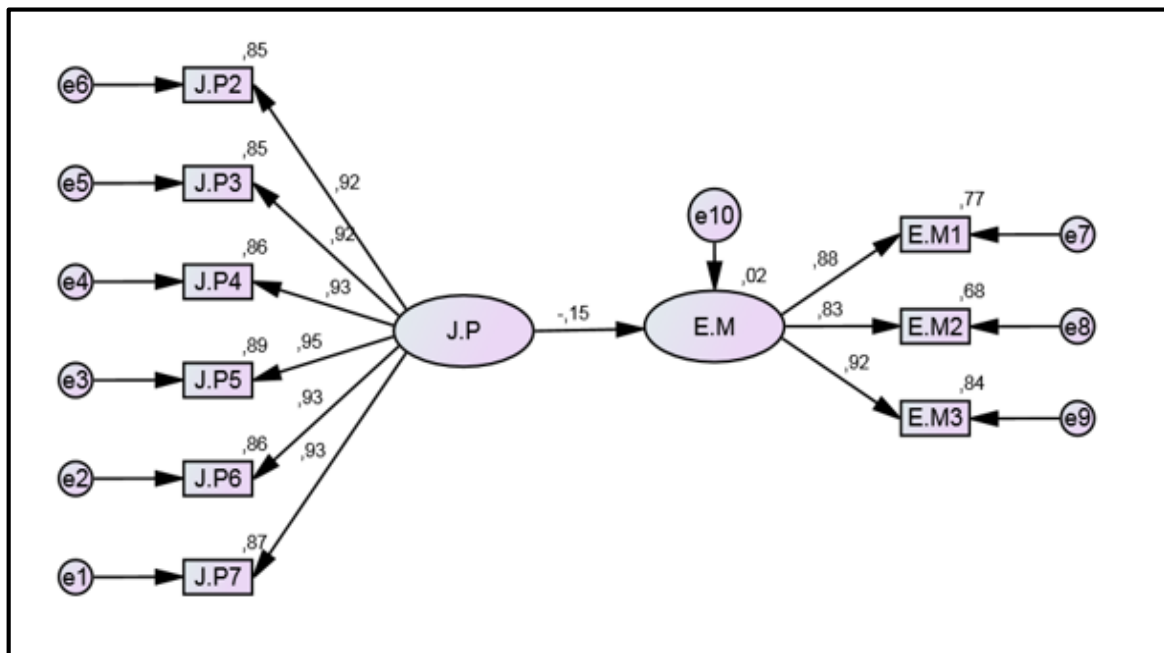
Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants. En effet, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9.

Le RMR est proche de 0, le RMSEA est inférieur à 0,08 et le rapport X²/ ddl est inférieur à 2.

1.2.4- Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement lié au manque d'alternatives »

La relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement liée au manque d'alternatives a été testée sur le logiciel AMOS23, les principaux résultats de cette analyse sont présentés ci-dessous :

Figure 24 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au manque d'alternatives



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 73 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au manque d'alternatives

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.P → E.M	-0,145	-2,068	0,039

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,039 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de -0,145, ce qui montre que la perception de la justice procédurale a un effet négatif et significatif sur l'engagement lié au manque d'alternatives. Autrement dit, lorsque la perception de la justice procédurale augmente de 1, l'engagement lié au manque d'alternatives diminue de 0,145.

Donc, l'hypothèse H2.d selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives » est rejetée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 74 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.d

Hypothèse H2.d	
Indice	Valeur
X²	37,415
Ddl	26
X²/ddl	1,439
GFI	0,965
AGFI	0,939
CFI	0,995
NFI	0,984
RMR	0,014
RMSEA	0,044

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Ce modèle présente des indices d'ajustement très satisfaisants puisque tous les indices sont conformes aux normes requis.

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H2 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement organisationnel » n'est donc pas totalement validée dans la mesure où la perception de la justice procédurale influence positivement les trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement lié au sacrifice perçu tandis qu'elle impacte négativement l'engagement liée au manque d'alternatives.

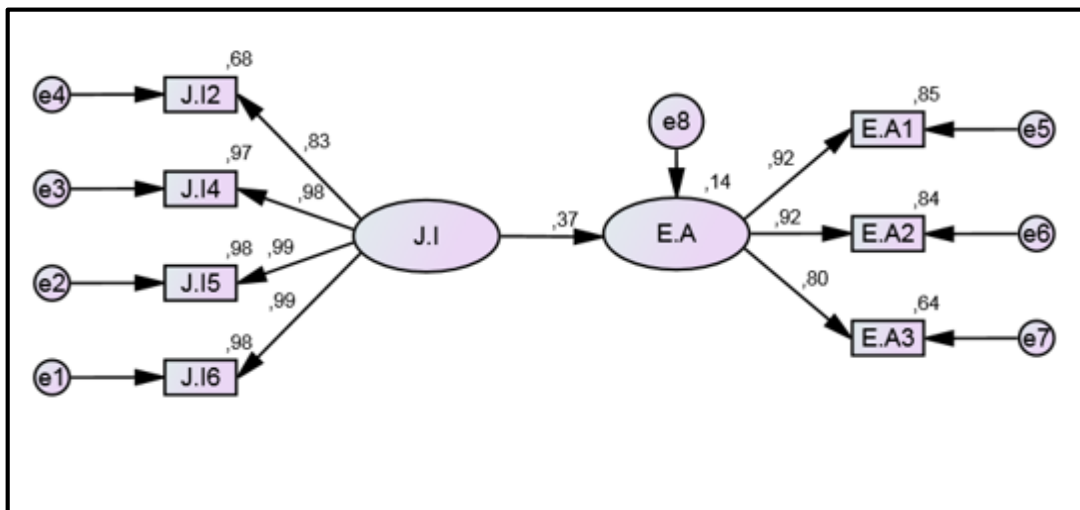
1.3- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement organisationnel »

Pour vérifier l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement organisationnel, nous avons procédé au test de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur chaque dimension de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives.

1.3.1- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement affectif »

Le test du modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif a été établi sur le logiciel AMOS23, les résultats de ce test sont présentés ci-dessous :

Figure 25 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement affectif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 75 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification p
J.I → E.A	0,372	5,675	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement affectif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,372, ce qui montre que la perception de la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif. Autrement dit, lorsque la perception de la justice interactionnelle augmente de 1, l'engagement affectif augmente de 0,372.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H3.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement affectif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 76 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.a

Hypothèse H3.a	
Indice	Valeur
X²	13,073
Ddl	13
X²/ddl	1,006
GFI	0,984
AGFI	0,965
CFI	1
NFI	0,994
RMR	0,029
RMSEA	0,005

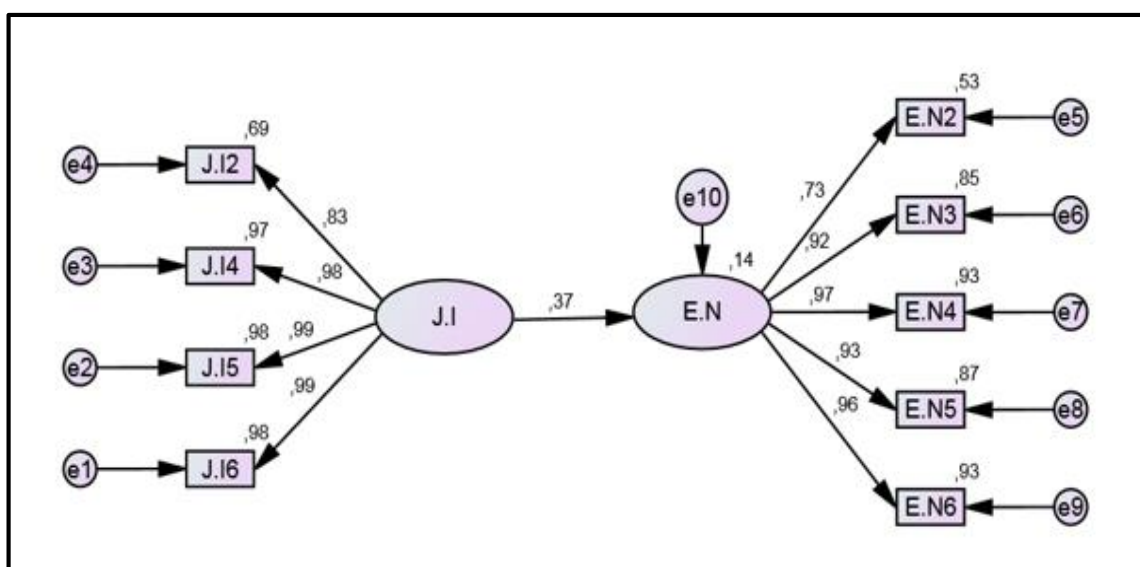
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants. En effet, le rapport X^2/ddl est très faible et les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08.

1.3.2- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement normatif »

Les principaux résultats de l'analyse de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement normatif sont présentés ci-dessous :

Figure 26 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement normatif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement normatif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 77 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement normatif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.I → E.N	0,368	5,473	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que le lien entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement normatif est significatif puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,368, ce qui montre que la perception de la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur l'engagement normatif. Autrement dit, lorsque la perception de la justice interactionnelle augmente de 1, l'engagement normatif augmente de 0,368.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H3.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement normatif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 78 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.b

Hypothèse H3.b	
Indice	Valeur
X²	50,605
Ddl	26
X²/ddl	1,946
GFI	0,951
AGFI	0,915
CFI	0,992
NFI	0,984
RMR	0,020
RMSEA	0,065

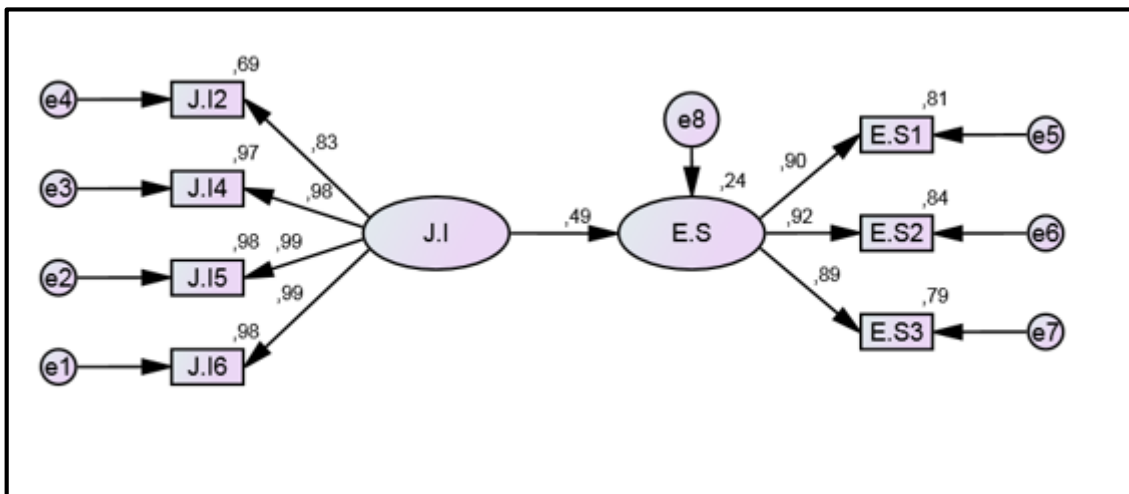
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X²/ ddl est inférieur à 2, les indices GFI, CFI, NFI et AGFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0, et le RMSEA est inférieur à 0,08.

1.3.3- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au sacrifice perçu nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 27 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement lié au sacrifice perçu



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au sacrifice perçu. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 79 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement lié au sacrifice perçu

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.I → E.S	0,489	7,763	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au sacrifice perçu est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,489, ce qui montre que la perception de la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur l'engagement lié au sacrifice perçu. Autrement dit, lorsque la perception de la justice interactionnelle augmente de 1, l'engagement lié au sacrifice perçu augmente de 0,489.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H3.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au sacrifice perçu » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 80 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.c

Hypothèse H3.c	
Indice	Valeur
X²	10,959
Ddl	13
X²/ddl	0,843
GFI	0,987
AGFI	0,971
CFI	1
NFI	0,995
RMR	0,016
RMSEA	0,000

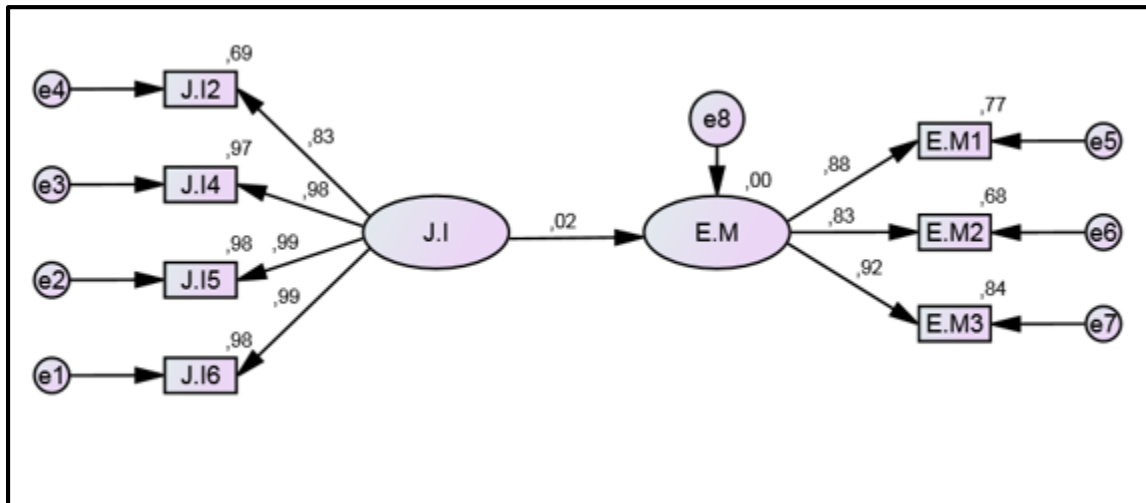
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X^2/ ddl est inférieur à 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08.

1.3.4- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement lié au manque d'alternatives »

La relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement liée au manque d'alternatives a été testée sur le logiciel AMOS23, les principaux résultats de cette analyse sont présentés ci-dessous :

Figure 28 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement lié au manque d'alternatives



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au manque d'alternatives. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 81 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au manque d'alternatives

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.I → E.M	0,024	0,350	0,726

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au manque d'alternatives n'est pas significative puisque le coefficient de significativité est de 0,726 supérieur à 0,05.

Donc, l'hypothèse H3.d selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au manque d'alternatives » est rejetée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 82 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.d

Hypothèse H3.d	
Indice	Valeur
X²	17,717
Ddl	13
X²/ddl	1,363
GFI	0,979
AGFI	0,954
CFI	0,998
NFI	0,992
RMR	0,020
RMSEA	0,040

Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H3 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel » n'est donc pas totalement validée dans la mesure où la perception de la justice interactionnelle influence positivement les trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement lié au sacrifice perçu tandis qu'elle n'a aucun impact sur l'engagement liée au manque d'alternatives.

2- Test de la relation entre la « justice organisationnelle » et la « satisfaction envers la rémunération »

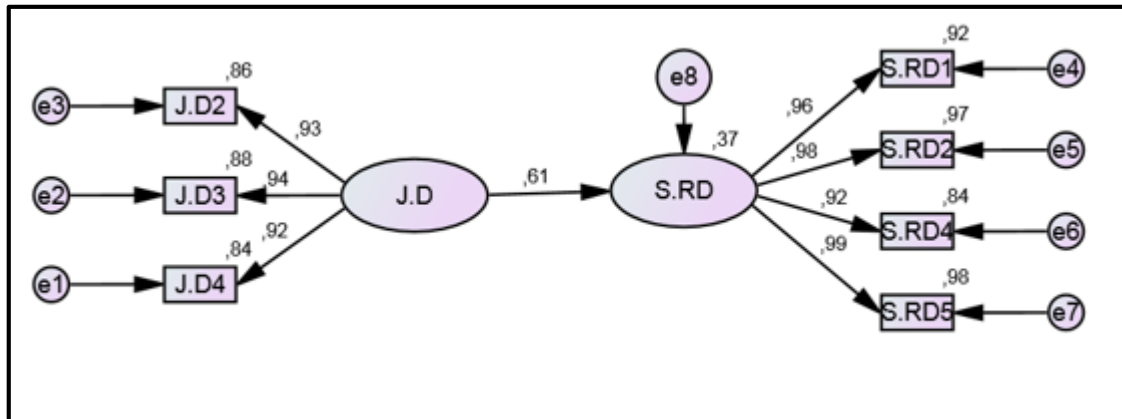
2.1- Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers la rémunération »

Afin de tester l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération, nous avons procédé au test de l'impact de la perception de la justice distributive sur chaque dimension de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, la satisfaction envers la rémunération indirecte et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

2.1.1- Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers la rémunération directe »

Le test du modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération directe a été établi sur le logiciel AMOS23, les résultats de ce test sont présentés ci-dessous :

Figure 29 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération directe



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération directe. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 83 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération directe

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.D → S.RD	0,612	10,390	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération directe est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,612, ce qui montre que la perception de la justice distributive a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers la rémunération directe. Autrement dit, lorsque la perception de la justice distributive augmente de 1, la satisfaction envers la rémunération directe augmente de 0,612.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H4.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération directe » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 84 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H4.a

Hypothèse H4.a	
Indice	Valeur
X²	19,191
Ddl	13
X²/ddl	1,476
GFI	0,976
AGFI	0,949
CFI	0,997
NFI	0,992
RMR	0,016
RMSEA	0,046

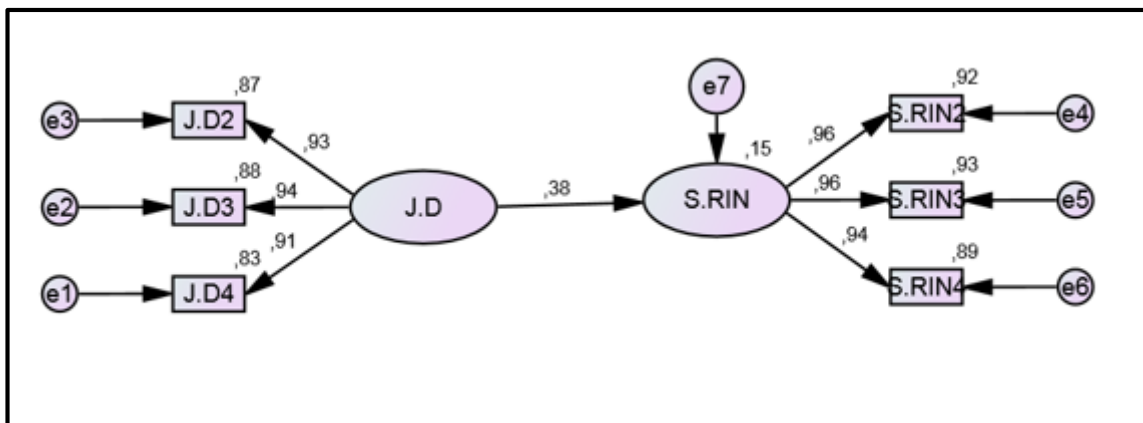
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X²/ ddl est inférieur à 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08.

2.1.2- Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers la rémunération indirecte »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération indirecte nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 30 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération indirecte



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération indirecte. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 85 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération indirecte

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.D → S.RIN	0,381	5,801	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération indirecte est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,381, ce qui montre que la perception de la justice distributive a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers la rémunération indirecte. Autrement dit, lorsque la perception de la justice distributive augmente de 1, la satisfaction envers la rémunération indirecte augmente de 0,381.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H4.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération indirecte » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 86 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H4.b

Hypothèse H4.b	
Indice	Valeur
X²	13,210
Ddl	8
X²/ddl	1,651
GFI	0,981
AGFI	0,950
CFI	0,997
NFI	0,992
RMR	0,017
RMSEA	0,054

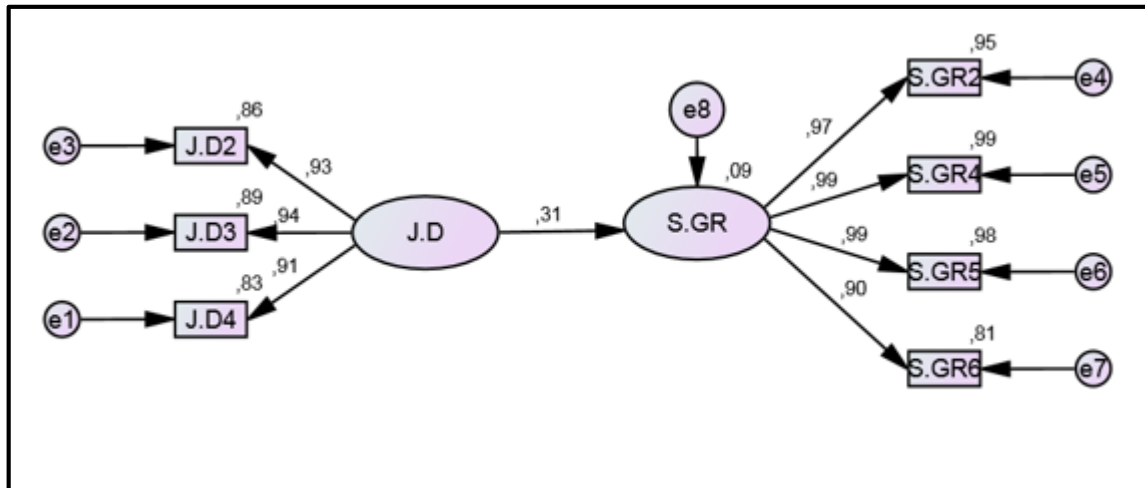
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X²/ ddl est inférieur à 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08.

2.1.3- Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération »

Nous avons testé le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur le logiciel AMOS23 et nous avons obtenu les résultats affichés ci-dessous :

Figure 31 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 87 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.D → S.GR	0,306	4,618	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,306, ce qui montre que la perception de la justice distributive a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. Autrement dit, lorsque la perception de la justice distributive augmente de 1, la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération augmente de 0,306.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H4.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 88 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H4.c

Hypothèse H4.c	
Indice	Valeur
X²	23,823
Ddl	13
X²/ddl	1,833
GFI	0,971
AGFI	0,938
CFI	0,996
NFI	0,991
RMR	0,024
RMSEA	0,061

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X^2/ ddl est inférieur à 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H4 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération » est donc validée dans la mesure où la perception de la justice distributive influence positivement les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération.

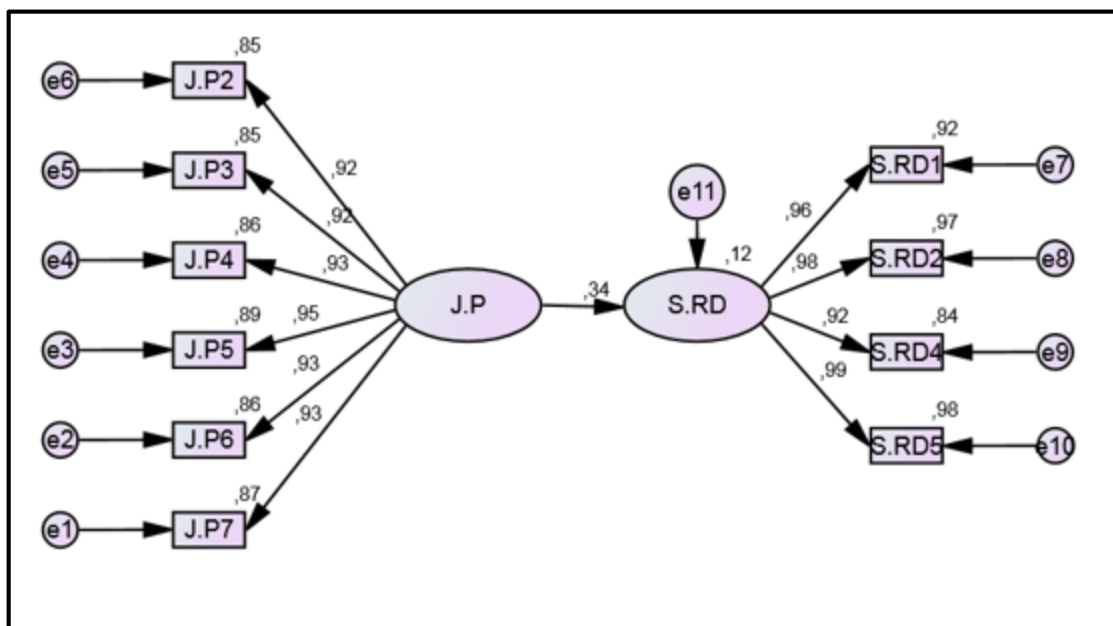
2.2- Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers la rémunération »

Pour vérifier la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération, nous avons procédé au test de l'impact de la perception de la justice procédurale sur chaque dimension de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, la satisfaction envers la rémunération indirecte et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

2.2.1- Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers la rémunération directe »

Le test du modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération directe a été établi sur le logiciel AMOS23, les résultats de ce test sont présentés ci-dessous :

Figure 32 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération directe



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération directe. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 89 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération directe

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.P → S.RD	0,345	5,327	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération directe est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,345, ce qui montre que la perception de la justice procédurale a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers la rémunération directe. Autrement dit, lorsque la perception de la justice procédurale augmente de 1, la satisfaction envers la rémunération directe augmente de 0,345.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H5.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération directe » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 90 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H5.a

Hypothèse H5.a	
Indice	Valeur
X ²	85,060
Ddl	34
X ² /ddl	2,502
GFI	0,932
AGFI	0,891
CFI	0,985
NFI	0,976
RMR	0,014
RMSEA	0,082

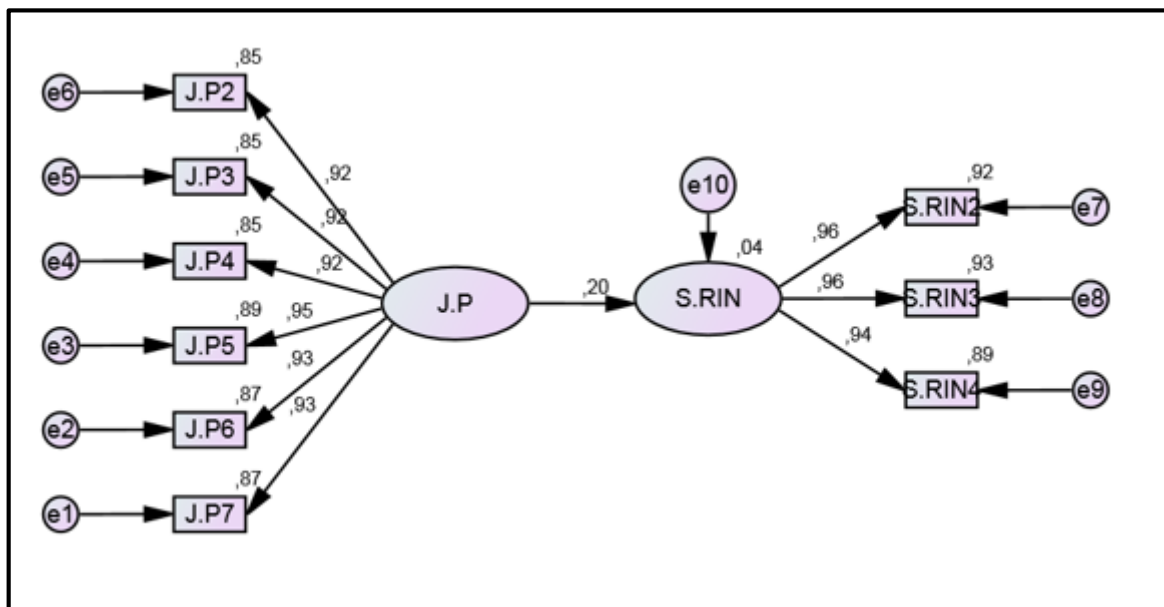
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont acceptables. En effet, le rapport X^2/ddl est proche de 2, les indices GFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9 et l'AGFI est proche de 0,9. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est proche de 0,08.

2.2.2- Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers la rémunération indirecte »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération indirecte nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 33 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération indirecte



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération indirecte. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 91 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération indirecte

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.P → S.RIN	0,198	2,927	0,003

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération indirecte est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,003 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,198, ce qui montre que la perception de la justice procédurale a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers la rémunération indirecte. Autrement dit, lorsque la perception de la justice procédurale augmente de 1, la satisfaction envers la rémunération indirecte augmente de 0,198.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H5.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération indirecte » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 92 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H5.b

Hypothèse H5.b	
Indice	Valeur
X²	85,119
Ddl	26
X²/ddl	3,274
GFI	0,919
AGFI	0,860
CFI	0,979
NFI	0,970
RMR	0,025
RMSEA	0,100

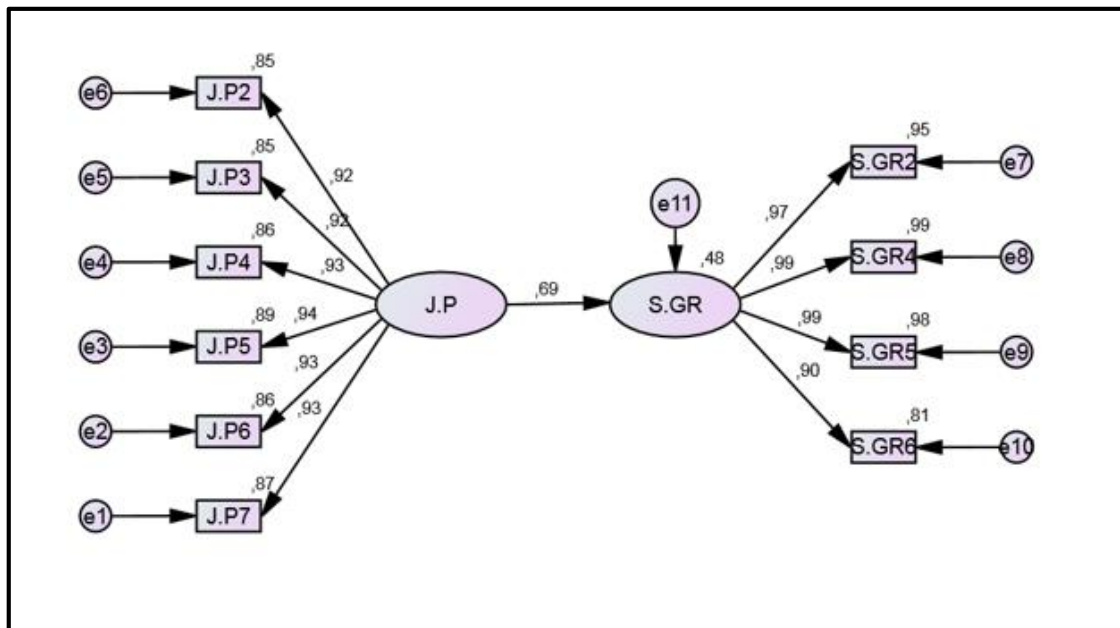
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont généralement acceptables. Le rapport X²/ ddl est acceptable, l'AGFI est proche de 0,9, les indices GFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est dans les limites.

2.2.3- Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération »

Après avoir testé le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur le logiciel AMOS23, nous avons obtenu les résultats suivants :

Figure 34 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 93 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.P → S.GR	0,693	13,035	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,693, ce qui montre que la perception de la justice procédurale a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. Autrement dit, lorsque la perception de la justice procédurale augmente de 1, la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération augmente de 0,693.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H5.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 94 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H5.c

Hypothèse H5.c	
Indice	Valeur
X²	108,784
Ddl	34
X²/ddl	3,200
GFI	0,919
AGFI	0,868
CFI	0,981
NFI	0,972
RMR	0,050
RMSEA	0,099

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont acceptables, ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H5 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération » est donc validée dans la mesure où la perception de la justice procédurale influence positivement les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération.

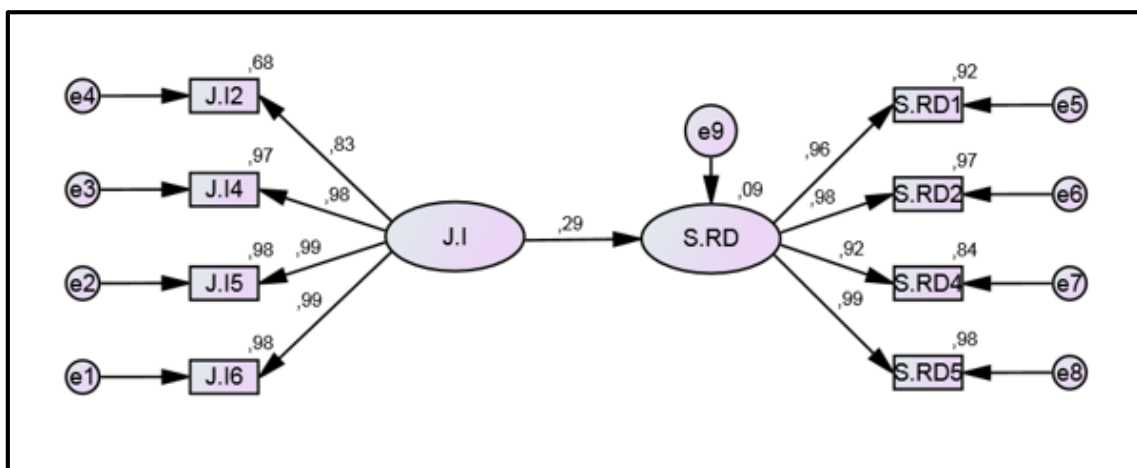
2.3- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers la rémunération »

Afin de tester de lien entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération, nous avons procédé au test de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur chaque dimension de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, la satisfaction envers la rémunération indirecte et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

2.3.1- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers la rémunération directe »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération directe nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 35 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération directe



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération directe. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 95 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération directe

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.I → S.RD	0,293	4,534	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération directe est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,293, ce qui montre que la perception de la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers la rémunération directe. Autrement dit, lorsque la perception de la justice interactionnelle augmente de 1, la satisfaction envers la rémunération directe augmente de 0,293.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H6.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération directe » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 96 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H6.a

Hypothèse H6.a	
Indice	Valeur
X²	32,595
Ddl	19
X²/ddl	1,716
GFI	0,967
AGFI	0,938
CFI	0,996
NFI	0,990
RMR	0,017
RMSEA	0,056

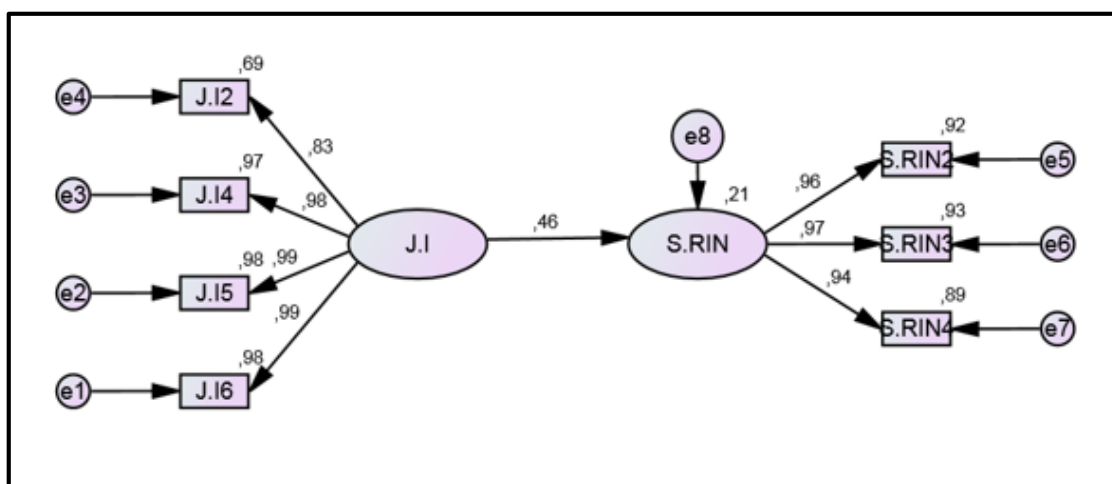
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants. En effet, le rapport X^2/ddl est proche de 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9. Le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08.

2.3.2- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers la rémunération indirecte »

Le test du modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération indirecte a été établi sur le logiciel AMOS23, les résultats de ce test sont présentés ci-dessous :

Figure 36 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération indirecte



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération indirecte. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 97 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération indirecte

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.I → S.RIN	0,459	7,503	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération indirecte est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,459, ce qui montre que la perception de la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers la rémunération indirecte. Autrement dit, lorsque la perception de la justice interactionnelle augmente de 1, la satisfaction envers la rémunération indirecte augmente de 0,459.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H6.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération indirecte » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 98 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H6.b

Hypothèse H6.b	
Indice	Valeur
X²	31,399
Ddl	13
X²/ddl	2,415
GFI	0,964
AGFI	0,923
CFI	0,993
NFI	0,988
RMR	0,036
RMSEA	0,079

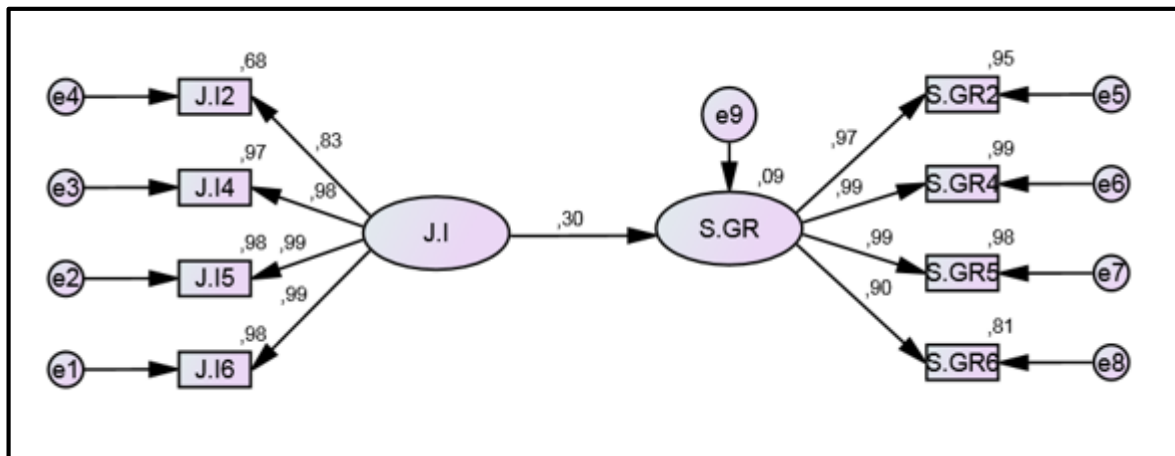
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont acceptables, ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

2.3.3- Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération »

Le test du modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 37 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 99 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
J.I → S.GR	0,301	4,684	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,301, ce qui montre que la perception de la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. Autrement dit, lorsque la perception de la justice interactionnelle augmente de 1, la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération augmente de 0,301.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H6.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 100 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H6.c

Hypothèse H6.c	
Indice	Valeur
X²	27,723
Ddl	19
X²/ddl	1,459
GFI	0,972
AGFI	0,947
CFI	0,998
NFI	0,992
RMR	0,013
RMSEA	0,045

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X^2/ ddl est inférieur à 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H6 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération » est donc validée dans la mesure où la perception de la justice interactionnelle influence positivement les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération.

3- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l' « engagement organisationnel »

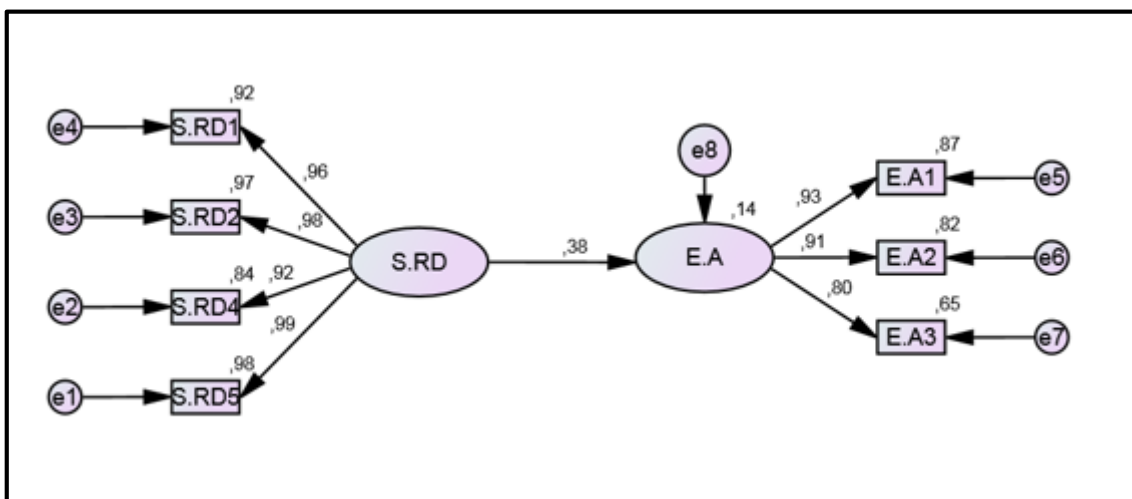
3.1- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l' « engagement affectif »

Afin de tester l'impact de la perception de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement affectif, nous avons procédé au test de l'impact des trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement affectif.

3.1.1- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l' « engagement affectif »

Le test du modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement affectif nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 38 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement affectif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement affectif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 101 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement affectif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RD → E.A	0,379	5,790	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement affectif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,379, ce qui montre que la satisfaction envers la rémunération directe a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers la rémunération directe augmente de 1, l'engagement affectif augmente de 0,379.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H7.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement affectif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 102 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H7.a

Hypothèse H7.a	
Indice	Valeur
X ²	34,151
Ddl	13
X ² /ddl	2,627
GFI	0,962
AGFI	0,919
CFI	0,990
NFI	0,984
RMR	0,028
RMSEA	0,085

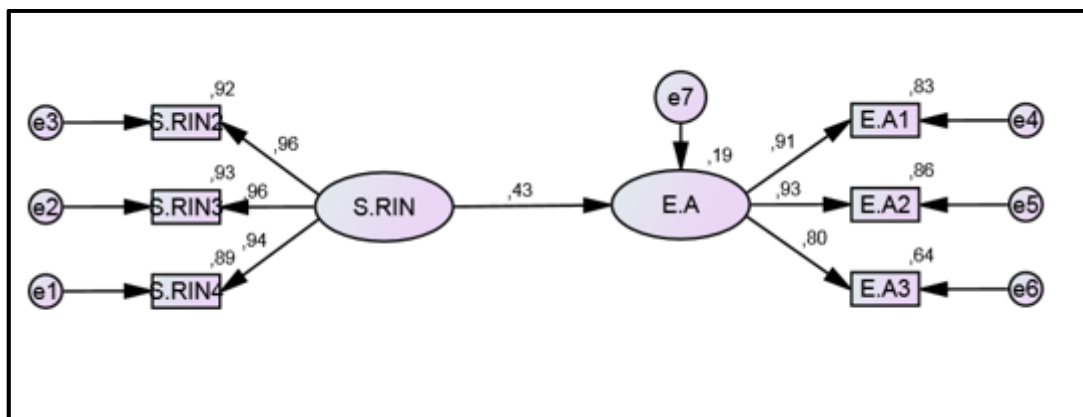
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X^2/ddl est proche de 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est proche de 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

3.1.2- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l'« engagement affectif »

Après avoir testé le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement affectif sur le logiciel AMOS23, nous avons obtenu les résultats suivants :

Figure 39 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement affectif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement affectif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 103 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement affectif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RIN → E.A	0,434	6,596	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement affectif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,434, ce qui montre que la satisfaction envers la rémunération indirecte a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers la rémunération indirecte augmente de 1, l'engagement affectif augmente de 0,434.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H7.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement affectif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 104 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H7.b

Hypothèse H7.b	
Indice	Valeur
X²	19,304
Ddl	8
X²/ddl	2,413
GFI	0,972
AGFI	0,927
CFI	0,992
NFI	0,986
RMR	0,022
RMSEA	0,079

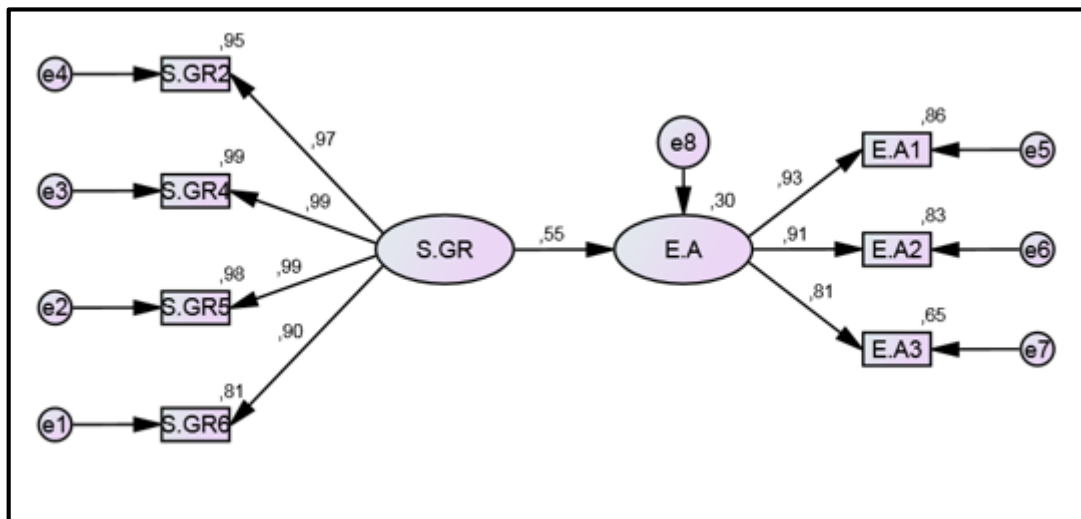
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X²/ ddl est proche de 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

3.1.3- Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l' « engagement affectif »

Le test du modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement affectif nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 40 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement affectif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement affectif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 105 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement affectif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.GR → E.A	0,551	8,754	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement affectif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,551, ce qui montre que la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération a un effet positif et significatif sur l'engagement affectif.

Autrement dit, lorsque la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération augmente de 1, l'engagement affectif augmente de 0,551.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H7.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement affectif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 106 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H7.c

Hypothèse H7.c	
Indice	Valeur
X²	34,724
Ddl	13
X²/ddl	2,671
GFI	0,960
AGFI	0,913
CFI	0,991
NFI	0,986
RMR	0,024
RMSEA	0,086

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants. En effet, le rapport X²/ddl est proche de 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est proche de 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H7 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif » est donc validée dans la mesure où les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération, influencent positivement et significativement l'engagement affectif.

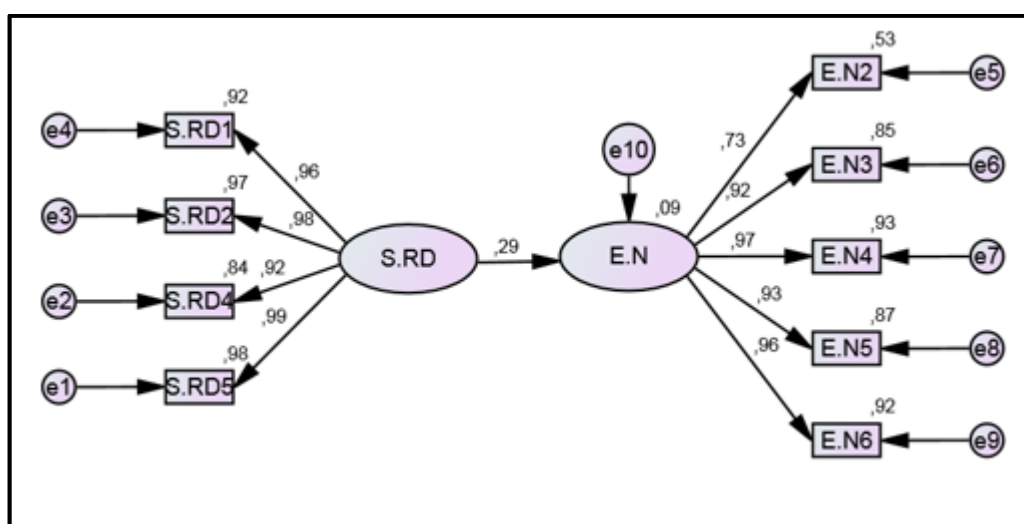
3.2- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l'« engagement normatif »

Le test du lien entre la perception de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement normatif a suscité un test du lien entre chaque dimension de la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif.

3.2.1- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l'« engagement normatif »

Les principaux résultats de l'analyse de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement normatif sont présentés ci-dessous :

Figure 41 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement normatif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement normatif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 107 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement normatif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RD → E.N	0,292	4,325	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement normatif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,292, ce qui montre que la satisfaction envers la rémunération directe a un effet positif et significatif sur l'engagement normatif. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers la rémunération directe augmente de 1, l'engagement normatif augmente de 0,292.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H8.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement normatif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 108 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H8.a

Hypothèse H8.a	
Indice	Valeur
X²	82,391
Ddl	26
X²/ddl	3,169
GFI	0,924
AGFI	0,868
CFI	0,982
NFI	0,973
RMR	0,020
RMSEA	0,098

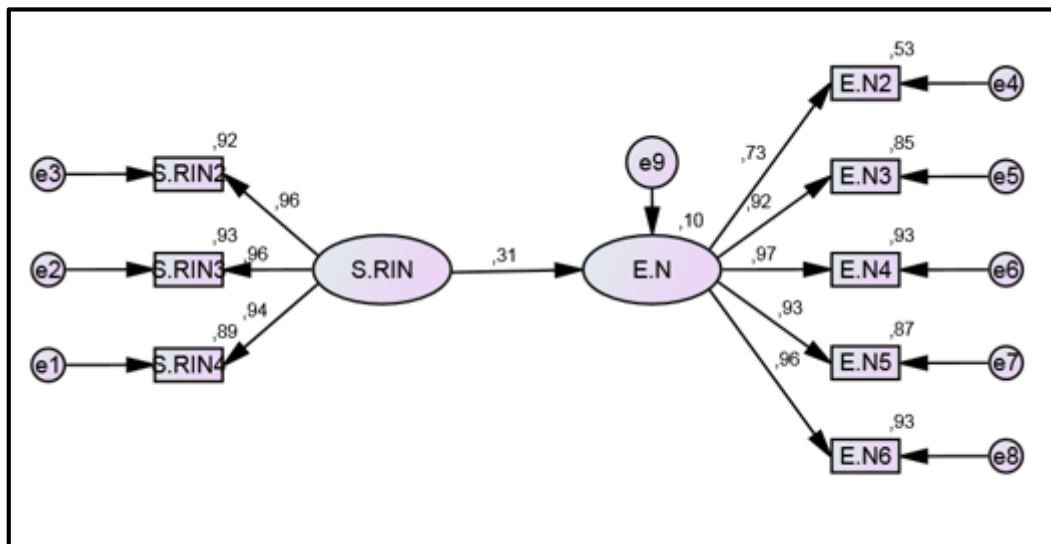
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont acceptables. En effet, le rapport X²/ ddl est proche de 2, l'AGFI est proche de 0,9, les indices GFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est proche de 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

3.2.2- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l'« engagement normatif »

Le test du modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement normatif nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 42 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement normatif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement normatif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 109 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement normatif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RIN → E.N	0,313	4,574	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement normatif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,313, ce qui montre que la satisfaction envers la rémunération indirecte a un effet positif et significatif sur l'engagement normatif. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers la rémunération indirecte augmente de 1, l'engagement normatif augmente de 0,313.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H8.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement normatif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 110 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H8.b

Hypothèse H8.b	
Indice	Valeur
X²	55,190
Ddl	19
X²/ddl	2,905
GFI	0,943
AGFI	0,891
CFI	0,985
NFI	0,977
RMR	0,017
RMSEA	0,092

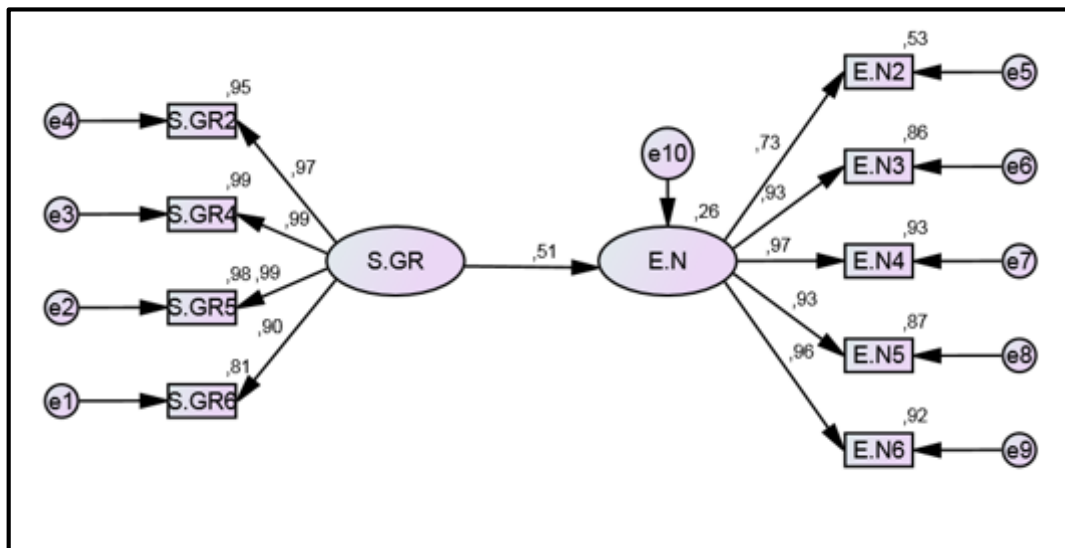
Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après ce tableau, nous remarquons que le rapport X²/ ddl est acceptable, les indices GFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9 à l'exception de l'AGFI qui est proche de 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est proche de 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

3.2.3- Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l' « engagement normatif »

Le test du modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement normatif nous a permis d'extraire les résultats suivants :

Figure 43 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement normatif



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement normatif. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 111 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement normatif

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.GR → E.N	0,508	7,402	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement normatif est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,508, ce qui montre que la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération a un effet positif et significatif sur l'engagement

normatif. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération augmente de 1, l'engagement normatif augmente de 0,508.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H8.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement normatif » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 112 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H8.c

Hypothèse H8.c	
Indice	Valeur
X²	62,062
Ddl	26
X²/ddl	2,387
GFI	0,942
AGFI	0,900
CFI	0,989
NFI	0,981
RMR	0,031
RMSEA	0,079

Source : Analyse des données sous AMOS V23

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est très satisfaisante. En effet, le rapport X^2/ddl est proche de 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H8 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif » est donc validée dans la mesure où les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération, influencent positivement et significativement l'engagement normatif.

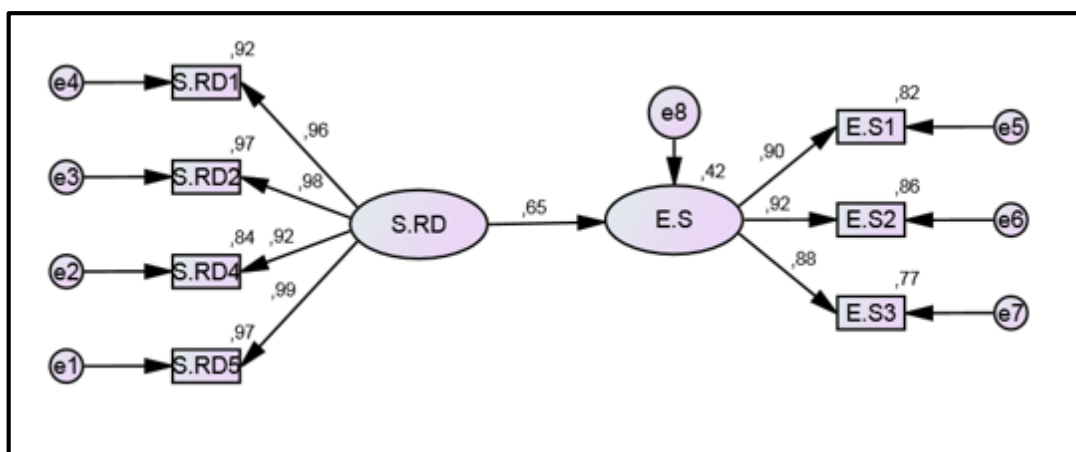
3.3- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l'« engagement lié au sacrifice perçu »

Pour vérifier l'impact de la perception de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement lié au sacrifice perçu, nous avons effectué un test du lien entre chaque dimension de la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu.

3.3.1- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l'« engagement lié au sacrifice perçu »

Après avoir testé le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au sacrifice perçu sur le logiciel AMOS23, nous avons obtenu les résultats suivants :

Figure 44 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au sacrifice perçu



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au sacrifice perçu. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 113 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au sacrifice perçu

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RD → E.S	0,648	11,227	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au sacrifice perçu est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,648, ce qui montre que la satisfaction envers la rémunération directe a un effet positif et significatif sur l'engagement lié au sacrifice perçu. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers la rémunération directe augmente de 1, l'engagement lié au sacrifice perçu augmente de 0,648.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H9.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au sacrifice perçu » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 114 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H9.a

Hypothèse H9.a	
Indice	Valeur
X²	28,062
Ddl	13
X²/ddl	2,159
GFI	0,968
AGFI	0,932
CFI	0,993
NFI	0,988
RMR	0,014
RMSEA	0,072

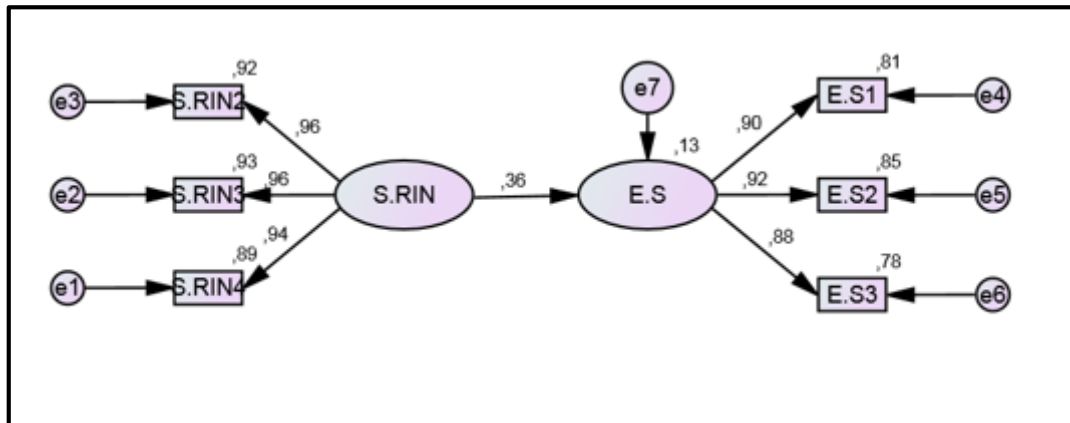
Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement de ce modèle sont très satisfaisants puisque le rapport X²/ ddl est proche de 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

3.3.2- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l'« engagement lié au sacrifice perçu »

Les principaux résultats de l'analyse de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au sacrifice perçu sont présentés ci-dessous :

Figure 45 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au sacrifice perçu



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au sacrifice perçu. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 115 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au sacrifice perçu

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RIN → E.S	0,356	5,303	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au sacrifice perçu est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,356, ce qui montre que la satisfaction envers la rémunération indirecte a un effet positif et significatif sur l'engagement lié au sacrifice perçu. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers la rémunération indirecte augmente de 1, l'engagement lié au sacrifice perçu augmente de 0,356.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H9.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au sacrifice perçu » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 116 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H9.b

Hypothèse H9.b	
Indice	Valeur
X²	18,854
Ddl	8
X²/ddl	2,357
GFI	0,973
AGFI	0,930
CFI	0,993
NFI	0,987
RMR	0,021
RMSEA	0,078

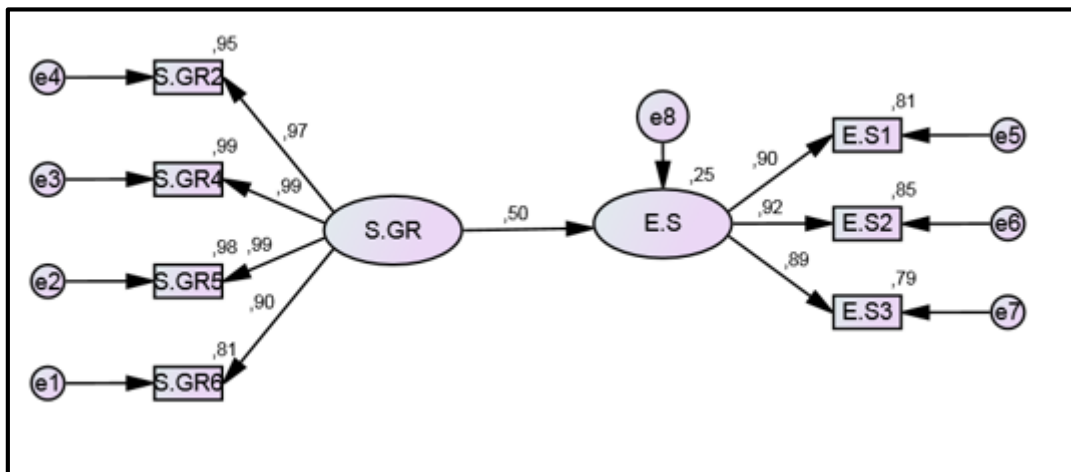
Source : Analyse des données sous AMOS V23

La qualité globale du modèle d'ajustement est très satisfaisante puisque le rapport X²/ ddl est proche de 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieur à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

3.3.3- Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »

Les principaux résultats de l'analyse de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu sont présentés ci-dessous :

Figure 46 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au sacrifice perçu



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 117 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au sacrifice perçu

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.GR → E.S	0,499	7,735	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu est significative puisque le coefficient de significativité est de 0,000 inférieur à 0,05.

Le coefficient de régression standardisé est de 0,499, ce qui montre que la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération a un effet positif et significatif sur l'engagement lié au

sacrifice perçu. Autrement dit, lorsque la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération augmente de 1, l'engagement lié au sacrifice perçu augmente de 0,499.

Sur la base de ces résultats, l'hypothèse H9.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu » est donc validée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 118 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H9.c

Hypothèse H9.c	
Indice	Valeur
X²	15,950
Ddl	13
X²/ddl	1,227
GFI	0,980
AGFI	0,957
CFI	0,999
NFI	0,993
RMR	0,017
RMSEA	0,032

Source : Analyse des données sous AMOS V23

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est très satisfaisante. En effet, le rapport X^2/ddl est inférieur à 2, les indices GFI, AGFI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9, le RMR est proche de 0 et le RMSEA est inférieur à 0,08. Ce qui permet d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques.

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H9 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu » est donc validée dans la mesure où les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération, influencent positivement et significativement l'engagement lié au sacrifice perçu.

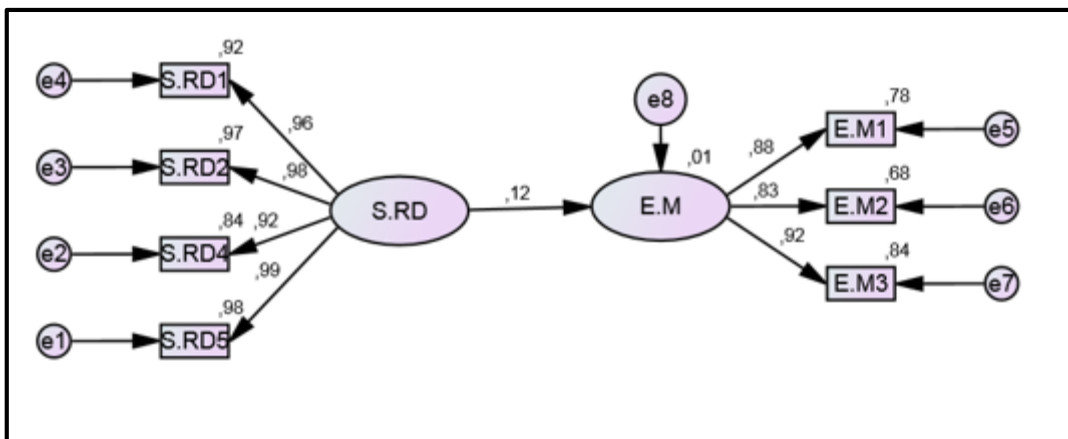
3.4- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l'« engagement lié au manque d'alternatives »

Pour tester le lien entre la perception de la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives, nous avons effectué un test du lien entre chaque dimension de la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives.

3.4.1- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l'« engagement lié au manque d'alternatives »

Le test du modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au manque d'alternatives nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 47 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au manque d'alternatives



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au manque d'alternatives. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 119 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au manque d'alternatives

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RD → E.M	0,122	1,748	0,080

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats de ce tableau montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au manque d'alternatives n'est pas significative puisque le coefficient de significativité est de 0,080 supérieur à 0,05.

Donc, l'hypothèse H10.a selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au manque d'alternatives » est rejetée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 120 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H10.a

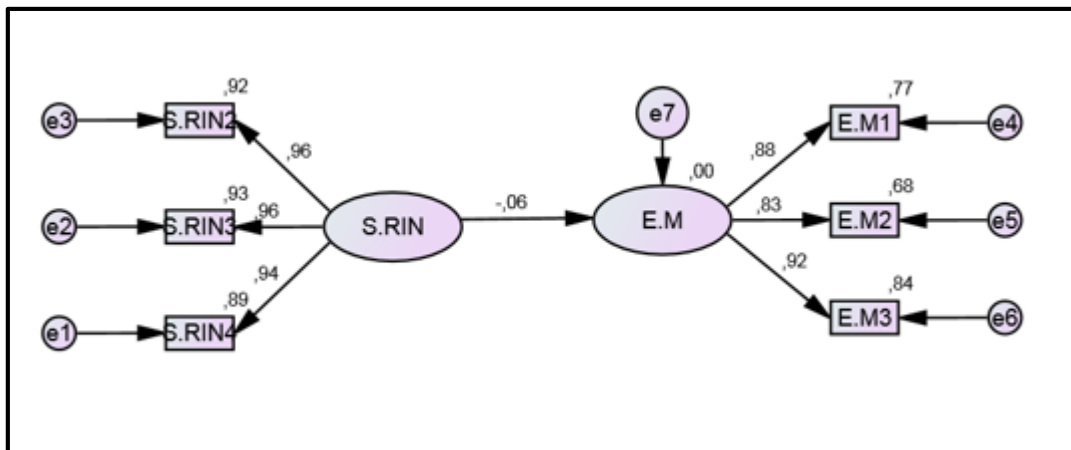
Hypothèse H10.a	
Indice	Valeur
X²	12,448
Ddl	13
X²/ddl	0,958
GFI	0,985
AGFI	0,967
CFI	1
NFI	0,994
RMR	0,034
RMSEA	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

3.4.2- Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l'« engagement lié au manque d'alternatives »

Le test du modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au manque d'alternatives nous a permis de présenter les résultats suivants :

Figure 48 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au manque d'alternatives



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au manque d'alternatives. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 121 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au manque d'alternatives

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.RIN → E.M	-0,60	-0,854	0,393

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la relation entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au manque d'alternatives n'est pas significative puisque le coefficient de significativité est de 0,393 supérieur à 0,05.

Donc, l'hypothèse H10.b selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au manque d'alternatives » est rejetée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 122 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H10.b

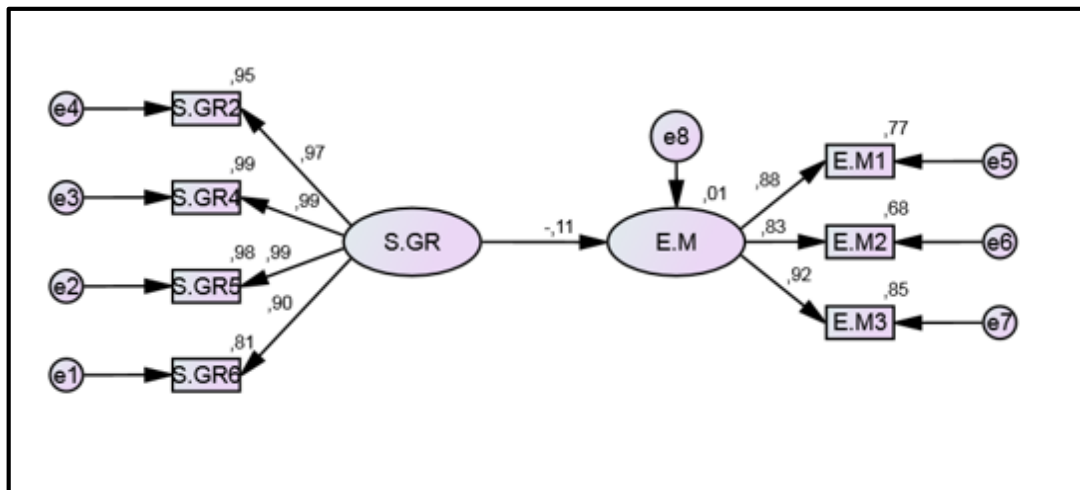
Hypothèse H10.b	
Indice	Valeur
X²	6,549
Ddl	8
X²/ddl	0,819
GFI	0,991
AGFI	0,975
CFI	1
NFI	0,995
RMR	0,023
RMSEA	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

3.4.3- Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l' « engagement lié au manque d'alternatives »

Après avoir testé le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives sur le logiciel AMOS23, nous avons obtenu les résultats suivants :

Figure 49 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au manque d'alternatives



Source : Analyse des données sous AMOS V23

La figure ci-dessus présente le modèle structurel de la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives. Pour vérifier la significativité de cette relation, le tableau suivant présente le coefficient de significativité de la relation entre ces deux variables.

Tableau 123 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au manque d'alternatives

Relation	Coefficients de régression	CR Critical Ratio	Signification P
S.GR → E.M	-0,114	-1,644	0,100

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la relation entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives n'est pas significative puisque le coefficient de significativité est de 0,100 supérieur à 0,05.

Donc, l'hypothèse H10.c selon laquelle « il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives » est rejetée.

La qualité globale d'ajustement de ce modèle est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 124 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H10.c

Hypothèse H10.c	
Indice	Valeur
X²	7,587
Ddl	13
X²/ddl	0,869
GFI	0,991
AGFI	0,980
CFI	1
NFI	0,997
RMR	0,022
RMSEA	0,000

Source : Analyse des données sous AMOS V23

D'après ces différents résultats, l'hypothèse H10 selon laquelle « Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives » est donc rejetée car la relation entre les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération, et l'engagement lié au manque d'alternatives n'est pas significative.

Section 3 : Test du modèle général et discussion des résultats

Notre étude porte principalement sur l'effet de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel et sur l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur ces deux variables. Notre recherche a été réalisée par une étude quantitative et la corrélation entre les trois variables a été vérifiée théoriquement et empiriquement.

Cette section cherche à tester le modèle général, interpréter et discuter les différents résultats obtenus. En effet, c'est une partie qui occupe une place centrale dans tout travail de recherche scientifique. Avant de discuter les différents résultats empiriques, nous rappelons tout d'abord l'ensemble des principales hypothèses de notre recherche selon leur validité ou rejet :

1- Synthèse de la validation des hypothèses et test du modèle général

1.1- Synthèse de la validation des hypothèses

L'hypothèse H1 selon laquelle il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement organisationnel n'a pas été totalement validée puisque nous n'avons pas pu valider ses quatre sous-hypothèses. En effet, nous avons pu démontrer le lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement lié au sacrifice perçu. Par contre, nous n'avons pas trouvé de lien entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives.

De même pour l'hypothèse H2 et l'hypothèse H3, ces dernières n'ont pas été totalement acceptées puisque nous avons pu valider seulement trois sous-hypothèses alors que la quatrième sous-hypothèse a été rejetée. En effet, nous avons trouvé un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et interactionnelle et les trois dimensions de l'engagement affectif à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement lié au sacrifice perçu. Tandis qu'un lien négatif a été trouvé entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives et aucun lien n'a été trouvé entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au manque d'alternatives.

Les hypothèses H4, H5 et H6 selon lesquelles il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive, procédurale et interactionnelle, et la satisfaction à l'égard de la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération ont été validées du fait que toutes leurs sous-hypothèses ont été acceptées.

En effet, nous avons pu démontrer le lien positif et significatif entre les trois dimensions de la perception de la justice organisationnelle et les trois dimensions de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Les hypothèses H7, H8 et H9 selon lesquelles il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction à l'égard de la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération, et l'engagement affectif, normatif et lié au sacrifice perçu ont été validées puisque toutes leurs sous-hypothèses ont été acceptées. Ainsi, un lien positif et significatif a été perçu entre les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération et les trois premières dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, normatif et lié au sacrifice perçu.

L'hypothèse H10 quant à elle a été rejetée puisque ses trois sous-hypothèses n'ont pas été acceptées. En effet, aucun lien n'a été trouvé entre la satisfaction à l'égard de la rémunération directe, indirecte et le mode de gestion de la rémunération, et l'engagement lié au manque d'alternatives.

La synthèse de la validation des hypothèses est présentée dans le tableau ci-dessous.

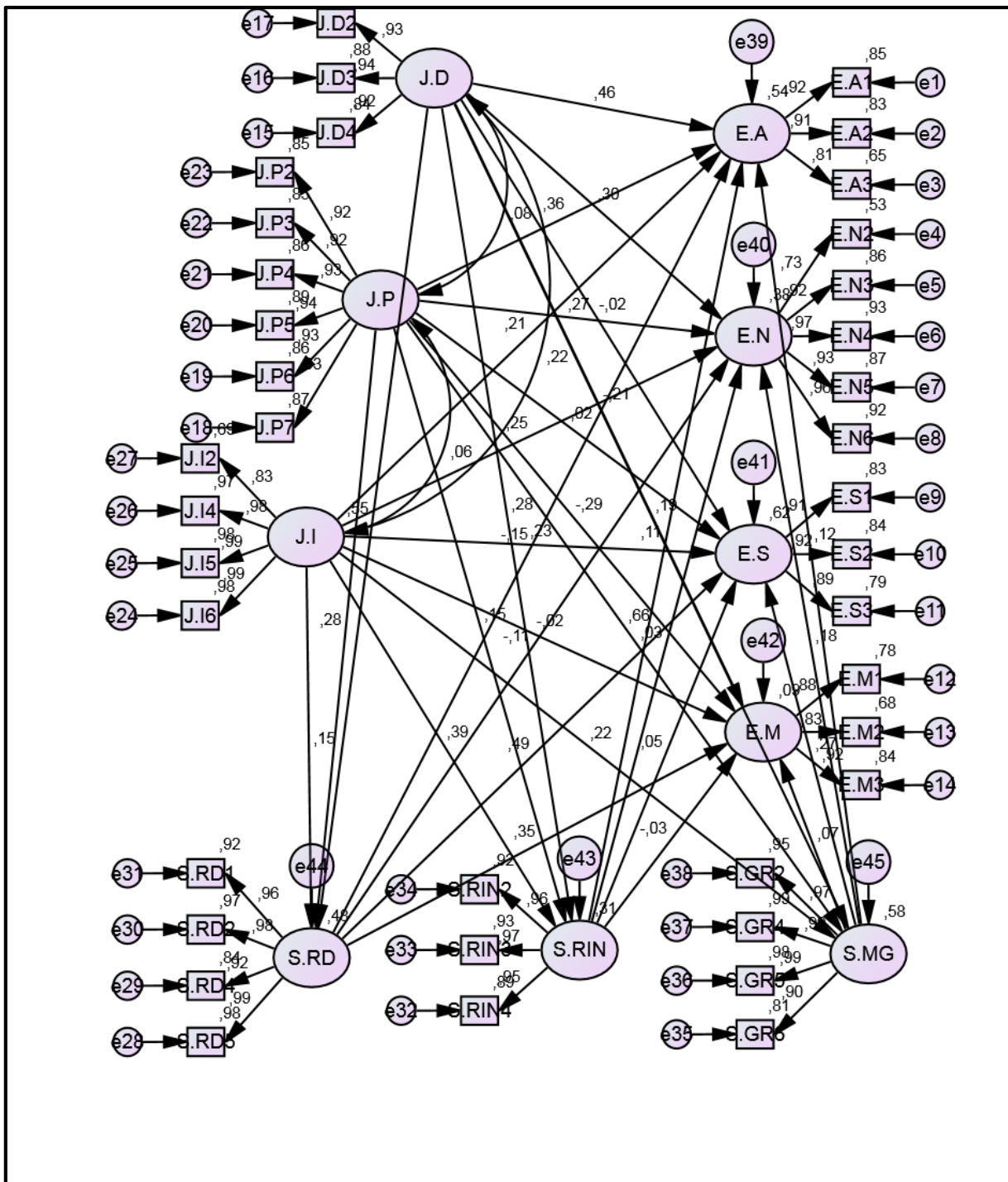
Hypothèses	Résultats	Hypothèses	Résultats
<p>H1 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement organisationnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H1.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement affectif. ➤ H1.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement normatif. ➤ H1.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au sacrifice perçu. ➤ H1.d : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives. 	Validée Validée Validée Rejetée	<p>H6 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H6.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération directe. ➤ H6.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération indirecte. ➤ H6.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. 	Validée Validée Validée
<p>H2 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement organisationnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H2.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif. ➤ H2.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement normatif. ➤ H2.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au sacrifice perçu. ➤ H2.d : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives. 	Validée Validée Validée Rejetée	<p>H7 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H7.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement affectif. ➤ H7.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement affectif. ➤ H7.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement affectif. 	Validée Validée Validée
<p>H3 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H3.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement affectif. ➤ H3.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement normatif. ➤ H3.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au sacrifice perçu. ➤ H3.d : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au manque d'alternatives. 	Validée Validée Validée Rejetée	<p>H8 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H8.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement normatif. ➤ H8.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement normatif. ➤ H8.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement normatif. 	Validée Validée Validée
<p>H4 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H4.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération directe. ➤ H4.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération indirecte. ➤ H4.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. 	Validée Validée Validée	<p>H9 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H9.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au sacrifice perçu. ➤ H9.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au sacrifice perçu. ➤ H9.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu. 	Validée Validée Validée
<p>H5 : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H5.a : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération directe. ➤ H5.b : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération indirecte. ➤ H5.c : Il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement de continuité la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération. 	Validée Validée Validée	<p>H10 : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ H10.a : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement lié au manque d'alternatives. ➤ H10.b : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers la rémunération indirecte et l'engagement lié au manque d'alternatives. ➤ H10.c : Il existe un lien positif et significatif entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives. 	Rejetée Rejetée Rejetée

Tableau 125 : Synthèse de la validation des hypothèses

1.2- Test du modèle général

Après avoir testé les relations entre les variables explicatives et à expliquer de notre étude, il nous faut donc examiner l'ajustement du modèle général. Les principaux résultats sont présentés ci-dessous :

Figure 50 : Test du modèle général



Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les relations entre la plupart des variables sont significatives ($p < 0,05$), donc globalement, les liens entre les différentes variables ainsi que les hypothèses de notre recherche sont vérifiés statistiquement. Cela nous amène à valider la structure du modèle général de notre recherche.

Tableau 126 : Les indicateurs d'ajustement du modèle général

Modèle général	
Indice	Valeur
X²	1330,336
Ddl	629
X²/ddl	2,115
GFI	0,781
AGFI	0,742
CFI	0,946
NFI	0,902
RMR	0,055
RMSEA	0,070

Source : Analyse des données sous AMOS V23

Les indices d'ajustement présentés ci-dessus sont proches des normes d'acceptation. Ces derniers indiquent que le modèle général ne reproduit pas parfaitement les données collectées.

D'après ces différents résultats, nous pouvons accepter notre modèle général qui semble être fiable et compatible avec les données empiriques, ce qui nous mène à admettre les idées selon lesquelles la satisfaction envers la rémunération a un effet sur l'engagement organisationnel des individus et la perception de la justice organisationnelle a un effet sur ces deux variables.

La discussion concerne essentiellement l'influence de la perception de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel, celle de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel et celle de la perception de la justice organisationnelle sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.

2- L'impact de la perception de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel

La nature de la perception de la justice organisationnelle influence l'engagement organisationnel (Rupp, Shao, Jones et Liao, 2014). Grâce à une analyse approfondie, nos résultats mettent en évidence l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel. Ceux-ci rappellent les conclusions de Savas, Angay et Alp (2015) et celles de Ebeh et al. (2017) selon lesquelles plus l'individu perçoit une justice au sein de son organisation plus il est engagé envers elle.

Ce lien a été vérifié entre les trois dimensions de la perception de la justice organisationnelle à savoir : la perception de la justice distributive, la perception de la justice procédurale et la perception de la justice interactionnelle ainsi que les quatre dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives.

2.1- L'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement organisationnel

Notre première hypothèse selon laquelle il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement organisationnel n'est pas totalement validée du fait qu'une de ses sous-hypothèses a été rejetée.

En effet, les études antérieures dans le domaine de la justice distributive et de l'engagement organisationnel (Colquitt et al., 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Behson, 2011 ; Jang et al., 2019) ont affirmé qu'il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et les dimensions de l'engagement organisationnel. Par conséquent notre hypothèse est cohérente avec les résultats de ces auteurs.

Rappelons que les méta-analyses de Meyer et al. (2002) et celle de Cohen-Charash et Spector (2001) montrent un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et l'engagement affectif. Dans le cas de notre recherche, les résultats obtenus soutiennent cette logique puisque la relation a été validée suite à l'application des équations structurelles. Ce qui montre que plus les chefs d'agences bancaires perçoivent une justice par rapport aux différentes rétributions au sein de leur banque, plus ces derniers sont engagés affectivement envers elle. Ces résultats sont soutenus par d'autres travaux comme ceux de Simard et al., 2005 ; Yavuz, 2010 ; Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011 ; Gayipov et Bedük, 2014 ; Al-Romeedy, 2017 et Aguiar-Quintana et al., 2020.

En ce qui concerne le lien entre la perception de la justice distributive et l'engagement normatif, nos résultats soutiennent ceux de Gayipov et Bedük, 2014 ; Shapira-Lishchinsky et Even-Zohar, 2011, Al-Romeedy, 2017 et Aguiar-Quintana et al., 2020 puisqu'un lien positif et significatif a été observé entre les deux variables. Cela se contredit avec les résultats empiriques de Meyer et al., 2002 et de Yavuz (2010). En effet, le lien observé entre les deux variables est peu significatif. Sur la base de nos résultats, nous pouvons dire que l'engagement normatif des chefs des agences bancaires de la région Fès-Meknès est influencé positivement et significativement par la perception de la justice distributive au sein de leur banque.

Dans la littérature, la vérification du lien entre la perception de la justice distributive et l'engagement de continuité a donné lieu à des résultats controversés. De ce fait, nous avons procédé à la vérification du lien entre la perception de la justice distributive et les deux sous dimensions de l'engagement de continuité à savoir l'engagement lié au sacrifice perçu et celui lié au manque d'alternatives et cela dans le but de mieux comprendre cette opposition.

Suite à l'application de la méthode des équations structurelles, un lien positif et significatif a été observé entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au sacrifice perçu par contre aucun lien n'a été trouvé entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives, ce résultat s'explique par l'inexistence d'une corrélation entre la perception de la justice distributive et l'engagement lié au manque d'alternatives. En effet, les études antérieures n'ont pas pris en considération les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité, pour cela, nous avons trouvé des résultats controversés dans la littérature concernant le lien entre la perception de la justice distributive et l'engagement de continuité. Pour Meyer et al. (2002), le lien est négatif alors que pour d'autres (Tremblay, Guay et Simard, 2000 ; Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014 ; Al-Romeedy, 2017 ; Aguiar-Quintana et al., 2020) le lien est positif et très significatif.

2.2- L'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel

Pour la seconde hypothèse, il s'agit essentiellement du lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement organisationnel. Cette hypothèse n'a pas été totalement validée du fait qu'une de ses sous-hypothèses a été rejetée.

En effet, notre hypothèse est cohérente avec les résultats des chercheurs de ce domaine. Les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et Viswesvaran et Ones (2002) indiquent un lien positif et significatif entre ces deux variables.

Concernant le lien entre la perception de la justice procédurale et l'engagement affectif, nos résultats empiriques vont dans le même sens de ceux de Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014 et Al-Romeedy, 2017, Lambert et al., 2019 et Kim et al., 2021. En effet, un lien positif et significatif a été observé entre les deux variables. A ce niveau, nous pouvons dire que les individus de notre échantillon s'engagent affectivement envers leur banque lorsqu'ils perçoivent une justice par rapport au processus de distribution des différentes ressources.

La relation entre la perception de la justice procédurale et l'engagement normatif a été étudiée suite à l'application des équations structurelles, un lien positif et significatif a été observé entre les deux variables. Nous pouvons rejoindre les réflexions des différentes recherches dans ce domaine telles que les recherches menées par Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Meyer et al., 2002 et Gayipov et Bedük, 2014 puisque selon eux, la justice procédurale exerce un effet positif et significatif sur l'engagement normatif des individus de leurs échantillon.

Dans la littérature, il existe des résultats controversés concernant le lien entre la perception de la justice procédurale et l'engagement de continuité. Pour Meyer et al. (2002), le lien est négatif alors que pour d'autres (Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014 ; AlRomeedy, 2017) le lien est positif et très significatif. De ce fait, nous avons analysé ce lien en prenant en considération les deux sous-dimensions de l'engagement de continuité, à savoir : l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives. En effet, un lien positif et significatif a été observé entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au sacrifice perçu, tandis qu'un lien négatif a été observé entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives. Cela explique les résultats controversés trouvés dans la littérature concernant le lien entre les deux variables, puisque les auteurs n'ont pas pris en considération chaque dimension à part. D'après ces résultats, nous pouvons affirmer que

lorsque les chefs d'agences bancaires de la région Fès-Meknès perçoivent une justice des procédures utilisées afin de distribuer les ressources au sein de la banque, leur engagement lié au sacrifice perçu augmente tandis que leur engagement lié au manque d'alternatives diminue.

2.3- L'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement organisationnel

La troisième hypothèse selon laquelle il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel n'est pas totalement validée puisque parmi ses sous-hypothèses, une n'a pas été validée.

Selon cette logique, il faut rappeler que les études antérieures ont affirmé qu'il existe une relation positive entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel (Colquitt et al., 2001 ; Behson, 2011 ; Karem et al., 2019). De ce fait, notre hypothèse s'avère cohérente avec leurs résultats.

Le lien entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement affectif a été étudié par plusieurs chercheurs (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Simons et Roberson, 2003 ; Simard et al., 2005). Ces derniers ont trouvé un lien positif et significatif entre les deux variables. Dans notre étude, des résultats similaires ont été observés. D'après les résultats obtenus, nous pouvons affirmer que les individus de notre échantillon s'engagent affectivement lorsqu'ils perçoivent une justice interactionnelle.

En ce qui concerne la relation positive et significative entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement normatif, nos résultats confirment cette relation du fait que la corrélation entre les deux variables est positive et significative. Nos résultats soutiennent ceux de Gayipov et Bedük (2014) et Al-Romeedy (2017).

Dans la littérature, des résultats controversés ont été trouvés concernant le lien entre l'engagement de continuité et la perception de la justice interactionnelle. Pour Cohen-Charash et Spector (2001) le lien est négatif alors que pour d'autres (Yavuz, 2010 ; Gayipov et Bedük, 2014 ; Al-Romeedy, 2017 ; Aguiar-Quintana et al., 2020) le lien est positif et très significatif. Pour cela nous avons opté pour une analyse des deux composantes de l'engagement de continuité. Suite aux différentes analyses, nous avons trouvé un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et l'engagement lié au sacrifice perçu, tandis qu'aucun lien n'a été trouvé avec l'engagement lié au manque d'alternatives. Cela explique les différentes oppositions dans la littérature, les auteurs doivent considérer les deux sous-

dimensions de l'engagement de continuité afin d'obtenir des résultats précis par rapport à chaque type d'engagement.

D'après les différents résultats issus de notre étude empirique, c'est la dimension distributive qui impact le plus l'engagement affectif des individus de notre échantillon. Ces résultats se contredisent avec ceux de Colquitt et al. (2001) et Viswesvaran et Ones (2002) qui supportent l'idée selon laquelle la justice procédurale est celle qui impacte le plus l'engagement organisationnel des employés. Cependant, ces résultats vont dans le même sens de ceux de Sulu et al. (2010) et Behson (2011). Cela nous mène à considérer la perception de la justice distributive comme une variable clé qui joue un rôle important dans le développement et l'amélioration du sentiment d'appartenance des chefs d'agences vis-à-vis de leur banque.

En ce qui concerne l'engagement normatif, ce dernier est fortement impacté par la perception de la justice procédurale. En effet, lorsque les individus de notre échantillon perçoivent une justice par rapport au processus de distribution des ressources au sein de la banque, leur sentiment d'obligation envers cette dernière augmente considérablement et estiment qu'ils ont un devoir de rester et par conséquent n'auront pas l'intention de quitter leur banque.

L'engagement lié au sacrifice perçu quant à lui est fortement impacté par la perception de la justice interactionnelle. Les chefs d'agences bancaires s'engagent davantage en percevant les coûts associés à leur départ lorsqu'ils constatent une justice du traitement interpersonnel lors de la distribution des ressources. Autrement dit, lorsque les chefs d'agences bancaires sont traités avec respect, dignité et reçoivent des explications transparentes et sincères par rapport au processus d'allocation des ressources, leur niveau d'engagement lié aux différents coûts perçus lors de leur départ augmente.

Concernant le lien avec l'engagement lié au manque d'alternatives, aucune relation n'a été observée avec les deux dimensions (distributive et interactionnelle). Cela s'explique par une inexistence d'une corrélation entre ces variables. Cette rupture de lien s'explique également dans notre contexte qui est celui du secteur bancaire par un système de gestion des ressources humaines fondé sur plusieurs pratiques qui peuvent à leur tour influencer cette forme d'engagement tels que les augmentations de salaire, une bonne gestion des carrières.... Par contre, nous avons trouvé un lien négatif entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives. Ces résultats ne sont pas surprenants puisque l'engagement lié au manque d'alternatives peut être considéré comme une forme négative de l'engagement organisationnel du fait que la personne s'engage envers son organisation pour la

simple raison qu'elle ne trouve pas le choix ailleurs, ce qui montre qu'une fois elle trouvera l'occasion, elle la quittera sans même y réfléchir.

Nous pouvons conclure que la perception de la justice organisationnelle impacte positivement et significativement les formes positives de l'engagement organisationnel, notamment l'engagement affectif, normatif et celui lié au sacrifice perçu.

3- L'impact de la perception de la justice organisationnelle sur la satisfaction envers la rémunération

Dans le cadre de notre étude, nous avons vérifié le lien entre la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. Plusieurs chercheurs ont tenté de vérifier cette relation (Folger et Konovsky, 1989 ; Summers et Hendrix, 1991 ; Tremblay, Sire et Balkin, 2000 ; Tremblay et Roussel, 2001 ; DeConinck et Stilwell, 2004). Les résultats de notre étude empirique montrent qu'il existe un lien positif et significatif entre les deux variables soutenant ainsi les résultats des différentes études antérieures.

Ce lien a été vérifié entre les trois dimensions de la perception de la justice organisationnelle à savoir : la perception de la justice distributive, la perception de la justice procédurale et la perception de la justice interactionnelle ainsi que les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, la satisfaction envers la rémunération indirecte et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération.

3.1- L'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération

La quatrième hypothèse selon laquelle il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération est validée puisque toutes ses sous-hypothèses ont été validées.

En effet, la justice distributive s'avère une variable importante dans la détermination de la satisfaction envers la rémunération, un lien positif et très significatif a été approuvé avec les trois formes de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, la satisfaction envers la rémunération indirecte et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération, les coefficients de corrélation sont respectivement (0.612, 0.381, 0.306).

Il est donc possible de rejoindre les réflexions et discussions de la plupart des auteurs (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992 ; Tremblay, Sire et Balkin, 2000 ; DeConinck et Stilwell, 2004 ; Wu et Wang, 2008 ; Till et Kareen, 2011) qui précisent que la justice distributive est l'un des meilleurs prédicteurs de la satisfaction envers la rémunération.

3.2- L'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération

Pour la cinquième hypothèse, il s'agit essentiellement du lien positif et significatif entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération. Cette hypothèse a été validée puisque toutes ses sous-hypothèses ont été validées.

D'après les résultats de notre étude empirique, la perception de la justice procédurale impacte positivement et significativement les trois dimensions de la satisfaction envers la rémunération. En effet, la corrélation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération directe est de 0.345, celle avec la satisfaction envers la rémunération indirecte est de 0.198, et avec la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération est de 0.693.

Nos résultats mettent en évidence le lien entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération rappelant ainsi les conclusions des recherches antérieures (Ordonez et al., 2000 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Munro et Sugden, 2003, Till et Karren, 2011).

3.3- L'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération

Selon la sixième hypothèse de notre recherche, il existe un lien positif et significatif entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération. Cette hypothèse a été acceptée du fait que toutes ses sous-hypothèses ont été acceptées.

Cette relation a été traitée dans les travaux de Colquitt et al. (2001), mais selon eux, la relation est peu significative, contrairement aux résultats de notre étude qui montrent une relation positive et très significative entre les deux variables. En effet, le coefficient de corrélation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération directe est de 0.293, celui avec la satisfaction envers la rémunération indirecte est de 0.459 et celui avec la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération est de 0.301.

Nous pouvons donc rejoindre les réflexions de Jawahar et Stone (2011), Ejye Omar et Odu Ogenyi (2006) et Till Karren (2010) qui ont reproduit le même type de résultats confirmant que la justice interactionnelle a un effet positif et significatif sur la satisfaction à l'égard de la rémunération.

D'après les différents résultats issus de notre étude empirique, c'est la perception de la justice distributive qui impacte le plus la satisfaction envers la rémunération directe. Nous constatons que les chefs d'agences bancaires de notre échantillon sont satisfaits par rapport à leur salaire de base, à leurs compléments de salaire, aux différentes commissions qu'ils reçoivent ainsi que vis-à-vis de leur prime d'objectif surtout lorsqu'ils perçoivent une justice par rapport à leurs rétributions. Cela semble logique puisque la satisfaction envers la rémunération directe touche essentiellement la rémunération fixe (salaire et complément de salaire) ainsi que la rémunération variable (primes d'objectifs) et ces derniers seront impactés par une perception de la justice vis-à-vis de leur distribution.

Concernant la satisfaction envers la rémunération indirecte, c'est la perception de la justice interactionnelle qui l'influence le plus. Nous pouvons dire que lorsque les chefs d'agences bancaires sont traités avec respect, dignité et reçoivent des explications transparentes et sincères par rapport au processus d'allocation des ressources, leur satisfaction envers la rémunération indirecte s'améliore davantage.

La satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération quant à elle est fortement influencée par la dimension procédurale. Ainsi, nous pouvons constater que pour améliorer la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération chez les chefs d'agences bancaire de notre échantillon, il est recommandé pour les établissements bancaires d'appliquer une justice par rapport aux procédures d'allocation des différentes ressources. Cela semble évident du fait que la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération concerne essentiellement les différentes procédures utilisées afin de distribuer les ressources au sein de l'organisation et donc une justice perçue face à ces procédures va forcément impliquer une satisfaction vis-à-vis du mode de gestion de la rémunération.

4- L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel

Après plusieurs recherches effectuées, nous avons remarqué que la majorité des études antérieures ont confirmé l'importance de la satisfaction envers la rémunération dans l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés. Nous rejoignons les travaux de recherche de Mathieu et Zajac (1990) et Islam et al. (2012) qui ont étudié cette relation dans des contextes différents.

Selon notre étude, nous nous sommes concentrés sur l'effet de chaque dimension de la satisfaction envers la rémunération à savoir : la satisfaction envers la rémunération directe, la satisfaction envers la rémunération indirecte et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur les différentes dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives.

4.1- L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement affectif

Le test de l'effet de la satisfaction à l'égard de la rémunération sur l'engagement affectif fait apparaître des relations positives et significatives entre les trois facettes de la satisfaction salariale et l'engagement affectif. Plus précisément, les résultats de notre étude montrent que le niveau d'engagement affectif des chefs d'agences bancaires est influencé par les différentes dimensions de la satisfaction salariale.

Autrement dit, les chefs d'agences bancaires satisfaits de leur rémunération s'engagent affectivement envers leur banque. Ces résultats corroborent ceux des études antérieures ; Davis et Ward (1995), Miceli et Mulvey (2000), Meyer et al (2002) et Jayasingam et Yong (2013), qui confirment l'existence d'un lien positif et significatif entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement affectif.

Les conclusions obtenues à l'issue de notre étude soutiennent celles de A'yunnisa et Saptoto (2015) et montrent que la corrélation entre la satisfaction à l'égard de la rémunération directe et l'engagement affectif est de 0.379, entre la satisfaction à l'égard de la rémunération indirecte et l'engagement affectif est de 0.434, et celle entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement affectif est de 0.551. Ces résultats montrent que la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération est celle qui influence le plus l'engagement affectif.

Nous pouvons dire que les chefs d'agences bancaires de notre échantillon s'engagent affectivement envers leur banque surtout lorsqu'ils sont satisfaits de la façon dont laquelle la banque gère et distribue les différentes ressources. De ce fait, les banques marocaines doivent prendre les mesures nécessaires afin de satisfaire leur chefs d'agences face au mode de gestion de la rémunération et cela pour améliorer leur engagement affectif.

4.2- L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement normatif

Les résultats concernant la relation entre la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement normatif correspondent à ceux des travaux cités dans notre revue de littérature. En effet, les résultats obtenus montrent que le niveau d'engagement normatif des chefs d'agences bancaires est influencé par les différentes dimensions de la satisfaction salariale.

Autrement dit, les chefs d'agences bancaires satisfaits de leur rémunération s'engage normativement envers leur banque. Ce constat s'inscrit dans la lignée des résultats obtenus des travaux réalisés par Meyer et al. (2002), Lumley et al. (2011) et Valaei et Rezaei (2016) qui ont trouvé un lien positif et significatif entre les deux variables.

Les conclusions de notre étude vont dans le même sens de celles de Vandenberghe et Tremblay (2008) dans une étude menée auprès de deux échantillons, le premier se compose de 232 représentants médicaux de sociétés pharmaceutiques et le deuxième de 221 répondants de différentes organisations. En effet, d'après les différentes analyses et à l'aide des équations structurelles, le coefficient de corrélation entre la satisfaction envers la rémunération directe et l'engagement normatif est de 0.292, celui entre la satisfaction à l'égard de la rémunération indirecte et l'engagement normatif est de 0.313, est celui entre la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération et l'engagement normatif est de 0.508.

D'après ces résultats, nous remarquons que c'est la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération qui impacte le plus l'engagement normatif. De ce fait, nous pouvons conclure que les chefs d'agences bancaires de notre échantillon s'engagent normativement surtout lorsqu'ils sont satisfaits vis-à-vis de la manière dont laquelle leur banque gère les rémunérations. Les établissements bancaires à leur tour ne doivent pas négliger la satisfaction vis-à-vis du mode de gestion de la rémunération de leur chefs d'agences puisque cette dernière s'avère importante dans la détermination de leur engagement affectif ainsi que normatif.

4.3- L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement lié au sacrifice perçu

Le test de la relation entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au sacrifice perçu a fait l'objet d'une analyse approfondie, les résultats obtenus montrent une relation positive et significative entre les deux variables.

Autrement dit, le niveau d'engagement lié au sacrifice perçu des chefs d'agences bancaires est influencé par leur satisfaction à l'égard de la rémunération. Ces résultats corroborent ceux des études antérieures ; Déry (2007) et Vandenberghe et Tremblay (2008) qui ont trouvé une relation positive et significative entre les deux variables.

Pour vérifier cette relation, nous avons étudié le lien entre les trois facettes de la satisfaction envers la rémunération à savoir, la satisfaction à l'égard de la rémunération directe, la satisfaction envers la rémunération indirecte et la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération ainsi que l'engagement lié au sacrifice perçu. Le coefficient de corrélation est respectivement (0.648, 0.356, 0.499).

D'après ces résultats, nous remarquons que c'est la satisfaction envers la rémunération directe qui impacte le plus l'engagement lié au sacrifice perçu. Nous pouvons dire que les chefs d'agences bancaires de notre échantillon s'engagent en percevant les coûts liés à leurs départs de la banque surtout lorsqu'ils sont satisfaits de leur rémunération. De ce fait, les banques marocaines doivent prendre les mesures nécessaires afin de distribuer des rémunérations satisfaisantes dans le but d'améliorer l'engagement lié au sacrifice perçu de leurs chefs d'agences.

4.4- L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement lié au manque d'alternatives

Les résultats concernant la relation entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives ne correspondent pas à ce qu'auraient pu laisser croire les résultats des travaux cités dans notre revue de littérature. En effet, selon notre recherche aucun lien n'a été identifié entre les deux variables.

Les recherches antérieures ont pu identifier un lien négatif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives. Nous rappelons l'étude menée par Déry (2007) auprès de 976 membres de CRHA et CRIA au Québec, ce dernier a trouvé une

relation négative entre les deux variables. Les conclusions de Vandenberghe et Tremblay (2008) abondent dans le même sens.

Lors du test de la relation entre les trois dimensions de la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives, aucun lien n'a été identifié. Il semble que la satisfaction à l'égard des éléments de rémunération ainsi que le mode de gestion de la rémunération n'exerce aucun effet sur l'engagement lié au manque d'alternatives. Cela pourrait être expliqué par le fait que l'engagement lié au manque d'alternatives peut être considéré comme une forme négative de l'engagement organisationnel, et qui serait influencé par d'autres variables autres que la satisfaction à l'égard de la rémunération. Ainsi nous pouvons conclure que même si les chefs d'agences bancaires de notre échantillon sont satisfaits de leur rémunération, cela n'exerce aucun effet sur leur engagement lié au manque d'alternatives d'emploi. Ce constat nous mène à s'interroger sur les différentes variables qui peuvent influencer ce type d'engagement.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre a porté essentiellement sur la vérification de la validité convergente et discriminante des instruments de mesure à l'aide des modèles d'équations structurelles. Nous avons aussi procédé au test des hypothèses de notre recherche dans le but de valider le modèle final de notre recherche. Ce dernier a fait l'objet d'un test sur AMOS V23, ce qui nous a permis d'accepter le modèle conformément aux valeurs des indices adoptés.

A la lumière de ce chapitre, trois hypothèses n'ont pas été totalement validées, six hypothèses ont été validées et une hypothèse a été rejetée.

Le test des hypothèses effectué a mis en évidence l'existence de relations significatives entre la majorité des variables. En effet, la satisfaction envers la rémunération influence positivement l'engagement organisationnel et la perception de la justice organisationnelle influence positivement ces deux variables.

Il a été établi que l'engagement affectif est fortement impacté par la perception de la justice distributive. Concernant l'engagement normatif, il est influencé davantage par la satisfaction à l'égard du mode de gestion de la rémunération. Pour l'engagement lié au sacrifice perçu, il a été remarqué qu'il est fortement et positivement influencé par la satisfaction à l'égard de la rémunération directe, tandis que pour l'engagement lié au manque d'alternatives, nous avons trouvé un lien négatif entre lui et la perception de la justice procédurale.

Nous pouvons conclure que la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération ont des chances égales pour augmenter l'engagement organisationnel. Les chefs d'agences de notre échantillon sont sensibles à une rémunération satisfaisante ainsi qu'à la justice des pratiques de rémunération. De plus, si la rémunération est perçue équitable, elle sera par conséquent satisfaisante.

Conclusion de la partie II

Durant cette partie, nous avons tenté de répondre à notre question de recherche tout en mobilisant un ensemble de méthodes notamment à travers l'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle proposé aux données empiriques en confrontant les hypothèses de notre recherche à la réalité constatée.

Pour ce faire, cette partie a été scindée en deux chapitres. Dans un premier chapitre, nous avons tout d'abord présenté le terrain de notre étude. En effet, il paraît que le secteur bancaire est le plus approprié à notre étude, puisque c'est un secteur structuré, régi par une législation et dispose d'un système de rémunération bien déterminé regroupant ainsi les éléments de rémunération de notre modèle de recherche.

Ensuite, nous avons présenté notre positionnement épistémologique adopté. En effet, nous avons choisi un positionnement post-positiviste puisqu'il est le plus adapté à notre question centrale. L'approche retenue dans notre étude a également été présentée au niveau du premier chapitre. En effet nous avons choisi une approche quantitative car elle permet une compréhension fiable des facteurs influençant un concept précis ce qui réfère à notre étude.

Par la suite, nous avons décrit les étapes de collecte des données ainsi que les méthodes d'administration du questionnaire. En effet, notre recherche s'oriente vers l'enquête par questionnaire. C'est un outil nécessaire dans toutes les recherches en science de gestion notamment celles à caractère quantitatif, il permet de récolter les informations ainsi que les points de vue personnels des personnes interrogées afin qu'ils soient analysés par la suite. Dans le cas de notre recherche, les données ont été recueillies à travers les méthodes suivantes :

- La méthode face à face : elle permet d'expliquer davantage le questionnaire aux personnes interrogées ;
- La méthode internet : elle permet de mener des enquêtes dans des délais très courts. Elle permet aussi la réduction des risques des non réponses ainsi qu'elle facilite le traitement des données puisque les réponses sont insérées automatiquement dans un tableau Excel.

Ensuite, nous avons présenté la technique d'échantillonnage adoptée dans le cadre de notre étude. En effet, nous avons adopté la technique d'échantillonnage non probabiliste à travers la méthode de convenance. Nous avons, par la suite, procédé par une analyse descriptive de notre échantillon. Cette dernière nous a permis de présenter les caractéristiques personnelles et professionnelles des répondants.

Enfin, nous avons réalisé une analyse factorielle en composante principale (ACP) sous le logiciel SPSS V23 afin de mesurer la qualité d'ajustement des échelles de mesure utilisées. En effet, cette étape nous a permis d'avoir une idée sur la dimensionnalité des échelles de mesure retenues.

Dans un deuxième chapitre, nous avons complété l'analyse en composante principale par une analyse factorielle confirmatoire en nous basant essentiellement sur les équations structurelles sous le logiciel AMOS V23, cette étape nous a permis de tester les hypothèses de notre recherche ainsi que la qualité d'ajustement du modèle final.

Il y a lieu de signaler que les résultats de l'ensemble des analyses effectuées ont débouché sur :

- La validation de la majorité des hypothèses ;
- Le rejet d'une hypothèse ainsi que de six sous-hypothèses ;
- L'acceptation du modèle final proposé dans le cadre de cette étude ;
- La mise en évidence des relations entre les trois variables de notre recherche tout en considérant la satisfaction à l'égard de la rémunération et la perception de la justice organisationnelle comme des facteurs essentiels dans la détermination de l'engagement organisationnel.

Conclusion Générale

Le but de notre recherche était de vérifier, dans un premier temps, l'impact de la perception de la justice organisationnelle et celui de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel, et dans un deuxième temps, l'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction à l'égard de la rémunération. Une étude quantitative a été menée afin de confronter les apports théoriques aux données empiriques concernant l'engagement organisationnel et les deux facteurs susceptibles de l'influencer.

Dans cette perspective, dans une première partie nous avons mis le point sur l'état des connaissances relatives aux trois concepts clefs de notre recherche ainsi que leurs interactions, notamment à travers une lecture attentive des théories qui peuvent renforcer ces différents concepts. Il s'agit essentiellement de la théorie relative à l'unidimensionnalité de l'engagement organisationnel, la théorie relative à la multidimensionnalité de l'engagement organisationnel, la théorie de l'équité d'Adams, la théorie de l'échange social de Blau, la théorie de Leventhal et la théorie de divergence. Ensuite, nous avons étudié le concept de la satisfaction à l'égard de la rémunération et mobilisé certains modèles théoriques traitant ainsi ce concept selon une approche unidimensionnelle et multidimensionnelle.

A travers la revue de littérature, nous avons présenté les différentes approches liées à l'engagement organisationnel. En effet, nous avons retenu l'approche de Meyer et Allen (1991) et Meyer (1997). Selon eux, l'engagement organisationnel est un construit multidimensionnel qui se compose de quatre dimensions à savoir :

- L'engagement affectif qui réfère à l'attachement émotionnel d'un individu, son identification et son implication envers son organisation.
- L'engagement normatif qui désigne le sentiment d'obligation de l'employé afin de rester membre de l'organisation.
- L'engagement de continuité qui désigne les coûts perçus par l'employé en cas de son départ de l'organisation. Cette dimension comprend deux sous-dimensions :
 - L'engagement lié au sacrifice perçu : cette forme d'engagement signifie que la personne s'engage envers son organisation car son départ engendrera des coûts.
 - L'engagement lié au manque d'alternatives : cette forme d'engagement est lié à la perception des coûts liés à l'absence d'emploi à l'extérieur de l'organisation.

A travers une étude des déterminants de l'engagement organisationnel, nous avons pu identifier deux facteurs les plus susceptibles de l'influencer à savoir la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu que la perception de la justice organisationnelle est un concept multidimensionnel, celle-ci se compose de trois dimensions à savoir :

- La perception de la justice distributive : la perception de la justice en fonction des efforts fournis et des rétributions obtenues (Adams, 1963).
- La perception de la justice procédurale : la perception des procédures utilisées et des règles mises en œuvre pour distribuer les ressources au sein de l'organisation (Lind et Tyler, 1988).
- La perception de la justice interactionnelle : la perception de la justice de la qualité des informations et de la communication entre le supérieur et ses subordonnés pendant la distribution des ressources (Behson, 2011).

Concernant la satisfaction envers la rémunération, aucune étude n'a présenté une structure universelle de ce construit. De ce fait, nous avons tenté de présenter une dimensionnalité de la satisfaction à l'égard de la rémunération. Cette dernière a été retenue dans le cadre de notre étude. En effet, nous nous sommes basés sur la classification des éléments de la rémunération de Degry (1989) et celle de Donnadiou (1993) ainsi que sur les différents modèles de la satisfaction envers la rémunération.

A travers la classification des composantes de la rémunération, nous avons pu distinguer deux grandes catégories : la rémunération directe qui regroupe la rémunération fixe et variable et la rémunération indirecte qui regroupe les avantages divers.

A partir des différents modèles de la satisfaction à l'égard de la rémunération, nous avons pu identifier l'importance de la prise en compte des variables administratives afin de mieux comprendre ce concept. Celles-ci peuvent être regroupées en une seule variable nommée « le mode de gestion de la rémunération ».

Partant de l'idée selon laquelle la satisfaction à l'égard de la rémunération est un construit multidimensionnel, nous avons retenu que l'individu éprouve un sentiment de satisfaction envers :

- La rémunération directe : la rémunération fixe et variable.
- La rémunération indirecte : les avantages financiers, sociaux et en nature.
- Le mode de gestion de la rémunération : la manière dont laquelle l'organisation gère les rémunérations.

La revue de littérature nous a permis d'énoncer nos hypothèses de recherche et de construire un modèle conceptuel.

Notre démarche adoptée nous a amené dans une deuxième partie de constater que le secteur bancaire marocain est le terrain propice pour traiter notre problématique car son système de rémunération prend en considération les différents éléments de rémunération retenus dans le cadre de notre recherche. De plus, c'est un secteur conscient de l'importance du capital humain dans l'amélioration de sa performance du fait qu'il cherche à améliorer l'engagement de ses collaborateurs. En effet, ce dernier veille à garantir l'égalité des chances dans le processus de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières. Il garantit aussi une rémunération et des avantages de qualité et favorise le dialogue social à travers un échange de d'informations avec les représentants du personnel.

Pour mener notre étude, nous avons procédé par la construction du questionnaire de l'enquête. Concernant l'engagement organisationnel, nous avons opté pour l'échelle construite par Allen et Meyer (1990) pour ses qualités d'ajustement reportées dans la littérature. L'échelle de mesure de la justice organisationnelle a été évaluée par l'échelle de Colquitt (2001), cette échelle a fait l'objet d'une contextualisation afin de l'adapter à notre recherche.

L'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération a fait l'objet d'une procédure de construction suivant la démarche de Churchill (1979). En effet, nous nous sommes basés sur l'échelle de Heneman et Schwab (1989) ainsi que sur les travaux de classification des éléments de la rémunération qui existent dans la littérature pour construire cette échelle de mesure.

Ces trois échelles ont fait l'objet d'une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire afin de valider la dimensionnalité des échelles. Ces analyses nous ont permis de confirmer la dimensionnalité des variables de notre recherche retenue dans la partie théorique.

Par la suite, nous avons testé nos hypothèses de recherche ainsi que le modèle final afin d'étudier le lien entre les différentes variables de notre étude.

Les résultats empiriques sont généralement conformes aux différents apports de la littérature. En effet, nous avons obtenu un lien positif entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement organisationnel. En effet, nous avons vérifié le lien entre les dimensions de la satisfaction à l'égard de la rémunération et celles de l'engagement organisationnel.

Un lien positif et significatif a été trouvé entre les dimensions de la satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement affectif, normatif et lié au sacrifice perçu. Tandis qu'aucun lien n'a été trouvé entre les dimensions de la satisfaction envers la rémunération et l'engagement lié au manque d'alternatives.

Ainsi, les résultats de notre recherche montrent que l'engagement affectif et l'engagement normatif des chefs d'agences bancaires de notre échantillon sont influencés davantage lorsque ces derniers sont satisfaits à l'égard du mode de gestion de la rémunération. Tandis que l'engagement lié au sacrifice perçu est influencé par leur satisfaction envers la rémunération directe.

Concernant la relation entre la perception de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel, un lien positif a été observé entre ces deux variables. En effet, nous avons vérifié le lien entre les dimensions de la perception de la justice organisationnelle et celles de l'engagement organisationnel.

Nous avons trouvé un lien positif et significatif entre les dimensions de la perception de la justice organisationnelle et l'engagement affectif, normatif et celui lié au sacrifice perçu. Aucun lien n'a été trouvé entre la perception de la justice distributive et la justice interactionnelle avec l'engagement lié au manque d'alternatives, tandis qu'un lien négatif a été trouvé entre la perception de la justice procédurale et l'engagement lié au manque d'alternatives.

Ainsi, en comparant la nature de la relation entre les dimensions de la perception de la justice organisationnelle avec celles de l'engagement organisationnel, il a été établi que l'engagement affectif est fortement impacté par la perception de la justice distributive. Concernant l'engagement normatif, c'est la perception de la justice procédurale qui l'impacte le plus. En ce qui concerne l'engagement lié au sacrifice perçu, il est fortement impacté par la perception de la justice interactionnelle.

Finalement, nous avons trouvé un lien positif et significatif entre la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération. En effet, nous avons vérifié le lien entre les trois dimensions de la perception de la justice organisationnelle et celles de la satisfaction à l'égard de la rémunération.

Ainsi, lorsque les individus de notre échantillon perçoivent une justice au sein de l'organisation, leur satisfaction vis-à-vis des éléments de la rémunération augmente. En comparant la force de la relation entre les dimensions de la perception de la justice organisationnelle et celles de la satisfaction envers la rémunération, il s'est avéré que la justice distributive est celle qui impacte le plus la satisfaction envers la rémunération directe. En ce qui concerne la satisfaction envers la rémunération indirecte, c'est la perception de la justice interactionnelle qui a l'impact le plus remarquable. La satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération quant à elle est fortement influencée par la perception de la justice procédurale.

En comparant la force de la relation entre les dimensions de la perception de la justice organisationnelle et de la satisfaction à l'égard de la rémunération avec celles de l'engagement organisationnel, nous pouvons dire que c'est la justice distributive qui influence le plus l'engagement affectif. Pour l'engagement normatif, il est fortement influencé par la satisfaction à l'égard du mode de gestion de la rémunération. En ce qui concerne l'engagement lié au sacrifice perçu, il est fortement influencé par la satisfaction envers la rémunération directe, tandis que l'engagement lié au manque d'alternatives est influencé négativement par la perception de la justice procédurale.

Contributions de l'étude

Les apports de notre recherche peuvent être énumérés sur le plan théorique, méthodologique et managérial.

- Les apports théoriques

Au niveau conceptuel, notre revue de littérature met en exergue les principaux modèles conceptuels concernant les trois variables de notre recherche ainsi que leurs interactions ce qui constitue la première contribution de notre recherche.

Une autre contribution théorique figure au niveau de la confirmation de la multidimensionnalité des variables mesurées. En effet les chefs d'agence de notre échantillon s'engagent à l'égard de leur banque de manières différentes. Il s'agit de l'intérêt qu'ils portent à l'aspect affectif, à l'obligation de rester, aux différents coûts perçus au moment de leur départ et au manque d'alternatives d'emploi à l'extérieur de la banque.

Nous avons aussi confirmé que la justice organisationnelle est un concept multidimensionnel, nous avons obtenu trois facteurs. Le premier relatif à la perception de la justice distributive, le deuxième relatif à la perception de la justice procédurale et le troisième relatif à la perception de la justice interactionnelle.

De même pour la satisfaction envers la rémunération, nous avons remarqué que les chefs d'agences bancaires de notre échantillon ressentent de la satisfaction envers les trois facettes de la rémunération retenue dans le cadre de notre recherche à savoir : la rémunération directe (la rémunération fixe et variable), la rémunération indirecte (les avantages financiers, sociaux et en nature) et le mode de gestion de la rémunération.

- Les apports méthodologiques

Notre travail a apporté une contribution d'ordre méthodologique. En effet, à travers notre étude, nous avons élaboré des échelles de mesure fiables et valides afin de mesurer l'effet de la satisfaction envers la rémunération et la perception de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel.

La construction de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération a respecté les étapes du paradigme méthodologique de Churchill (1979). En effet, nous avons en premier lieu élaboré une classification des éléments de rémunération afin de présenter celle qui sera retenue

dans le cadre de notre recherche. C'est en nous basant sur cette classification ainsi que sur une échelle déjà existante celle de Heneman et Schwab (1989) que l'échelle de satisfaction envers la rémunération a été construite.

- **Les apports managériaux**

Cette recherche confirme le lien entre la perception de la justice organisationnelle, la satisfaction envers la rémunération et l'engagement organisationnel. En effet, nous avons étudié le lien entre les dimensions de chaque concept.

Cela nous a permis d'aboutir à la conclusion selon laquelle la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération impactent de manière plus au moins égale l'engagement organisationnel.

En analysant chaque dimension, c'est la perception de la justice distributive qui impacte le plus l'engagement affectif. En d'autres termes, pour être engagé affectivement, les chefs d'agences bancaires de notre échantillon préfèrent une rémunération juste et équitable au sein de l'organisation.

Pour l'engagement normatif, il a été établi qu'il est fortement impacté par la satisfaction à l'égard du mode de gestion de la rémunération. Autrement dit, les chefs d'agence de notre échantillon pour développer leur engagement normatif, ils prêtent une attention particulière au mode de gestion de la rémunération notamment par rapport aux différentes méthodes utilisées afin de déterminer le montant du salaire reçu.

Concernant l'engagement lié au sacrifice perçu, il a été remarqué qu'il est fortement et positivement influencé par la satisfaction à l'égard de la rémunération directe. Nous pouvons dire que les chefs d'agence de notre échantillon s'engagent par rapport au sacrifice perçu lorsque leur rémunération directe (fixe et variable) est satisfaisante.

L'engagement lié au manque d'alternatives, a été lié négativement avec la perception de la justice procédurale. En effet, les chefs d'agences bancaires lorsqu'ils perçoivent que les procédures utilisées afin de distribuer les différentes ressources sont justes, leur niveau d'engagement lié au manque de choix à l'extérieur diminue.

Les directeurs des ressources humaines disposent donc d'une base importante de réflexion autour de l'engagement de leurs salariés, afin de mieux gérer les chefs d'agences, en adoptant les pratiques nécessaires et des politiques de rémunération satisfaisantes, justes et équitables.

En effet, cette recherche va orienter les décideurs à concevoir des systèmes de classification et des grilles salariales dans le cadre d'un système de rémunération juste et satisfaisant.

Cette étude leur fournit aussi un instrument de diagnostic permettant d'examiner la perception de leurs chefs d'agences par rapport à la justice et la satisfaction de leurs rémunérations.

Limites de la recherche

La principale contribution de notre travail de recherche est de répondre à notre question de recherche en démontrant que la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération influencent positivement l'engagement organisationnel. Mais ce processus présente, néanmoins, des limites et des contraintes.

Nous avons mis en perspective deux facteurs les plus adaptés afin d'expliquer l'influence de l'engagement organisationnel des chefs d'agences, mais nous ne pouvons pas être certain que ce sont les seuls à pouvoir influencer leur engagement organisationnel.

Notre étude aurait pu prendre en considération d'autres cibles comme les chargés de clientèle ou les caissiers et non seulement les chefs d'agences.

Les résultats de notre étude ne peuvent pas être extrapolés faute de validité externe suffisante. Si l'échantillon est relativement important par rapport à la région Fès-Meknès, il ne l'est pas suffisamment pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble des chefs d'agences bancaires au Maroc.

Notre étude quantitative aurait pu être complétée par une étude qualitative afin d'expliquer les différents résultats obtenus et mieux comprendre l'inexistence du lien entre les variables explicatives et l'engagement lié au manque d'alternatives.

Pistes futures de recherche

Face aux apports et limites de notre recherche, plusieurs pistes s'ouvrent vers de nouvelles perspectives.

Notre recherche nous a permis de confirmer la dimensionnalité de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. Nous avons aussi proposé une nouvelle dimensionnalité de la satisfaction envers la rémunération en nous basant sur une échelle de mesure déjà existante ainsi que sur les travaux de classification des éléments de la rémunération qui existent déjà dans la littérature. Une piste de recherche serait de lier notre modèle à une variable objective permettant de relier les relations auxquelles nous avons abouti.

Une autre voie de recherche consiste à étudier l'impact de la perception de la justice distributive et de la satisfaction envers la rémunération sur d'autres attitudes et comportements au travail telles l'absentéisme, la satisfaction au travail, la performance au travail, le turnover, la motivation au travail. Nous proposons aussi de considérer l'effet modérateur de l'engagement organisationnel dans le lien entre ces variables.

Il est aussi important d'étudier les antécédents de la justice organisationnelle car elle s'avère un facteur important dans la détermination de l'engagement organisationnel notamment les différentes dimensions de ce concept. Nous signalons aussi l'importance de la justice organisationnelle dans la détermination de la satisfaction envers les différentes facettes de la rémunération.

Un engagement fort vis-à-vis de l'organisation influence négativement l'intention de quitter (Meyer et al., 2002), il joue un rôle important dans la détermination des comportements de citoyenneté organisationnelle (Schappe, 1998 ; Meyer et al., 2002), ces derniers se traduisent par le fait de placer ses intérêts personnels de côté afin d'atteindre des objectifs organisationnels en général.

De ce fait, il est important d'aller au-delà des antécédents et de s'intéresser aux conséquences de ce concept dans un contexte marocain. Des recherches pourraient également vérifier le lien entre l'engagement organisationnel et la performance humaine et sociale.

Nous proposons aussi d'élargir l'échantillon de notre étude, en interrogeant tous les employés du secteur bancaire afin de faire des comparaisons selon le poste occupé et savoir quels sont les profils les plus engagés, en utilisant d'autres méthodes de collecte des données, cela pourrait avoir des propositions plus pertinentes de la part des autres employés.

Des études pourraient également s'intéresser à l'engagement des dirigeants ou chefs de département dans les administrations publiques, notamment pour faire une comparaison entre les employés du secteur privé et ceux du secteur public.

Ce travail mérite d'être exploité dans les travaux futurs y afférents. Dans cette optique, nous nous sommes engagés fortement pour étudier les différentes facettes de l'engagement organisationnel, telles que l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement lié au sacrifice perçu et l'engagement lié au manque d'alternatives. De ce fait, il est nécessaire de revoir la place qu'occupe l'engagement organisationnel dans le processus d'amélioration des performances humaines et sociales des établissements bancaires au Maroc, notamment à travers l'existence d'une justice dans l'organisation ainsi qu'un système de rémunération satisfaisant aux yeux des employés.

Finalement, ce travail peut être considéré comme une base de recherche pour d'autres chercheurs en la matière qui seront intéressés par cette problématique, en vérifiant le lien entre les variables de cette étude dans d'autres échantillons appartenant à d'autres secteurs.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire de notre étude empirique

Annexe 2 : La structure du système bancaire au Maroc

Annexe 3 : Articles de la loi 103-12 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014) relative aux établissements de crédit et organismes assimilés telle que modifiée et complétée. Version consolidée au 31 mars 2022

Annexe 4 : Liste des banques interrogées de la région Fès-Meknès

Annexe 5 : Equations des différents indices de vérification de la validité du modèle de mesure

Annexe 6 : Canevas de la recherche

Annexe 1 :
Questionnaire de notre étude empirique

Questionnaire destiné aux chefs d'agences bancaires

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Directeur de thèse : Pr EDDAKIR Abdellatif

Doctorante : LAHLOU-KASSI Habiba

Ce questionnaire mené dans le cadre d'une thèse de doctorat, s'adresse aux chefs d'agences bancaires. Son but est de mesurer l'effet de la perception de la justice organisationnelle et de la satisfaction envers la rémunération sur le degré d'engagement des chefs d'agences à l'égard de leur banque.

Nous vous remercions de bien vouloir consacrer votre temps afin de répondre à ce questionnaire

Les informations recueillies resteront confidentielles et anonymes et subiront un traitement informatique global

Durée estimée :

30 à 40 min

Informations générales		
1	Vous-êtes ?	Femme
		Homme
2	Votre âge ?	Moins de 30 ans
		30 ans à 40 ans
		Plus de 40 ans
3	Votre statut civil ?	Célibataire
		Marié
4	Enfants à charge ?	Oui
		Non
5	Votre plus haut niveau de scolarité ?	Doctorat
		Master
		ITB
		Brevet bancaire
		Licence
		DUT / DEUG
		Baccalauréat
6	Vous travaillez dans quelle banque ?	Attijariwafa Bank
		Banque Populaire
		Bank of africa
		BMCI
		CIH
		Société Générale
		Crédit Agricole
		Crédit du Maroc
7	Votre ancienneté dans la banque ?	Moins de 5 ans
		De 5 ans à 15 ans
		Plus de 15 ans
8	Votre ancienneté au poste actuel ?	Moins de 5 ans
		De 5 ans à 15 ans
		Plus de 15 ans

9	Vous travaillez dans quelle ville ?		Fès
			Meknès
			Boulemane
			El Hajeb
			Sefrou
			Ifrane
			Taounate
			Taza
			Moulay Yaâcoub

Engagement affectif					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
10	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à ma banque				
11	Ma banque représente beaucoup pour moi				
12	Je ressens vraiment les problèmes de ma banque comme si c'étaient les miens				

Engagement normatif					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
13	Il ne serait pas moralement correct de quitter ma banque actuelle				
14	Il ne serait pas correct de quitter ma banque actuelle, même si je trouverai des avantages ailleurs				
15	J'estime que je serais coupable si je quitte ma banque actuelle				
16	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quitte ma banque actuelle				
17	Si on m'offrait un poste dans une autre banque, je ne trouverais pas correct de quitter ma banque actuelle				

18	Je ne quitterais pas ma banque parce que j'estime avoir des obligations envers des personnes qui y travaillent				
----	--	--	--	--	--

Engagement de continuité					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
19	Je ne voudrais pas quitter ma banque actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre				
20	Pour moi personnellement, quitter ma banque actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages				
21	Je continue à travailler pour cette banque parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages				
22	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans ma banque actuelle				
23	Je reste dans ma banque actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs				
24	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour quitter ma banque actuelle				

Justice distributive					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
25	Ma rémunération correspond à ce que j'apporte à ma banque				
26	Ma rémunération reflète l'effort que je mets dans mon travail				
27	Ma rémunération est justifiée compte tenu de ma performance				
28	Ma rémunération est le reflet de ma contribution à la banque				
29	Ma rémunération est juste en comparaison avec celle des titulaires du même poste dans les autres banques				

Justice procédurale					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
30	Je peux m'exprimer durant un processus de décision (mobilité, promotion, formation...) qui me concerne				
31	Je peux influencer les prises de décisions qui me concernent				
32	Les processus de décision sont appliqués de la même façon pour tous les agents				
33	Les prises de décisions ne font pas intervenir de préjugés auprès de mes supérieurs				
34	Les processus de décision chez la banque sont basés sur des informations exactes de chaque situation				
35	J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions une fois qu'elles sont prises				
36	Les décisions prises respectent des règles d'éthique (équité, transparence, loyauté...)				

Justice interactionnelle					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
37	Mes supérieurs me traitent avec respect				
38	Mes supérieurs me traitent avec dignité				
39	Mes supérieurs évitent de me faire des remarques ou des commentaires déplacés				
40	Mes supérieurs ont une communication franche avec moi concernant les prises de décisions (mobilité, promotion, formation...) me concernant				
41	Mes supérieurs me communiquent les informations qui me concernent dans des délais raisonnables				

42	Mes supérieurs semblent adapter leur communication selon mes besoins				
----	--	--	--	--	--

Satisfaction envers la rémunération					
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
43	Je suis satisfait vis-à-vis de mon salaire de base				
44	Je suis satisfait vis-à-vis de mes compléments individuels				
45	Je suis satisfait vis-à-vis des commissions que je reçois				
46	Je suis satisfait vis-à-vis des primes d'objectifs que je reçois				
47	Globalement, je suis satisfait vis-à-vis de ma rémunération directe				
48	Je suis satisfait vis-à-vis de l'ensemble des avantages en nature (téléphone, abonnement, ordinateur...)				
49	Je suis satisfait vis-à-vis de de l'ensemble des avantages sociaux (mutuelle, retraite, assurance décès...)				
50	Je suis satisfait vis-à-vis de l'ensemble des avantages financiers (achat des actions de la banque à un prix inférieur du marché, l'épargne salariale pour constituer une retraite complémentaire...)				
51	Globalement, je suis satisfait vis-à-vis de ma rémunération indirecte				
52	Je suis satisfait vis-à-vis de la pertinence des critères pour déterminer ma rémunération				
53	Je suis satisfait vis-à-vis de l'évaluation des performances pour déterminer ma rémunération				
54	Je suis satisfait de ma rémunération en comparaison avec celles d'autres emplois dans ma banque				

55	Je suis satisfait vis-à-vis de la cohérence des pratiques et politiques (annoncées par le siège) de rémunération dans ma banque				
56	Je suis satisfait vis-à-vis de la façon dont ma banque gère l'ensemble des rémunérations				
57	Globalement, je suis satisfait du mode de gestion de ma rémunération				

Annexe 2 :

La structure du système bancaire au Maroc

A fin 2020, le nombre d'établissements de crédit et organismes assimilés agréés au Maroc s'établit à 91 établissements, dont :

- 19 banques
- 5 banques participatives
- 27 sociétés de financement
- 6 banques offshore
- 12 associations de micro-crédit
- 20 établissements de paiement
- La Caisse de Dépôt et de gestion
- La Caisse Centrale de Garantie

Tableau 127 : Evolution du nombre d'établissement de crédit et organismes assimilés

	2016	2017	2018	2019	2020
Banques	19	19	19	19	19
Banque à capital majoritairement étranger*	7	7	7	7	7
Banques à capital majoritairement public	5	5	5	5	5
Banques participatives		5	5	5	5
Sociétés de financement	33	32	28	27	27
Sociétés de crédit à la consommation	15	14	12	12	12
Sociétés de crédit-bail	6	6	7	7	7
Sociétés de crédit immobilier	2	2	2	2	2
Sociétés de cautionnement	2	2	2	1	1
Sociétés d'affacturage	2	2	2	2	2
Sociétés de gestion de moyens de paiement	3	3	0	0	0
Autres sociétés	3	3	3	3	3
Banques offshore	6	6	6	6	6
Associations de micro-crédit	13	13	13	12	12
Etablissement de paiement	10	9	13	19	20
Autres établissements**	2	2	2	2	2
Total	83	86	86	90	91

Source : Site officiel de Bank Al-Maghrib⁷⁶

* : dont 3 dotées d'une fenêtre participative

** : dont 1 doté d'une fenêtre de garantie participative

⁷⁶ <https://www.bkam.ma/Supervision-bancaire/Structure-du-systeme-bancaire/Structure-du-systeme-bancaire>

Annexe 3 :
Articles de la loi 103-12 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014)
relative aux établissements de crédit et organismes assimilés telle
que modifiée et complétée.
Version consolidée au 31 mars 2022

La loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés a été modifiée et complétée par :

- la loi n°44-20 modifiant et complétant la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés promulguée par le Dahir n°1-20-74 du 4 hija 1441 (25 juillet 2020) ; Bulletin Officiel n°6918 du 28 moharrem 1442 (17 septembre 2020) ;
- la loi n°50-20 relative à la microfinance promulguée par le Dahir n°1-21-76 du 3 hija 1442 (14 juillet 2021) ; Bulletin officiel n°7014 du 10 moharrem 1443 (19 août 2021) ;
- la loi n°51-20 complétant la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés promulguée par le Dahir n°1-21- 77 du 3 hija 1442 (14 juillet 2021) ; Bulletin officiel n°7014 du 10 moharrem 1443 (19 août 2021).

Article 8 :

1) Sont considérés comme services d'investissements :

- La gestion d'instruments financiers ;
- La négociation pour compte propre ou pour compte de tiers d'instruments financiers ;
- La réception et la transmission d'ordres pour le compte de tiers ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière ;
- L'ingénierie financière ;
- Le placement sous toutes ses formes ;
- Le service de notation de crédit.

2) Sont considérées comme opérations connexes aux services d'investissement énumérés ci-dessus :

- Les opérations d'octroi de crédits à un investisseur pour lui permettre d'effectuer une transaction qui porte sur des instruments financiers tels que définis par la législation en vigueur ;
- Le conseil et la fourniture de services aux entreprises notamment, en matière de structure de capital, de stratégie, de fusions et de rachat d'entreprises.

La définition des services d'investissement et les modalités de leur fourniture sont fixées par circulaire du Wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit visé à l'article 25 ci-dessous.

Article 16 :

1) Sont considérés comme services de paiement :

- Les opérations de transfert de fonds ;
- Les dépôts et les retraits en espèces sur un compte de paiement ;
- L'exécution d'opérations de paiement par tout moyen de communication à distance, à condition que l'opérateur agisse uniquement en qualité d'intermédiaire entre le payeur et le fournisseur de biens et services ;
- L'exécution de prélèvements permanents ou unitaires, d'opérations de paiement par carte et l'exécution de virements, lorsque ceux-ci portent sur des fonds placés sur un compte de paiement.

On entend par compte de paiement tout compte détenu au nom d'un utilisateur de services de paiement et qui est exclusivement utilisé aux fins d'opérations de paiement.

Ne sont pas considérés comme services de paiement, les opérations de paiement effectuées par :

- Un chèque tel que régi par les dispositions du Code de commerce ;
- Une lettre de change telle que régie par les dispositions du Code de commerce ;
- Un mandat postal émis et/ou payé en espèces ;
- Tout autre titre similaire sur support papier.

Les modalités d'exercice des services de paiement sont fixées par circulaire du Wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit.

Article 25 :

Il est institué un comité dénommé comité des établissements de crédit dont l'avis est requis par le wali de Bank Al-Maghrib sur toute question, à caractère général ou individuel, ayant trait à l'activité des établissements de crédit et des autres organismes assimilés visés à l'article 11 ci-dessus.

Le comité mène toutes études portant sur l'activité des établissements de crédit et notamment sur leurs rapports avec la clientèle et sur l'information du public.

Ces études peuvent donner lieu à des circulaires ou recommandations du wali de Bank Al-Maghrib.

Le comité des établissements de crédit est présidé par le wali de Bank Al-Maghrib.

Il comprend en outre :

- Un représentant de Bank Al-Maghrib ;
- Deux représentants du ministère chargé des finances, dont le Directeur du Trésor et des Finances Extérieures ;
- Deux représentants de l'association professionnelle visée à l'article 32 ci-dessous, dont le président ;
- Le président de l'association professionnelle des sociétés de financement ;
- Le président de l'association professionnelle des établissements de paiement ;
- Le président de la Fédération nationale des associations de microcrédit.

Lorsqu'il est saisi de questions à caractère individuel, telles que définies au paragraphe 2 de l'article 26 ci-après, sa composition est restreinte aux seuls représentants de Bank Al-Maghrib et du ministère chargé des finances.

Les modalités de fonctionnement du comité des établissements de crédit sont fixées par décret.

Le secrétariat du comité est assuré par Bank Al-Maghrib.

Article 27 :

Il est institué un conseil dénommé conseil national du crédit et de l'épargne composé de représentants de l'administration, de représentants des organismes à caractère financier, de représentants des chambres professionnelles, de représentants des associations professionnelles et de personnes désignées par le Chef du gouvernement en raison de leur compétence dans le domaine économique et financier.

La composition et les modalités de fonctionnement dudit conseil sont fixées par décret.

Le conseil national du crédit et de l'épargne délibère de toute question intéressant le développement de l'épargne ainsi que de l'évolution de l'activité des établissements de crédit et des organismes assimilés. Il formule des propositions au gouvernement dans les domaines qui entrent dans sa compétence.

Il peut constituer en son sein des groupes de travail pour mener toutes études qu'il juge utiles ou qui peuvent lui être confiées par le ministre chargé des finances ou le wali de Bank Al-Maghrib.

Il peut demander à Bank Al-Maghrib et aux administrations compétentes de lui fournir toute information utile à l'accomplissement de sa mission.

Le conseil national du crédit et de l'épargne est présidé par le ministre chargé des finances.

Le secrétariat du conseil est assuré par Bank Al-Maghrib.

Article 32 ⁷⁷:

Les établissements de crédit agréés en tant que banques ou en tant que banques participatives et les banques offshore sont tenus d'adhérer à une association professionnelle régie conformément aux dispositions du dahir du 3 jourada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association, tel qu'il a été modifié et complété.

Les établissements de crédit agréés en tant que sociétés de financement sont tenus d'adhérer à une association professionnelle régie conformément aux dispositions du dahir précité.

Les établissements de paiement agréés sont tenus d'adhérer à une association professionnelle régie conformément aux dispositions du dahir précité.

Les institutions de microfinance agréées sont tenues d'adhérer à l'association professionnelle des institutions de microfinance régie conformément aux dispositions du dahir précité.

Les statuts des trois associations professionnelles précitées ainsi que toutes modifications y relatives sont approuvés par le ministre chargé des finances, après avis du comité des établissements de crédit.

Article 33 :

Les associations professionnelles visées à l'article 32 ci-dessus étudient les questions intéressant l'exercice de la profession notamment, l'amélioration des techniques de banque et de crédit, l'utilisation de nouvelles technologies, la création de services communs, la formation du personnel et les relations avec les représentants des employés.

Lesdites associations peuvent être consultées par le ministre chargé des finances ou le wali de Bank Al-Maghrib sur toute question intéressant la profession, de même, elles peuvent soumettre au ministre chargé des finances et au wali de Bank Al-Maghrib des propositions dans ce domaine.

⁷⁷ Les dispositions de l'article 32 ont été modifiées et complétées par l'article 16 de la loi n° 50-20 relative à la microfinance

Les associations professionnelles servent également d'intermédiaire, pour les questions concernant la profession, entre leurs membres, d'une part, et les pouvoirs publics ou tout autre organisme national ou étranger, d'autre part.

Elles doivent informer le ministre chargé des finances et le wali de Bank Al-Maghrib de tout manquement, dont elles ont eu connaissance, dans l'application, par leurs membres, des dispositions de la présente loi et des textes pris pour leur application.

Elles sont habilitées à ester en justice lorsqu'elles estiment que les intérêts de la profession sont en jeu et notamment lorsqu'un ou plusieurs de leurs membres sont en cause.

Article 34 ⁷⁸:

1) Avant d'exercer son activité au Maroc, toute personne morale considérée comme :

- établissement de crédit au sens de l'article premier ci-dessus ;
- association de microfinance au sens de la loi régissant la microfinance ;
- banque offshore conformément à la loi régissant les places financières offshore ;
- ou établissement de paiement au sens de l'article 15 ci-dessus, doit avoir été préalablement agréée par le wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit.

2) Les demandes d'agrément pour exercer en tant qu'établissement de crédit, soit en qualité de banque, soit en qualité de société de financement, soit en tant qu'établissement de paiement doivent être adressées à Bank Al-Maghrib qui s'assure notamment :

- du respect par la personne morale postulante des dispositions des articles 35, 36, 37, 38 et 44 ci-dessous ;
- de la qualité du projet envisagé et son adéquation par rapport aux moyens humains, techniques et financiers de la personne morale postulante ;
- de l'expérience professionnelle et de l'honorabilité des fondateurs, des apporteurs du capital, des membres des organes d'administration, de direction et de gestion ;
- de la capacité du postulant à respecter les dispositions de la présente loi et des textes pris pour son application ;

⁷⁸ Les dispositions de l'article 34 ont été modifiées en vertu des dispositions de l'article 17 de la loi n°50-20 relative à la microfinance.

- que les liens de capital pouvant exister entre la personne morale postulante et d'autres personnes morales ne sont pas de nature à entraver le contrôle prudentiel.

3) Les demandes d'agrément pour exercer en qualité d'association de microfinance ou de banque offshore doivent être adressées à Bank Al-Maghrib qui s'assure du respect, par le postulant, des conditions prévues par les lois régissant respectivement la microfinance et les places financières offshore ;

4) Dans le cadre de l'instruction de la demande d'agrément, Bank Al-Maghrib est habilitée à réclamer tous documents et renseignements fixés par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib après avis du comité des établissements de crédit ;

5) La décision portant agrément ou, le cas échéant, refus dûment motivé, est notifiée par le wali de Bank Al-Maghrib à l'entreprise postulante, dans un délai maximum de quatre (4) mois à compter de la date de réception de l'ensemble des documents et renseignements requis et fixés par la circulaire visée au 4) ci-dessus ; Cette décision peut limiter l'agrément octroyé à l'exercice d'une partie seulement des activités que le postulant a sollicité dans sa demande. L'octroi de l'agrément peut également être subordonné au respect des engagements financiers souscrits par le postulant.

6) La décision portant agrément est publiée au « Bulletin officiel ». Ampliation en est communiquée au ministre chargé des finances et à l'association professionnelle concernée.

Article 55 :

Les banques participatives sont habilitées à recevoir du public des dépôts d'investissement dont la rémunération est liée au produit des investissements convenus avec la clientèle.

Article 58 :

Les banques participatives peuvent procéder au financement de la clientèle à travers notamment les produits ci-après :

a) Mourabaha

Tout contrat par lequel une banque participative vend à son client un bien meuble ou immeuble déterminé et propriété de cette banque à son coût d'acquisition augmenté d'une marge bénéficiaire, convenus d'avance. Le paiement par le client au titre de cette opération est effectué selon les modalités convenues entre les deux parties.

b) Ijara

Tout contrat selon lequel une banque participative met, à titre locatif, un bien meuble ou immeuble déterminé et propriété de cette banque, à la disposition d'un client pour un usage autorisé par la loi.

L'Ijara prend l'une des deux formes suivantes :

- Ijara tachghilia, lorsqu'il s'agit d'une location simple ;
- Ijara Montahia bi-tamlik, lorsqu'au terme de la location, la propriété du bien, meuble ou immeuble, loué est transférée au client selon les modalités convenues entre les parties.

c) Moucharaka

Tout contrat ayant pour objet la participation, d'une banque participative, à un projet, en vue de réaliser un profit. Les parties supportent les pertes à hauteur de leur participation et partagent les profits selon un pourcentage prédéterminé. La Moucharaka prend l'une des deux formes suivantes :

- Moucharaka Tabita : la participation des parties au projet demeure jusqu'au terme du contrat les liant ;
- Moucharaka Moutanakissa : la banque se retire progressivement du projet conformément aux stipulations du contrat.

d) Moudaraba

Tout contrat mettant en relation une ou plusieurs banques participatives (Rab el Mal) qui fournissent le capital en numéraire et/ou en nature et un ou plusieurs entrepreneurs (Moudarib) qui fournissent leur travail en vue de réaliser un projet. La responsabilité de la gestion du projet incombe entièrement au(x) entrepreneur(s). Les bénéfices réalisés sont partagés selon une répartition convenue entre les parties et les pertes sont supportées exclusivement par Rab el Mal, sauf en cas de négligence, de mauvaise gestion, de fraude ou de violation des stipulations au contrat par le Moudarib.

e) Salam

Tout contrat en vertu duquel l'une des deux parties, banque participative ou client, verse d'avance le prix intégral d'une marchandise dont les caractéristiques sont définies au contrat, à

l'autre partie qui s'engage à livrer une quantité déterminée de ladite marchandise dans un délai convenu.

f) Istisna'a

Tout contrat d'acquisition de choses nécessitant une fabrication ou une transformation en vertu duquel l'une des deux parties, banque participative ou client, s'engage à livrer la chose, avec des caractéristiques définies et convenues, fabriquée ou transformée, à partir des matières dont il est propriétaire, en contrepartie d'un prix fixe dont le paiement s'effectue par l'autre partie (moustasni) selon les modalités convenues.

Les caractéristiques techniques de ces produits ainsi que les modalités de leur présentation à la clientèle sont fixées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit et avis conforme du Conseil supérieur des Ouléma conformément aux dispositions de l'article 62 ci-dessous.

Les banques participatives peuvent financer leur clientèle par tout autre produit qui n'est pas contraire aux conditions prévues à l'article 54 ci-dessus, dont les caractéristiques techniques ainsi que les modalités de présentation à la clientèle sont fixées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib après avis du comité des établissements de crédit et avis conforme du Conseil supérieur des Ouléma, conformément aux dispositions de l'article 62 ci-dessous.

Article 62 :

Le Conseil supérieur des Ouléma prévu au dahir n°1-03-300 du 2 rabii I 1425 (22 avril 2004) portant réorganisation des conseils des ouléma émet les avis conformes prévus au présent titre.

Article 71 :

Par dérogation aux dispositions de la loi n° 9-88 relative aux obligations comptables des commerçants, les établissements de crédit sont astreints à tenir leur comptabilité conformément aux dispositions du présent chapitre dans les conditions fixées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib, après avis respectivement du comité des établissements de crédit et du conseil national de la comptabilité. Les avis du conseil national de la comptabilité sont formulés dans un délai n'excédant pas deux mois à compter de la date de sa saisine.

Article 76 :

Afin de préserver leur liquidité et leur solvabilité ainsi que l'équilibre de leur situation financière, les établissements de crédit sont tenus de respecter, sur une base individuelle et/ou consolidée ou sousconsolidée, des règles prudentielles fixées par circulaires du wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit, consistant à maintenir des proportions, notamment :

- entre l'ensemble ou certains des éléments de l'actif et des engagements par signature reçus et l'ensemble ou certains des éléments du passif et des engagements par signature donnés ;
- entre les fonds propres et l'ensemble ou certains des risques encourus ;
- entre les fonds propres et l'ensemble ou certaines catégories de créances, de dettes et d'engagements par signature en devises ;
- entre les fonds propres et le total des risques encourus sur un même bénéficiaire ou un ensemble de bénéficiaires ayant entre eux des liens juridiques ou financiers qui en font un même groupe d'intérêt.

Article 77 :

Les établissements de crédit sont tenus, dans les conditions fixées par circulaire du wali de Bank Al-Maghrib, après avis du comité des établissements de crédit, de se doter d'un système de contrôle interne approprié visant à identifier, mesurer et surveiller l'ensemble des risques qu'ils encourent et de mettre en place des dispositifs qui leur permettent de mesurer la rentabilité de leurs opérations.

Annexe 4 :

Liste des banques interrogées dans la région Fès-Meknès

Liste des banques interrogées dans la région Fès-Meknès

Ville	Fès	Meknès	Taza	Sefrou	El Hajeb	Bouleman	Taounat	Moulay Yaâcoub	Ifrane	Total
Banque Attijariwafa Bank	39	22	8	2	2	0	2	0	1	76
Banque Populaire	72	49	13	3	2	1	2	1	1	144
Bank of africa	33	18	6	3	1	0	1	0	1	63
BMCI	11	8	1	1	0	0	1	0	0	22
CIH	10	8	1	1	0	0	0	0	1	21
Société Générale	19	10	2	1	0	0	0	0	0	32
Crédit Agricole	23	17	2	1	2	0	2	0	1	48
Crédit du Maroc	16	11	2	1	1	0	1	0	0	32

Annexe 5 :

Equations des différents indices de vérification de la validité du modèle de mesure

1- La vérification de la fiabilité des items :

Rhô de Joreskog (p) :

Selon Roussel et al. (2002), l'expression du Rhô de Joreskog est la suivante :

$$p(A) = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \text{var}(\varepsilon_i)}$$

A : Variable à tester

λ_i : Loading

n : Nombre de variables observables

ε_i : Erreur de mesure

p: Coefficient de fiabilité de Rhô de Joreskog

2- La vérification de la validité interne :

La validité convergente :

Selon Fornell et Larcker (1981), le rhô validité convergente s'exprime comme suit :

$$P_{vc}(n) = \frac{(\sum_{i=1}^p \lambda_i)^2}{N}$$

n : Variable latente ou dimension

λ_i : Contribution factorielle (Loading)

N : Nombre de variables observables ou indicateurs de mesure

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

3- Ajustement du modèle de mesure :

Les indices absolus :

- La valeur du GFI est la suivante :

$$GFI = 1 - F_M / F_{Mind}$$

F_M = Fonction de vraisemblance du modèle

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

- L'AGFI s'exprime de la manière suivante :

$$AGFI = (1 - VI (VI + 1) / 2 dl) (1 - GFI)$$

VI : Nombre de variables

dl : Degré de liberté

- La valeur du RMR est égal à :

$$RMR = (F1 / ddl)^{1/2}$$

F1 : Ecart d'ajustement

ddl : Nombre de degré de liberté

Les indices incrémentaux :

- La valeur du NFI est égale à :

$$NFI = (F0/d0 - F1/dl) / (F0/d0 - 1/N)$$

F0 : la valeur minimum des fonctions d'ajustement du modèle d'indépendance

F1 : nombre de variables

dl : degré de liberté

- la valeur du CFI est égale à :

$$CFI = 1 - (\max(NCP1, 0) / (\max(NCP0 - d0, 0)))$$

NCP1 et NCP0 : paramètre de non centralité pour les deux modèles (testé et d'indépendance).

Les indices de parcimonie :

- La valeur du Khi-deux normé est égale à :

$$\text{Khi-deux normé} = X^2 / ddl$$

X^2 : Khi-deux

ddl : nombre de degré de liberté

Annexe 6 :
Canevas de la recherche

Afin d'avoir une idée globale sur notre travail de recherche, le tableau suivant récapitule les éléments essentiels de notre travail.

Tableau 128 : Canevas de la recherche

Paradigme	Positivisme aménagé
Démarche	Hypothético-déductive
Démarche méthodologique	Etude quantitative
Instrument de mesure	Questionnaire avec 57 questions
Méthode d'échantillonnage	Non probabiliste, de convenance
Terrain d'étude	Secteur bancaire (chefs d'agences bancaires)
Taille de l'échantillon	350 chefs d'agences
Variables de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement organisationnel - Justice organisationnelle - Satisfaction envers la rémunération
Méthode d'analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse factorielle exploratoire à travers une analyse en composante principale sur SPSS V23 - Analyse factorielle confirmatoire à travers les équations structurelles sur AMOS V23

Liste des figures

Figure 1 : Plan de la thèse	11
Figure 2 : Les composantes de la justice distributive.....	64
Figure 3 : La pyramide des rémunérations, Donnadiou (1993).....	72
Figure 4 : Les composantes de la rémunération (Thériault, 1991).....	76
Figure 5 : Les composantes de la rémunération retenues.....	78
Figure 6 : Le modèle de Lawler (1971) : Les déterminants de la satisfaction salariale.....	81
Figure 7 : Le modèle de Dyer et Thériault (1976) : les déterminants de la satisfaction envers la rémunération.....	84
Figure 8 : Le modèle de Heneman et Schwab (1985)	86
Figure 9 : Les facteurs influençant la satisfaction à l'égard de la rémunération.....	88
Figure 10 : Le modèle de recherche	110
Figure 11 : Le système de rémunération des banques au Maroc	132
Figure 12 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique.....	139
Figure 13 : Démarche méthodologique de Churchill	159
Figure 14 : « Path diagramme » de la variable latente « engagement organisationnel »	205
Figure 15 : « Path diagramme » de la variable latente « Justice organisationnelle ».....	208
Figure 16 : « Path diagramme » de la variable latente « Satisfaction envers la rémunération »	211
Figure 17 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement affectif.....	214
Figure 18 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement normatif	216
Figure 19 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au sacrifice perçu	218
Figure 20 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au manque d'alternatives	220
Figure 21 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement affectif.....	222
Figure 22 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement normatif	224
Figure 23 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au sacrifice perçu	226
Figure 24 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au manque d'alternatives	228
Figure 25 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif.....	230
Figure 26 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement normatif	232
Figure 27 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement lié au sacrifice perçu	234
Figure 28 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement lié au manque d'alternatives	236
Figure 29 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération directe	238

Figure 30 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération indirecte	240
Figure 31 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	242
Figure 32 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération directe	244
Figure 33 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération indirecte	246
Figure 34 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	248
Figure 35 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération directe	250
Figure 36 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération indirecte	252
Figure 37 : Modèle structurel de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	254
Figure 38 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement affectif.....	256
Figure 39 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement affectif.....	258
Figure 40 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement affectif	260
Figure 41 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement normatif	262
Figure 42 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement normatif	264
Figure 43 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement normatif	266
Figure 44 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au sacrifice perçu	268
Figure 45 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au sacrifice perçu	270
Figure 46 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au sacrifice perçu.....	272
Figure 47 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au manque d'alternatives	274
Figure 48 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au manque d'alternatives	276
Figure 49 : Modèle structurel de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au manque d'alternatives.....	278
Figure 50 : Test du modèle général	283

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les définitions de l'engagement organisationnel.....	31
Tableau 2 : L'engagement organisationnel et la performance au travail : Résultats des Corrélations	53
Tableau 3:L'engagement organisationnel et l'intention de quitter:Résultats des Corrélations	54
Tableau 4 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	137
Tableau 5 : Répartition des répondants selon le sexe.....	149
Tableau 6 : Répartition des âges des répondants.....	149
Tableau 7 : Répartition des répondants selon la situation matrimoniale.....	150
Tableau 8 : Répartition des répondants selon les enfants à charge	150
Tableau 9 : Répartition des répondants par niveau de scolarité	151
Tableau 10 : Répartition des répondants selon la banque d'appartenance.....	151
Tableau 11 : Répartition des répondants par ancienneté dans la banque	152
Tableau 12 : Répartition des répondants selon l'ancienneté au poste.....	152
Tableau 13 : Répartition des répondants par ville.....	153
Tableau 14 ; Echelle de mesure de l'engagement organisationnel	154
Tableau 15 : Items de l'engagement organisationnel.....	155
Tableau 16 : Echelle de mesure de la justice organisationnelle.....	156
Tableau 17 : Items de la justice organisationnelle	157
Tableau 18 : Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ).....	161
Tableau 19 : Items de mesure de la satisfaction envers la rémunération	162
Tableau 20 : Valeurs du coefficient alpha de Cronbach	166
Tableau 21 : Codification des items de la variable « Engagement organisationnel » (E.O)..	166
Tableau 22 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett avant épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.....	168
Tableau 23 : Qualités de représentation et variance expliqué par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »	169
Tableau 24 : Matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »	170
Tableau 25 : Rotation de la matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »	171
Tableau 26 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett après épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.....	172
Tableau 27 : Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel » après épuration.....	172
Tableau 28 : Rotation de la matrice des composantes après épuration de l'échelle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »	173
Tableau 29 : Cohérence interne par facteur de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel	174
Tableau 30 : Codification des items de la variable « Justice organisationnelle » (J.O).....	175
Tableau 31 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett avant épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle	177
Tableau 32 : Qualités de représentation et variance expliqué par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle »	178

Tableau 33 : Matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle »	179
Tableau 34 : Rotation de la matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle »	180
Tableau 35 : Liste des items supprimés de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle	181
Tableau 36 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett après épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle	181
Tableau 37 : Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle » après épuration.....	182
Tableau 38 : Rotation de la matrice des composantes après épuration de l'échelle de mesure de la variable « Justice organisationnelle ».....	183
Tableau 39 : Cohérence interne par facteur de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle	184
Tableau 40 : Codification des items de la variable « Satisfaction envers la rémunération » (S.R)	185
Tableau 41 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett avant épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération	187
Tableau 42 : Qualités de représentation et variance expliqué par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »	188
Tableau 43 : Matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »	189
Tableau 44 : Rotation de la matrice des composantes de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération »	190
Tableau 45 : Liste des items supprimés de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération.....	191
Tableau 46 : Indice KMO et test de Sphéricité de Bartlett après épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération	191
Tableau 47 : Variance expliqué par les facteurs de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération » après épuration.....	192
Tableau 48 : Rotation de la matrice des composantes après épuration de l'échelle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération ».....	192
Tableau 49 : Cohérence interne par facteur de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération.....	194
Tableau 50 : Test de normalité des items de la variable « Engagement organisationnel »....	202
Tableau 51 : Test de normalité des items de la variable « Justice organisationnelle»	203
Tableau 52 : Test de normalité des items de la variable « Satisfaction envers la rémunération»	204
Tableau 53 : Fiabilité et validité convergente et discriminante de modèle de mesure « Engagement organisationnel »	206
Tableau 54 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Engagement organisationnel »	207
Tableau 55 : Fiabilité et validité convergente et discriminante de modèle de mesure « Justice organisationnelle »	209
Tableau 56 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Justice organisationnelle»	210

Tableau 57 : Fiabilité et validité convergente et discriminante de modèle de mesure « Satisfaction envers la rémunération »	212
Tableau 58 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure de la variable « Satisfaction envers la rémunération».....	213
Tableau 59 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement affectif	215
Tableau 60 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.a.....	215
Tableau 61 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement normatif.....	216
Tableau 62 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.b.....	217
Tableau 63 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au sacrifice perçu.....	218
Tableau 64 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.c.....	219
Tableau 65 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement lié au manque d'alternatives.....	220
Tableau 66 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H1.d.....	221
Tableau 67 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement affectif.....	222
Tableau 68 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.a.....	223
Tableau 69 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement normatif	224
Tableau 70 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.b.....	225
Tableau 71 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au sacrifice perçu.....	226
Tableau 72 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.c.....	227
Tableau 73 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au manque d'alternatives.....	228
Tableau 74 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H2.d.....	229
Tableau 75 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement affectif.....	231
Tableau 76 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.a.....	231
Tableau 77 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement normatif	232
Tableau 78 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.b.....	233
Tableau 79 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement lié au sacrifice perçu.....	234
Tableau 80 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.c.....	235
Tableau 81 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement lié au manque d'alternatives.....	236
Tableau 82 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H3.d.....	237
Tableau 83 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération directe	238
Tableau 84 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H4.a.....	239
Tableau 85 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération indirecte	240
Tableau 86 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H4.b.....	241

Tableau 87 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	242
Tableau 88 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H4.c.....	243
Tableau 89 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération directe	245
Tableau 90 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H5.a.....	245
Tableau 91 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération indirecte	246
Tableau 92 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H5.b.....	247
Tableau 93 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	248
Tableau 94 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H5.c.....	249
Tableau 95 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération directe	251
Tableau 96 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H6.a.....	251
Tableau 97 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération indirecte	252
Tableau 98 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H6.b.....	253
Tableau 99 : Coefficients de l'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération	254
Tableau 100 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H6.c.....	255
Tableau 101 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement affectif.....	257
Tableau 102 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H7.a.....	257
Tableau 103 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement affectif.....	258
Tableau 104 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H7.b.....	259
Tableau 105 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement affectif	260
Tableau 106 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H7.c.....	261
Tableau 107 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement normatif	262
Tableau 108 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H8.a.....	263
Tableau 109 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement normatif	264
Tableau 110 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H8.b.....	265
Tableau 111 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement normatif	266
Tableau 112 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H8.c.....	267
Tableau 113 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au sacrifice perçu	268
Tableau 114 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H9.a.....	269
Tableau 115 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au sacrifice perçu	270
Tableau 116 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H9.b.....	271
Tableau 117 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au sacrifice perçu.....	272

Tableau 118 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H9.c.....	273
Tableau 119 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération directe sur l'engagement lié au manque d'alternatives	275
Tableau 120 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H10.a.....	275
Tableau 121 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers la rémunération indirecte sur l'engagement lié au manque d'alternatives	276
Tableau 122 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H10.b.....	277
Tableau 123 : Coefficients de l'impact de la satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération sur l'engagement lié au manque d'alternatives.....	278
Tableau 124 : Qualité globale d'ajustement du modèle de l'hypothèse H10.c.....	279
Tableau 125 : Synthèse de la validation des hypothèses.....	282
Tableau 126 : Les indicateurs d'ajustement du modèle général	284
Tableau 127 : Evolution du nombre d'établissement de crédit et organismes assimilés.....	320
Tableau 128 : Canevas de la recherche	337

Bibliographie

A

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. L. Berkovitz (ED), *Advances in Experimental Psychology*, 267-300.

Adams, J. S. (1984). Etudes Expérimentales en Matière d'Inégalités de Salaires, de Productivité et de Qualité du Travail. *Psychologie Sociale*, S. Moscovici, Ed. PUF.

Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. (2020). The Sequential Relationships of Hotel Employees Perceived Justice, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in a High Unemployment Context. *Tourism Management Perspectives*, 1-11.

Albert, S. et Whetten, D. (1985). Identité organisationnelle. *Recherche en comportement organisationnel*, 7, 263-295.

Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management? *Management international*, 19(1), 43-60.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). *La recherche-action. e-thèque*.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment : Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Al-Romeedy, B. S. A. H. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies From Employees Perspective. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational Commitment and Employees' Performance Ratings : Both Type of Commitment and Type of Performance Count. *Psychological Reports*, 75(3_suppl), 1539-1551.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1.

Aragon, Y., BERTRAND, S., CABANEL, M., & Le Grand, H. (2000). Méthode d'enquêtes par Internet : Leçons de quelques expériences. *Décisions Marketing*, 29-37.

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (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(3), 267-285.

Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in a Union Context : Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154.

Ashforth, B., Harrison, S. et Corley, K. (2008). Identification dans les organisations : un examen de quatre questions fondamentales. *Journal de gestion*, 34 (3), 325-374.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20.

Austin, W., & Hatfield, E. (1980). Equity Theory, Power and Social Justice. *Justice and Social Interaction*. Springer-Verlag, New York.

A'yunnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The Effects of Pay Satisfaction and Affective Commitment on Turnover Intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70.

B

Badji, O. (2019). Engagement Organisationnel et Satisfaction au Travail Chez les Enseignants du Supérieur. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 16(1), 7.

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.

Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover : A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied Psychology*, 60(1), 66-86.

Baumard, P., Donada, C., & Ibert, J. (2003). La collecte des données et la gestion.(2ème édition Thiéart, AR Méthodes de recherche en management, Ed.)(Dunod., pp. 224-256). Paris.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. 66(1), 32-40.

Becker, H. S., & Carper, J. W. (1956). The Development of Identification with an Occupation. *American Journal of Sociology*, 61(4), 289-298.

Behson, S. J. (2011). The Relative Importance of Organizational Justice Dimensions on Employee Outcomes : A Critical Reanalysis Using Relative Weights Analysis. *Organization Management Journal*, 8(4), 205-217.

Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement Organisationnel de Continuité et Indicateurs d'Efficacité au Travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 69-79.

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover : A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.

Bies, R. J. (1986). Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.

Bies, R. J. (2001). Interactional (in) Justice : The Sacred and the Profane. *Advances in Organizational Justice*, 89-118.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.

Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2006). *How to research*. Berkshire. Open University Press.

Brown, G., Gardner, J., Oswald, A., & Qian, J. (2003). Rank Dependence in Pay Satisfaction. Paper presented at the Brookings/Warwick Conference, Washington, DC.

Brown, J. D. (1997). Statistics corner : Questions and answers about language testing statistics: Skewness and kurtosis. *Shiken*, 1, 20-23.

Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment : Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.

Bycio, P., & Hackett, R. D. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468.

C

Cheney, G. et Tompkins, P. (1987). S'entendre avec l'identification et l'engagement organisationnels. *Central States Speech Journal*, 38 (1), 1-15.

Chevalier de Dieu Kutche Tamghe. (2019). Organizational Justice and Organizational Commitment of Public Secondary School Teachers in Cameroon. *Journal of Education and Practice*, 10(36), 157-166.

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

Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes : A meta-analysis. *Journal of occupational psychology*, 64(3), 253-268.

- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics : A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Cohen, R. L., & Greenberg, J. (1982). The Justice Concept in Social Psychology. In *Equity and Justice in Social Behavior* (p. 1-41). Elsevier.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations : A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Vers un sentiment d'auto-détermination [PhD Thesis]. Thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Comte, A. (1851). *Systeme de Politique Positive*, v. 1. Paris: A La Librairie Scientifique.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment : Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). An expanded typology for classifying mixed methods research into designs. A. Tashakkori y C. Teddlie, *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 209-240.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice : Tunneling Through the Maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay Satisfaction and Organizational Outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613-640.

D

Darwish A., Y. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Actes de la VIIIe Conférence de l'Association internationale de management stratégique.

Davis, E., & Ward, E. (1995). Health Benefit Satisfaction in the Public and Private Sectors : The Role of Distributive and Procedural Justice. *Public Personnel Management*, 24(3), 255-270.

De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 50-67.

Deci, E. L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(1), 81-85.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.

DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.

Deguy, M. (1989). *Politique des Ressources Humaines dans l'Entreprise*. Les Editions d'Organisation.

Déry, M.-C. (2007). *Satisfaction à l'Égard de la Rémunération, Engagement Organisationnel et intention de quitter : Le Rôle des Traits de Personnalité* [Thèse de doctorat]. École des Hautes Etudes Commerciales.

Desrumaux, P., Gillet, N., Jeoffrion, C., Malola, P., & Dose, E. (2017). Effets des Justices Distributive et Procédurale sur la Satisfaction de Vie, le Désengagement Psychologique et les Intentions de Quitter : Le Rôle Médiateur de l'Engagement Organisationnel Affectif. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 49(2), 143-152.

Disashi, P.-R. N. (1999). *La recherche scientifique en éducation*. Academia Bruylant.

Donnadieu, G. (1993). *Du Salaire à la Rétribution* (p. 36). Edition Liaisons.

Dornstein, M. (1991). *Conceptions of Fair Pay : Theoretical Perspectives and Empirical Research*. Praeger Publishers, 221.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). *Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition*. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370.

Dyer, L., & Theriault, R. (1976). *The Determinants of Pay Satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 596.

E

Ebeh, R., Njoku, E. C., Ikpeazu, O. C., & Benson, L. (2017). *Organisational Commitment and Job Involvement among Casual Workers : The Role of Organisational Justice*. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(4), 17-32.

Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). *Making Just Decisions : Organizational Justice, Decision Making, and Leadership*. *Management Decision*, 46(2), 310-329.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation*. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Ejye Omar, O., & Odu Ogenyi, V. (2006). *Determinants of Pay Satisfaction of Senior Managers in the Nigerian Civil Service*. *International Journal of Public Sector Management*, 19(7), 687-701.

El Akremi, A. E., Nasr, M. I., & Camerman, J. (2006). *Justice Organisationnelle : Un Modèle Intégrateur des Antécédents et des Conséquences*. *Comportement Organisationnel*, 2, 47-90.

Enrègle, Y. (1992). *La motivation*. *Encyclopédie du management*, T2.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*, rev. Simon and Schuster.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing* (3 e ed.). Paris: Dunod.

F

Fall, A., Safy-Godineau, F., & Carassus, D. (2018). Analyse de l'Influence de la Justice Organisationnelle Perçue sur la Motivation Intrinsèque, la Satisfaction au Travail et la Performance dans la Tâche au sein des Collectivités Locales Françaises. *AGRH*, 19.

Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.

Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 186-207.

Fischer, R., & Smith, P. B. (2006). Who Cares About Justice ? The Moderating Effect of Values on the Link Between Organisational Justice and Work Behaviour. *Applied Psychology*, 55(4), 541-562.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive justice on reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Fong, S., & Shaffer, M. (2003). The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction : A Cross-Cultural Investigation of a Group Incentive Plan. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 559-580.

Forest, D. J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

Fulford, M. D. (2005). That's Not Fair ! The Test of a Model of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Hotel Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(1), 73-84.

G

Gangloff, B. (2005). Réactions Différenciées aux Injustices Professionnelles selon le Degré d'Adhésion à la Norme d'Allégeance. *Psihologia Resurselor Umane*, 3(2), 70-78.

Gangloff, B. (2012). Effets de la Norme d'Allégeance sur deux Dimensions Indépendantes de Réaction à des Injustices Professionnelles : Contestation et Passivité. *Psihologia socială*, 29, 15-34.

Gangloff, B., & Mayoral, L. (2009). Creencias en un Mundo Justo, Internalidad y Obediencia de Asalariados y Desocupados Argentinos : Sus Relaciones y sus Efectos de Cara a la Injusticia Laboral. *Análisis organizacional*, 1(1), 147-185.

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

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2013). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Pearson.

Gayipov, Y., & Bedük, A. (2014). The Relationship of Organizational Justice with Organizational Commitment : An Implementation in an Education Institution in City of Konya. *International Journal of Business and Social Science*, 5(11), 75-84.

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(2), 7.

Goodman, P. S. (1974). An Examination of Referents used in the Evaluation of Pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 170-195.

Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, Procedural Justice, and Employee Attitudes : Relationships Under Conditions of Divestiture. *Journal of Management*, 26(1), 63-83.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness : Interpersonal and Informational Classes of Organisational Justice. Edition R. Cropanzano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 79-103.

Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). Manager organizational commitment : A question of support or image? *International Journal of Human Resource Management*, 20, 1536-1553.

H

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.

Heneman, H. G. (1985). Pay Satisfaction. K. M. Rowland and G. R. Ferris (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 115-139.

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1974). Pay : A Road to Motivation and Satisfaction. *The Personnel Administrator*, 19, Issue I.

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction : Its multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141.

Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 11(3), 135 -150.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons

Homans, G. C. (1953). Status Among Clerical Workers. *Human Organization*, 12(1), 5-10.

Homans, G. C. (1974). *Social behavior : Its elementary forms*, Revised ed (p. xi, 386). Harcourt Brace Jovanovich.

Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.

I

Iqbal, Q., & Ahmad, B. (2016). Organizational Justice, Trust and Organizational Commitment in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Applied Economics and Business*, 4(1), 26-43.

Islam, T., Ahmad, Z., Ahmed, I., Ahmad, A., Saeed, M., & Muhammad, S. K. (2012). Does Compensation and Demographical Variable Influence on Teachers Commitment and Job Satisfaction ? A Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(4), 35-43.

Iun, J., & Huang, X. (2007). How to motivate your older employees to excel ? The impact of commitment on older employees' performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 793-806.

J

Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2019). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 00(00), 1-9.

Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2011). Fairness Perceptions and Satisfaction with Components of Pay Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297-312.

Jayasingam, S., & Yong, J. R. (2013). Affective Commitment among Knowledge Workers : The Role of Pay Satisfaction and Organization Career Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3903-3920.

Johnson, R. E., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and Motivation at Work : The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.

K

- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure Everyone Can Be Replaced... But at What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133-144.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Kang, D. (2007). Perceived Organisational Justice as a Predictor of Employees' Motivation to Participate in Training. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 89-107.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karem, M. A., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The Impact of Organizational Justice Dimensions on Organizational Commitment among Bank Employees. 23(02), 12.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2(1), 51-60.
- Khan, H., Razi, A., ATIF Ali, S., & ASGHAR, A. (2011). A Study on Relationship Between Organizational Job Commitment, and its Determinants among CSRS and Managerial Level Employees of Pakistan (Telecommunication Sector). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 269-284.
- Kilic, S. (2018). Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : Une analyse des effets médiateurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 107(1), 23-33.
- Kim, J. S., Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on Affective Organizational Commitment via Organizational Justice and Organization-Based Self-Esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-8.
- Kim Lien, D. (2003). L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage : Une recherche collaborative.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In *Handbook of self-determination research* (p. 101-121). University of Rochester Press.

Koh, H. C., & El'fred, H. Y. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*.

Komarev, I. (2007). La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion : Une approche contingente [PhD Thesis]. Université Montesquieu-Bordeaux IV.

Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.

Kotzé, K., & Roodt, G. (2005). Factors That Affect the Retention of Managerial and Specialist Staff: An Exploratory Study of an Employee Commitment Model. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 8.

Kwon, J.-W. (2006). Distributive and Procedural Justice as Predictors for Organizational Outcomes in Korea and Malaysia : An Integrative Model. *The Business Review*, 5(1), 253-257.

L

Lamarche, B. (2012). L'Effet des Régimes de Primes de Rendement sur la Satisfaction à l'Égard de la Rémunération et le Soutien Perçu du Supérieur Immédiat : Une Question de Justice Organisationnelle. Université Du Québec à Montréal.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., & Dupuy, P. (2010). The Relationship among Distributive and Procedural Justice and Correctional Life Satisfaction, Burnout, and Turnover Intent : An Exploratory Study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16.

Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2019). The Effects of Distributive and Procedural Justice on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Correctional Staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.

Larouche, V. (1975). Inventaire de satisfaction au travail : Validation. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 30(3), 343-376.

Lavelle, J. J., Brockner, J., Lavelle, J. J., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior : The Target Similarity Model. *Journal of management*, 33(6), 841-866.

Lawler, E. E. (1971). Pay and Organizational effectiveness. *Psychological Review*, McGraw-Hill.

Lawler, E. E. (1973). Motivation in Work Organisation. Monterey, California : Brooks/ Cole Publishing Co.

Le Moigne, Jean-Louis. (1995). Les épistémologies constructivistes. Vol. 2969. Presses universitaires de France Paris.

Le Moigne, Jean-Louis. (2001). « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant ». *Revue du MAUSS*, no 1 : 197-223.

- Le Moigne, J.-L. (2012). Les épistémologies constructivistes: «Que sais-je?» n° 2969. Que sais-je.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z., & Sun, H. (1996). Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China : An Organizational Justice Analysis. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 947-962.
- Leung, K., Zhu, Y., & Ge, C. (2009). Compensation disparity between locals and expatriates : Moderating the effects of perceived injustice in foreign multinationals in China. *Journal of World Business*, 44(1), 85-93.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, p. 91-131). Elsevier.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In *Social Exchange* (p. 27-55). Springer US.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness : A Theory of Allocation Preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.
- Lewin, K. (1936), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill.
- Li, A., & Bagger, J. (2012). Linking Procedural Justice to Turnover Intentions : A Longitudinal Study of the Mediating Effects of Perceived Job Characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 624-645.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer US.
- Locke, E. A. (1968). Toward theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-182.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In MD Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les Cahiers de la Recherche*, 1-18.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in the Information Technology Environment. *Southern African Business Review*, 15, 100-118.

M

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62(3), 87-98.

Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

Mamadé, I., & Courcy, F. (2020). Effet de la Perception de Justice Organisationnelle des Travailleurs au Niger sur leur Satisfaction au Travail. *Revue africaine de management*, 5(2), 149-157.

Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative science quarterly*, 57-75.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Forthcoming in the *Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange*. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. 108(2), 171-194.

McFARLIN, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organisational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.

Mercier, E., & Schmidt, G. (2004). *Gestion des Ressources Humaines* (p. 121-122). Edition la Source.

Meyer, J. P. (1997). Organizational Commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 19(2), 199-215.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre-and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.
- 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.
- Miceli, M. P., & Lane, M. Colin. (1991). Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 235-309.
- Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies. *Industrial Relations*, 39(1), 62-87.
- Milkovitch, G. T., Newman, J. M., & Milkovitch, C. (1996). *Compensation*. Homewood,
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.

Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment[^]. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research*, 40(2), 120-123.

Mortimer, J. T., & Lorence, J. (1989). Satisfaction and Involvement : Disentangling a Deceptively Simple Relationship. *Social Psychology Quarterly*, 52(4), 249-265.

Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic press.

Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les Relations entre la Justice Organisationnelle, l'Employabilité, la Satisfaction et l'Engagement Organisationnelle des Salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 82, 46-62.

Mulvey, P. W. (1991). Pay System Satisfaction : An Exploration of the Construct and its Predictors. Unpublished Ph.D, The Ohio State University.

Munro, A., & Sugden, R. (2003). On the Theory of Reference-Dependent Preferences. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50, 407-428.

N

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.

Neubert, M. J., & Halbesleben, K. (2014). Called to Commitment : An Examination of Relationships Between Spiritual Calling, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 859-872.

Nowakowski, J. M., & Conlon, D. E. (2005). Organizational Justice : Looking Back, Looking Forward. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 4-29.

O

Ordóñez, L. D., Connolly, T., & Coughlan, R. (2000). Multiple Reference Points in Satisfaction and Fairness Assessment. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13(3), 329-344.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

P

Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. *Bulletin de psychologie*, 6, 705-711.

Paillé, P. (2008). Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel. *European Review of Applied Psychology*, 58(3), 145-153.

Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : Une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le travail humain*, 71(1), 22.

Paillé, P. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* Ed. 4. Armand Colin.

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*.

Peretti, J.-M. (1987). *Gestion des Ressources Humaines* (p. 128-131). Edition Vuibert Entreprise.

Peretti, J.-M., Trémolières, R., Allis, D., & De St-Giniez, V. (1993). Déterminants de l'Équité dans les Décisions d'Augmentation Personnalised. *Universalité et contingence de la GRH*, 106-113.

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, 2, 13-33.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.

Poon, J. M. L. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention : A MediationModeration Framework1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1-28.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Presbitero, A., Newman, A., Le, H., Jiang, Z., & Zheng, C. (2019). Organizational commitment in the context of multinational corporations : A critical review and directions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 188-218.

R

Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.

Riketta, M., & Landerer, A. (2002). Organizational Commitment, Accountability, and Work Behavior : A Correlational Study. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 30(7), 653-660.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Roussel, P. (1994). *Mesure de l'Effacité des Rémunérations sur la Motivation et la Satisfaction au Travail* [These de doctorat]. Toulouse 1.

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail—Concept et théories* (Université des sciences sociales de Toulouse).

Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Paris: Economica coll. Gestion.

Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., & Liao, H. (2014). The Utility of a Multifoci Approach to the Study of Organizational Justice : A Meta-Analytic Investigation into the Consideration of Normative Rules, Moral Accountability, Bandwidth-Fidelity, and Social Exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 159-185.

S

- Safy-Godineau, F., Carassus, D., & Fall, A. (2019). Perceptions de Justice Organisationnelle dans les Collectivités Locales : Quels Impacts sur le Bien-Etre Psychologique au Travail et sur l'Intention de Quitter des Agents ? GRH, De Boeck Supérieur, 29(4), 31-59.
- Sainsaulieu, R. (1998). L'identité au travail d'hier à aujourd'hui. L'orientation scolaire et professionnelle, 27(1), 77-93.
- Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement : Concepts and measurements. Academy of management journal, 19(2), 213-224.
- Savas, A. C., Angay, A., & Alp, M. (2015). Analysing of the Relationships Between Behaviours Related to Organizational Justice, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship. International Journal of Human Sciences, 12(2), 1674-1690.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. The Journal of Psychology, 132(3), 277-290.
- Schappe, S. P., & Doran, A. C. (1997). How Does Fair Treatment Affect Employee Commitment to an Organization ? A Field Study of Financial Holding Company Employees. The Mid-Atlantic Journal of Business, 33(3), 191.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. 6(4), 589-599.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. psychology press.
- Schwab, D. P., & Wallace, M. J. (1974). Correlates of Employee Satisfaction with Pay. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 13(1), 78-89.
- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal Behaviors Syndrome : An Ethical Perspective. Journal of Business Ethics, 103(3), 429-451.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations : What factors enhance their perceived adequacy? Organizational behavior and human decision processes, 58(3), 346-368.
- Shapiro, H. J., & Wahba, M. A. (1978). Pay Satisfaction : An Empirical Test of a Discrepancy Model. Management Science, 24(6), 612-622.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. Administrative Science Quarterly, 16(2), 143.
- Shore, L., & Martin, H. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. Human Relations, 42(7), 625-638.

- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice. *Relations industrielles*, 60(2), 296-319.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness : The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Soudan, C., & Gangloff, B. (2011). La Croyance en un Monde Juste comme Factor Explicatif de Diverses Réactions à des Injustices Professionnelles. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 17, 171-185.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance : A process model. *Journal of applied Psychology*, 63(4), 391.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138.
- Su, S., Baird, K., & Blair, B. (2009). Employee organizational commitment : The influence of cultural and organizational factors in the Australian manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2494-2516.
- Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment : Implications for Healthcare Professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). Modelling The Role of Pay Equity Perceptions : A Field Study. *Journal of Occupational Psychology*, 64(2), 145-157.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluation of the « Ends » and the « Means »: An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.

T

- Tarrab, G. (1985). Evaluation des Tâches et Rémunération (p. 42-43). Edition G. Vermette.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thériault, R. (1983). Gestion de la Rémunération : Politiques et Pratiques Efficaces et Equitables. Chicoutimi : Gaëtan Morin.
- Thériault, R. (1991). Guide Mercer de la Gestion de la Rémunération. Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- Thévenet, M. (2007). Fonctions RH : Politiques, Métiers et Outils des Ressources Humaines (p. 258). Edition la Source.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice : A Psychological Analysis. L. Erlbaum Associates.
- Thietart, R.-A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod Paris.
- Thiffault, S. (2017). Les Impacts de Certaines Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la Satisfaction au Travail, l'Engagement Organisationnel et l'Intention de Quitter des Employés dans les PME. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational Justice Perceptions and Pay Level Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 42-57.
- Tolman, E. C. (1932). Purposive behavior in animals and men. Univ of California Press.
- Tremblay, M. (1991). Déterminants de l'Importance des Diverses Formes de Justice Distributive en Rémunération. Actes de colloque de l'AGRH, "Pour une vision de la GRH, 609-617.
- Tremblay, M. (1992). La Justice Organisationnelle : L'Equité c'est Important Mais ce n'est Pas Tout. *Info Ressources Humaines*, 15(7), 6-9.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., & Chênevert, D. (2005). Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel. AGRH, 16ème Conférence, "(Re) concilier l'économique et le social", Paris Dauphiné, 15.
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). L'Engagement Organisationnel et les Comportements Discrétionnaires : L'Influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines. *Internationalisation de la gestion des ressources humaines*, 1-24.
- Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the Role of Organizational Justice : Effects on Satisfaction and Unionization Propensity of Canadian Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.

Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.

Tremblay, M., Toulouse, J.-M., & St-Onge, S. (1992). Déterminants de la Perception des Diverses Conceptions d'Équité chez les Cadres : Une Etude Empirique. *Cahier de recherche-Ecole des hautes études commerciales*, Montréal, Québec.

V

Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694.

Vandenabeele, W. (2009). L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée : Forte mise en évidence de la relation entre la MSP et la performance. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75(1), 11.

Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs : Nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29(3), 64.

Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions : A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice : A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193-203.

Vroom, V., (1964), *Work and motivation*, Wiley, N. Y.

W

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors : A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288.

Wasti, S. A., & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers : Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413.

Watzlawick, P. (1988). *L'invention de la réalité : Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? : Contributions au constructivisme*. Editions du Seuil,.

Weiner, N. (1980). Determinants and Behavioral Consequences of Pay Satisfaction : A Comparison of Two Models¹. *Personnel Psychology*, 33(4), 741-757.

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange Theory Determinants of affective and Continuance Commitment and Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 265-281.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413.

Wittmer, J. L. S., Martin, J. E., & Tekleab, A. G. (2010). Procedural Justice and Work Outcomes in a Unionized Setting: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *American Journal of Business*, 25(2), 55-70.

Wu, X., & Wang, C. (2008). The Impact of Organizational Justice on Employees Pay Satisfaction, Work Attitudes and Performance in Chinese Hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(2), 181-195.

Y

Yavuz, M. (2010). The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5), 695-701.

Z

Zihisire, M. M. (2011). *La recherche en sciences sociales et humaines: Guide pratique, méthodologie et cas concrets*. Editions L'Harmattan.

Table des matières

Sommaire	VII
Introduction Générale.....	1
Partie I : Les fondements théoriques de l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération.....	12
Introduction de la partie I.....	13
Chapitre I : Engagement organisationnel : Cadre théorique, antécédents et conséquences.....	14
Section 1 : Le concept de l'engagement organisationnel.....	15
1- L'engagement organisationnel et la motivation.....	15
1.1- Le concept de motivation	16
1.2- Les théories de la motivation.....	17
1.2.1- Les théories de contenu	17
1.2.2- Les théories du choix cognitif ou théories du processus	20
1.2.3- Le courant de la Programmation Neuro-Linguistique	21
1.2.4- La théorie de l'autodétermination.....	23
1.3- Points de convergence et de divergence entre les deux concepts : Motivation et Engagement organisationnel.....	24
2- L'engagement organisationnel et l'identification	25
2.1- Le concept de l'identification	25
2.2- L'identification comme dimension de l'engagement organisationnel	27
2.3- L'identification rapprochée à l'engagement organisationnel	28
2.4- Identification versus Engagement organisationnel.....	29
Section 2 : Les fondements théoriques de l'engagement organisationnel	30
1- Les définitions de l'engagement organisationnel.....	30
2- L'engagement organisationnel entre approche unidimensionnelle et multidimensionnelle	33
2.1- L'approche unidimensionnelle de l'engagement organisationnel	34
2.1.1- L'engagement attitudinal	34
2.1.2- L'engagement comportemental	35
2.2- La perspective bidimensionnelle de l'engagement organisationnel	35
2.3- La perspective tridimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	36
2.4- Le retour à la perspective unidimensionnelle de l'engagement organisationnel.....	39

3-	Les dimensions de l'engagement organisationnel	40
3.1-	L'engagement organisationnel affectif (EOA)	40
3.2-	L'engagement organisationnel normatif (EON).....	41
3.3-	L'engagement organisationnel de continuité (EOC)	42
Section 3 : Les antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel		44
1-	Les antécédents de l'engagement organisationnel	45
1.1-	L'implication au travail comme déterminant de l'engagement organisationnel.....	46
1.2-	La satisfaction au travail comme déterminant de l'engagement organisationnel.....	47
1.3-	Le soutien organisationnel perçu comme déterminant de l'engagement organisationnel.....	48
1.4-	Les déterminants de chaque dimension de l'engagement organisationnel.....	48
1.4.1-	Les déterminants de l'engagement affectif.....	48
1.4.2-	Les déterminants de l'engagement de continuité.....	49
1.4.3-	Les déterminants de l'engagement normatif.....	50
2-	Les conséquences de l'engagement organisationnel sur l'individu et sur l'organisation.....	51
2.1-	La performance à la tâche.....	52
2.2-	L'intention de quitter	53
2.3-	Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)	54
3-	L'engagement organisationnel comme variable médiatrice	56
Chapitre II : Justice organisationnelle et satisfaction envers la rémunération : Revue de littérature, hypothèses et modèles de recherche		58
Section 1 : La justice organisationnelle.....		59
1-	Le cadre théorique.....	59
1.1-	La théorie de l'équité d'Adams (1965).....	59
1.2-	La théorie de l'échange social de Blau (1964)	60
1.3-	La théorie de Leventhal (1980)	61
2-	Les dimensions de la justice organisationnelle	61
2.1-	La justice distributive	62
2.2-	La justice procédurale.....	64
2.3-	La justice interactionnelle.....	66
3-	Les effets de la perception de la justice organisationnelle.....	68
3.1-	La perception de la justice organisationnelle et le niveau d'engagement des individus	68
3.2-	La perception de la justice organisationnelle et la satisfaction au travail.....	69

3.3-	La perception de la justice organisationnelle et les intentions de départ.....	69
Section 2 :	La satisfaction envers la rémunération.....	70
1-	Les éléments constitutifs de la rémunération.....	71
1.1-	Les composantes de la rémunération globale	71
1.2-	Les différentes classifications des éléments de rémunération	74
1.3-	Synthèse des éléments de la rémunération retenus.....	77
2-	Les indicateurs de la satisfaction à l'égard de la rémunération : Les principaux modèles théoriques	79
2.1-	L'approche unidimensionnelle	80
2.2-	L'approche multidimensionnelle.....	83
3-	Les réactions des individus satisfaits de leur rémunération en milieu organisationnel	88
3.1-	La satisfaction à l'égard de la rémunération et l'engagement des individus envers leur organisation.....	88
3.2-	La satisfaction des individus à l'égard de la rémunération et leur intention de départ	89
Section 3 :	Etude comparative, hypothèses et modèle de recherche.....	90
1-	Le lien entre la perception de la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel	90
1.1-	Le lien entre la justice distributive et l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité)	91
1.2-	Le lien entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité)	94
1.3-	Le lien entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel (affectif, normatif et de continuité).....	97
2-	Le lien entre la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction envers la rémunération.....	100
2.1-	Le lien entre la justice distributive et la satisfaction envers la rémunération.....	101
2.2-	Le lien entre la justice procédurale et la satisfaction envers la rémunération.....	102
2.3-	Le lien entre la justice interactionnelle et la satisfaction envers la rémunération.....	104
3-	Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement organisationnel	105
3.1-	Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement affectif.....	105
3.2-	Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement normatif	107

3.3- Le lien entre la satisfaction envers la rémunération et l'engagement de continuité	108
Conclusion de la partie I.....	113
Partie II : Etude empirique de l'engagement organisationnel dans le secteur bancaire.....	115
Introduction de la partie II.....	116
Chapitre I : Cadre méthodologique, analyse descriptive et opérationnalisation des variables de l'étude.....	117
Section 1 : Le secteur bancaire comme terrain de notre étude.....	118
1- Evolution historique de la définition de la banque	118
2- Les acteurs du système bancaire au Maroc	119
2.1- Les organes de contrôle	119
2.2- Les établissements de crédit et organismes assimilés	121
2.3- Les organes de consultation.....	123
2.4- Les organes de coordination	125
3- Les types de banques au Maroc	125
3.1- Les banques privées.....	125
3.2- Les banques publiques ou semi-publiques	126
3.3- Les banques offshore	126
3.4- Les banques participatives.....	127
4- Le capital humain au centre stratégique des banques au Maroc	128
4.1- L'administration du personnel.....	129
4.2- Le recrutement.....	129
4.3- La formation	130
4.4- La rémunération.....	131
4.5- La gestion des carrières	132
4.6- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	132
5- Le choix du secteur bancaire.....	133
Section 2 : Approche méthodologique, instrument de collecte des données et analyse descriptive de l'échantillon.....	134
1- Le positionnement épistémologique de la recherche	135
1.1- Présentation des paradigmes.....	135
1.1.1- Le paradigme positiviste.....	135
1.1.2- Le paradigme interprétativiste	136
1.1.3- Le paradigme constructiviste	136
1.2- Le positionnement épistémologique adopté	138
2- Le mode de raisonnement	139

3-	Les approches de la recherche scientifique.....	140
3.1-	L'approche qualitative.....	140
3.2-	L'approche quantitative.....	141
3.3-	L'approche mixte.....	141
3.4-	L'approche retenue pour notre recherche.....	142
4-	La collecte des données.....	143
4.1-	Méthode d'enquête par questionnaire.....	143
4.2-	Présentation du questionnaire.....	144
4.3-	Construction du questionnaire.....	145
4.4-	Prétest du questionnaire.....	145
4.5-	Administration du questionnaire.....	145
5-	Technique d'échantillonnage et analyse descriptive de l'échantillon.....	147
5.1-	Technique d'échantillonnage.....	147
5.2-	Analyse descriptive de l'échantillon.....	148
5.2.1-	Répartition des répondants selon le sexe.....	149
5.2.2-	Répartition des répondants selon l'âge.....	149
5.2.3-	Répartition des répondants selon la situation matrimoniale.....	150
5.2.4-	Répartition des répondants selon les enfants à charge.....	150
5.2.5-	Répartition des répondants selon le niveau de scolarité.....	151
5.2.6-	Répartition des répondants selon la banque d'appartenance.....	151
5.2.7-	Répartition des répondants selon l'ancienneté dans la banque.....	152
5.2.8-	Répartition des répondants selon l'ancienneté au poste de chef d'agence.....	152
5.2.9-	Répartition des répondants selon la ville.....	153
Section 3 : Mesure des variables de notre étude et épuration des échelles de mesure.....		153
1-	Présentation des échelles de mesure retenues.....	153
1.1-	Mesure de l'engagement organisationnel.....	153
1.2-	Mesure de la justice organisationnelle.....	156
1.3-	Mesure de la satisfaction envers la rémunération.....	159
2-	Analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure retenues.....	164
2.1-	Test de la structure factorielle de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.....	166
2.1.1-	Résultats de l'analyse en composante principale avant épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.....	168
2.1.2-	Résultats de l'analyse en composante principale après épuration de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel.....	172

2.1.3-	Test de fiabilité de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel après épuration	174
2.2-	Test de la structure factorielle de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle.....	175
2.2.1-	Résultats de l'analyse en composante principale avant épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle.....	177
2.2.2-	Résultats de l'analyse en composante principale après épuration de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle.....	181
2.2.3-	Test de fiabilité de l'échelle de mesure de la justice organisationnelle après épuration	184
2.3-	Test de la structure factorielle de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération	185
2.3.1-	Résultats de l'analyse en composante principale avant épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération.....	187
2.3.2-	Résultats de l'analyse en composante principale après épuration de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération.....	191
2.3.3-	Test de fiabilité de l'échelle de mesure de la satisfaction envers la rémunération après épuration.....	193
Chapitre II :	Présentation des résultats et discussion	196
Section 1 :	Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire.....	197
1-	La méthodologie de l'analyse factorielle confirmatoire	197
1.1-	Le passage de l'analyse exploratoire à l'analyse confirmatoire	197
1.2-	Les étapes de l'analyse confirmatoire	198
2-	L'analyse factorielle confirmatoire : Test des échelles de mesure	201
2.1-	Les tests de normalité des variables	201
2.1.1-	Test de normalité de la variable « Engagement organisationnel »	202
2.1.2-	Test de normalité de la variable « Justice organisationnel »	203
2.1.3-	Test de normalité de la variable « Satisfaction envers la rémunération »	204
2.2-	L'analyse factorielle confirmatoire de la variable « engagement organisationnel ».....	205
2.3-	L'analyse factorielle confirmatoire de la variable « justice organisationnelle »	208
2.4-	L'analyse factorielle confirmatoire de la variable « satisfaction envers la rémunération ».....	211
Section 2 :	Test des hypothèses et du modèle de recherche.....	214
1-	Test de la relation entre la « justice organisationnelle » et l' « engagement organisationnel »	214
1.1-	Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement organisationnel ».....	214

1.1.1-	Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement affectif ».....	214
1.1.2-	Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement normatif ».....	216
1.1.3-	Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »	218
1.1.4-	Test de la relation entre la « justice distributive » et l' « engagement lié au manque d'alternatives »	220
1.2-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement organisationnel ».....	221
1.2.1-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement affectif »	222
1.2.2-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement normatif ».....	224
1.2.3-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »	226
1.2.4-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et l' « engagement lié au manque d'alternatives »	228
1.3-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement organisationnel ».....	230
1.3.1-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement affectif »	230
1.3.2-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement normatif ».....	232
1.3.3-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »	234
1.3.4-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et l' « engagement lié au manque d'alternatives »	236
2-	Test de la relation entre la « justice organisationnelle » et la « satisfaction envers la rémunération ».....	237
2.1-	Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers la rémunération ».....	237
2.1.1-	Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers la rémunération directe ».....	238
2.1.2-	Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers la rémunération indirecte »	240
2.1.3-	Test de la relation entre la « justice distributive » et la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération ».....	242
2.2-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers la rémunération »	244

2.2.1-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers la rémunération directe ».....	244
2.2.2-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers la rémunération indirecte »	246
2.2.3-	Test de la relation entre la « justice procédurale » et la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération ».....	248
2.3-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers la rémunération »	250
2.3.1-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers la rémunération directe »	250
2.3.2-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers la rémunération indirecte »	252
2.3.3-	Test de la relation entre la « justice interactionnelle » et la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération »	254
3-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l' « engagement organisationnel »	256
3.1-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l' « engagement affectif »	256
3.1.1-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l' « engagement affectif »	256
3.1.2-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l' « engagement affectif »	258
3.1.3-	Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l' « engagement affectif »	260
3.2-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l' « engagement normatif »	262
3.2.1-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l' « engagement normatif »	262
3.2.2-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l' « engagement normatif »	264
3.2.3-	Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l' « engagement normatif »	266
3.3-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l' « engagement lié au sacrifice perçu ».....	268
3.3.1-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l' « engagement lié au sacrifice perçu ».....	268
3.3.2-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l' « engagement lié au sacrifice perçu ».....	270
3.3.3-	Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l' « engagement lié au sacrifice perçu »	272

3.4-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération » et l'« engagement lié au manque d'alternatives ».....	274
3.4.1-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération directe » et l'« engagement lié au manque d'alternatives ».....	274
3.4.2-	Test de la relation entre la « satisfaction envers la rémunération indirecte » et l'« engagement lié au manque d'alternatives ».....	276
3.4.3-	Test de la relation entre la « satisfaction envers le mode de gestion de la rémunération » et l'« engagement lié au manque d'alternatives »	278
Section 3 : Test du modèle général et discussion des résultats		280
1-	Synthèse de la validation des hypothèses et test du modèle général	280
1.1-	Synthèse de la validation des hypothèses	280
1.2-	Test du modèle général.....	283
2-	L'impact de la perception de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel	285
2.1-	L'impact de la perception de la justice distributive sur l'engagement organisationnel.....	285
2.2-	L'impact de la perception de la justice procédurale sur l'engagement organisationnel.....	287
2.3-	L'impact de la perception de la justice interactionnelle sur l'engagement organisationnel.....	288
3-	L'impact de la perception de la justice organisationnelle sur la satisfaction envers la rémunération.....	290
3.1-	L'impact de la perception de la justice distributive sur la satisfaction envers la rémunération.....	290
3.2-	L'impact de la perception de la justice procédurale sur la satisfaction envers la rémunération.....	291
3.3-	L'impact de la perception de la justice interactionnelle sur la satisfaction envers la rémunération.....	291
4-	L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement organisationnel	293
4.1-	L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement affectif.....	293
4.2-	L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement normatif	294
4.3-	L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement lié au sacrifice perçu.....	295
4.4-	L'impact de la satisfaction envers la rémunération sur l'engagement lié au manque d'alternatives.....	295
Conclusion de la partie II		298
Conclusion Générale		300

Annexes	310
Annexe 1 : Questionnaire de notre étude empirique	311
Annexe 2 : La structure du système bancaire au Maroc.....	319
Annexe 3 : Articles de la loi 103-12 du 1er rabii I 1436 (24 décembre 2014) relative aux établissements de crédit et organismes assimilés telle que modifiée et complétée..... Version consolidée au 31 mars 2022	321
Annexe 4 : Liste des banques interrogées dans la région Fès-Meknès	331
Annexe 5 : Equations des différents indices de vérification de la validité du modèle de mesure	333
Annexe 6 : Canevas de la recherche.....	336
Liste des figures	338
Liste des tableaux	340
Bibliographie	345
Table des matières	367