

**L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA
RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA
CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET
ORGANISATIONNELLES**

SINDA BEN SEDRINE DOGHRI

Docteur ès Sciences en Gestion, IAE Toulouse

Enseignante universitaire-chercheuse

Institut Supérieur de Gestion de Tunis

sinda.doghri@gmail.com

RESUME

L'objectif de cette recherche est d'expliquer le lien causal entre les concepts d'engagement multiple, dans sa nature normative, affective et calculée et la rétention des employés en intégrant le rôle modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Les résultats issus d'une enquête réalisée auprès de 200 salariés, confirment la significativité du lien causal étudié et révèlent que l'engagement calculé à l'égard de l'organisation constitue une dimension importante dans la rétention des salariés. Les résultats de l'analyse statistique confirment également que la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles modère négativement l'impact de l'engagement affectif et de l'engagement calculé sur l'intention de quitter. Cet impact est en revanche amplifié lorsqu'il s'agit de l'engagement normatif. À travers cet article, nous tentons de proposer des solutions aux managers afin de les aider à améliorer la qualité des recrutements.

Mots clés : Engagement organisationnel, congruence des valeurs individuelles et organisationnelles, intention de quitter.

**THE IMPACT OF ORGANISATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE
RETENTION: THE MODERATING ROLE OF THE CONGRUENCY OF
INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL VALUES**

ABSTRACT

This research aims at explaining the causal link between the concepts of multiple commitment, in its normative, affective and calculated nature, and employee retention by integrating the moderating role of the congruency of individual and organizational values. The results derived from a survey conducted among 200 employees confirm the significance of the studied causal link and show that the calculated commitment to the organization is an important dimension in the retention of employees. The results of the statistical analysis also confirm that the congruency of the individual and organizational values negatively moderates the impact of the emotional commitment and the calculated commitment on the intention to quit. However, this impact is amplified when it comes to the normative commitment. Through the present article, we try to propose solutions to managers in order to help them improve the quality of recruitments.

Key words: Organizational commitment, congruency of the individual and organizational values, intention to quit.

INTRODUCTION

Force est de constater l'existence d'une réelle concurrence entre les entreprises dans de nombreux secteurs d'activités pour recruter au mieux des candidats de qualité et retenir les salariés les plus compétents. Les nombreux modèles de *turnover* que l'on peut trouver dans la littérature en Gestion des Ressources Humaines illustrent l'importance de la fidélisation des salariés à l'entreprise (Steel & Lounsbury, 2009).

1-CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

L'objectif de ce travail est d'expliquer l'impact de l'engagement envers l'organisation sur l'intention de quitter en faisant intervenir la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles comme variable modératrice.

1.1. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engagement organisationnel (EO) est défini selon trois dimensions : l'engagement affectif (EA) qui traduit l'attachement émotionnel des salariés à leur organisation ; l'engagement normatif (EN) qui s'exprime à travers des attitudes de loyauté et de devoir indiquant une prédisposition favorable à agir dans les intérêts de l'organisation et l'engagement calculé (EC) ou de continuité qui découle d'une reconnaissance des coûts liés au départ (Allen et Meyer, 1990 et Meyer & Allen, 1997).

Plusieurs chercheurs (Mathieu et Zajac, 1990 ; Cohen, 2000 ; Meyer et *al.*, 2002 ; Vandenberghe et *al.*, 2004) ont montré que l'engagement affectif des salariés diminue l'intention de quitter l'organisation (IQ). Un supérieur hiérarchique qui reconnaît, qui accepte et qui prend en compte les perspectives de ses collaborateurs en tentant d'expliquer les raisons derrière chaque décision, chaque demande, chaque procédure ou règlement nouveau contribuera fortement à augmenter l'engagement affectif des employés et donc diminuer l'intention de quitter l'organisation. Meyer et *al.* (2002) avancent que les employés qui ressentent le désir de demeurer au sein de l'entreprise auront d'avantage une volonté de contribuer aux buts organisationnels, alors que ceux qui restent dans l'organisation pour une obligation ou une autre ou pour des besoins financiers auront moins cette volonté. Ces arguments nous amènent à formuler notre première hypothèse :

H1. L'engagement affectif envers l'organisation influence négativement l'intention de quitter l'organisation.

D'autres chercheurs (Jaros, 1997 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Paillé, 2004 ; El Akremi et Ben Ameer, 2005) ont montré que l'engagement normatif est négativement corrélé avec l'intention de quitter l'organisation. Cette perspective est caractéristique du « *respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise* » (Paillé, 2004 ; Fournier, 2015). Cela peut, également, se traduire par le respect du contrat psychologique et la justice organisationnelle. En effet, le lien entre l'organisation et l'individu semble être de plus en plus fragilisé par des décisions unilatérales qui vont à l'encontre des promesses organisationnelles ou des attentes des salariés. Cette dissonance risque de compromettre non seulement le sentiment d'identification à l'organisation des salariés mais également leur sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi (échange social). La non réalisation des obligations organisationnelles incite les employés à penser à quitter l'organisation. Ceci nous permet de construire une relation négative entre l'engagement normatif et l'intention de quitter.

H2. L'engagement normatif envers l'organisation influence négativement l'intention de quitter l'organisation.

L'engagement calculé, quant-à lui n'est pas associé à des effets psychologiques. Duchesne, (2005) note à ce propos que face aux efforts investis et aux gains accumulés, il devient difficile pour le salarié de quitter l'organisation, suscitant alors le désir de poursuivre la relation individu/organisation. L'étude menée par El Akremi et Ben Ameer (2005) montre que l'engagement calculé est négativement lié à l'intention de quitter l'organisation.

Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H3 : L'engagement calculé influence négativement l'intention de quitter l'organisation.

1.2. LE RÔLE MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

L'intégration de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles comme une variable modératrice est justifié par le fait que le désir de rester dans l'organisation dépend d'une équation qui met en balance d'une part, les attentes, les aspirations et les valeurs professionnelles de l'individu et, d'autre part, les rétributions matérielles et symboliques, les sources de gratification diverses et les valeurs véhiculées au sein de l'entreprise (Delobbe et Dulac, 2005). Par ailleurs l'étude de Nyock Ilouga (2006), montre que le niveau d'engagement

organisationnel augmente avec la similarité entre les valeurs personnelles et organisationnelles, puis diminue avec le décalage.

Au regard de la littérature, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles joue un rôle modérateur sur la relation entre l'engagement organisationnel et la qualité des recrutements (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Une étude établie par Stinglhamber *et al.*, (2004) a montré que « *plus les préférences de l'individu en termes de valeurs se rapprochent des valeurs effectivement en vigueur dans l'entreprise, plus il développera des attitudes positives envers celle-ci et s'adaptera facilement à son travail* ». Les travaux de Cable et Judge (1996) confirmés par Stinglhamber et ses collègues en 2004, portant sur des jeunes recrues avant et après l'embauche, ont montré que la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est un facteur clé dans l'explication de l'attraction envers une organisation ainsi que dans l'émergence d'attitudes positives au travail après l'embauche.

À ce titre, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles diminue les départs volontaires (Vandenberghe, 1999) et influence notamment l'engagement affectif (Finegan, 2000 ; Stinglhamber *et al.*, 2004). Ceci nous permet d'avancer l'hypothèse suivante :

H4 : La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles modère positivement l'impact négatif de l'engagement affectif sur l'intention de quitter l'organisation.

D'autres recherches menées sur la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles soutiennent largement l'idée que l'appariement personne-organisation accroît l'engagement normatif (Nyock Ilouga, 2006). Il apparaît donc que le concept de valeur est le fondement des lignes de conduite adoptées par les individus dans leurs relations à l'égard des organisations. Ces dernières, par leurs structures, définissent des normes de comportement et inspirent aux individus le contenu de la relation. Ainsi, l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise par les individus contribue à maintenir un haut degré d'attachement (Fournier, 2015). Datta et ses collègues (2014) reconnaissent que les salariés travaillant pour une entreprise avec laquelle ils croient partager les mêmes valeurs sont plus satisfaits de leur travail et de l'organisation en soi. Ils éprouvent ainsi un sentiment d'engagement affectif et normatif par rapport à l'organisation. La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est également prédictive d'une intention de rester plus élevée (Stinglhamber *et al.*, 2004). Au regard de la littérature, nous proposons l'hypothèse suivante :

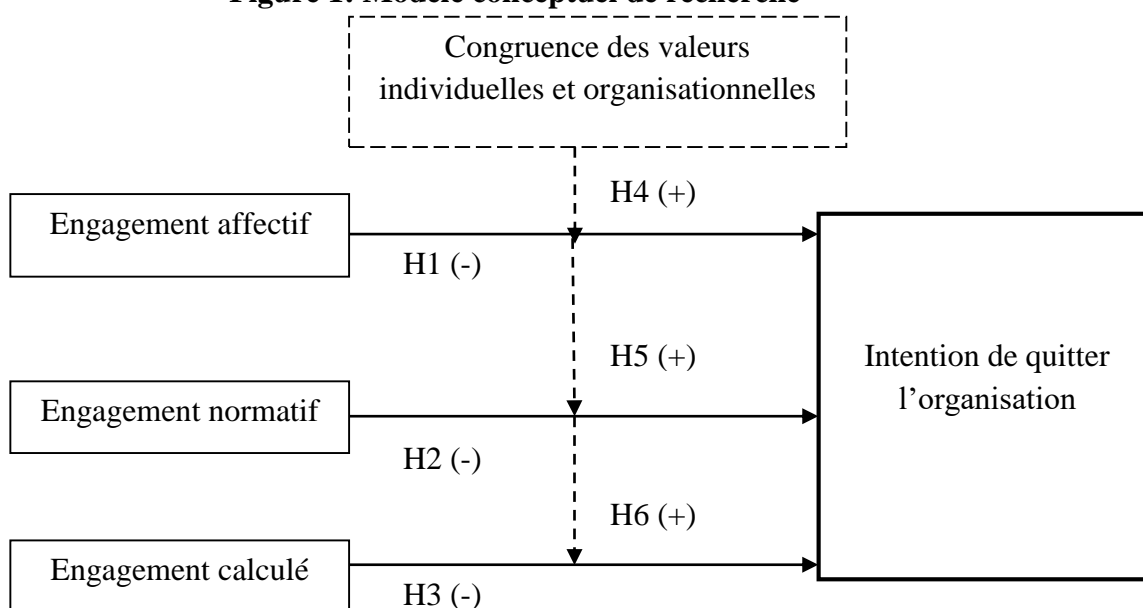
H5: La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles modère positivement l'impact négatif de l'engagement normatif sur l'intention de quitter l'organisation.

De son côté Finegan (2000) a montré que la congruence des valeurs dites « Bottom-line and adherence to convention » qui insistent sur l'aspect matériel et non pas sur le bien être des salariés et qui sont relatives aux valeurs de conformité, de serviabilité, de la responsabilité, de politesse, d'autonomie et d'obéissance influencent positivement l'impact de l'engagement calculé sur l'intention de quitter l'organisation. Les salariés auraient tendance à rester dans l'entreprise par crainte des coûts élevés liés à leurs départs. La position de Finegan (2000) nous permet d'avancer l'hypothèse suivante :

H6: La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles modère positivement l'impact négatif de l'engagement calculé sur l'intention de quitter l'organisation.

Dans ce qui suit, nous présentons notre modèle conceptuel de recherche (voir Figure 1 ci-dessous).

Figure 1: Modèle conceptuel de recherche



2. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact de l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter l'entreprise à travers l'effet de la congruence des valeurs individuelles et

organisationnelles. Au niveau de cette partie, nous présenterons un aperçu sur l'échantillon et la collecte des données, la mesure des variables ainsi que les outils d'analyse des données.

2.1. LA PROCÉDURE DE COLLECTE DE DONNÉES

Nous avons réalisé une enquête par choix raisonné auprès de 200 salariés tunisiens dont 154 cadres et 46 ingénieurs. L'échantillon de convenance compte 47,5 % de femmes et 52,5% d'hommes. 43,5% des salariés étudiés appartenant au secteur du tourisme. L'âge moyen des répondants est de 38 ans.

Les questionnaires ont été administrés sous format électronique. Nous avons contacté les salariés via les réseaux sociaux à savoir « *Facebook et LinkedIn* ».

2.2. LES INSTRUMENTS DE MESURE DES VARIABLES

Les différentes échelles de mesure retenues dans cette étude présentent une très bonne qualité psychométrique, elles sont empruntées de la littérature et adaptées au contexte de la recherche. Pour toutes les mesures des variables, les répondants devaient mentionner leur degré d'accord, selon une échelle de type Likert en 5 points (de 1 : pas du tout d'accord à 5 : tout à fait d'accord) et en 7 points (1= tout à fait en désaccord, 7= tout à fait d'accord). Les échelles retenues se présentent comme suit :

L'engagement organisationnel (*affectif, normatif et calculé*). Nous avons adapté l'échelle développée par Allen et Meyer (1990), révisée par Meyer *et al.*, (1993) et adoptée par Meyer et Allen (2004). Nous avons adopté la traduction de Zerri (2013) pour mesurer l'engagement organisationnel. L'échelle est composée de six items pour chacune des trois dimensions et présente un excellent alpha de Cronbach (α varie de 0,74 à 0,89 pour l'échelle de l'engagement affectif, de 0,69 à 0,79 pour l'échelle de l'engagement normatif et de 0,69 à 0,84 pour l'échelle de l'engagement de continuité). À partir de l'échelle initiale composée de 18 items, nous avons sélectionné les meilleurs 14 items en termes de représentativité (qualité de représentation > 0.50) (voir tableau 1).

L'intention de quitter l'organisation. Elle a été mesurée en retenant les trois items de l'échelle développée par Colarelli (1984). Cette échelle a une très bonne fiabilité interne, l'alpha de Cronbach est de 0,75.

La congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Nous avons utilisé l'échelle développée par Cable et Judge (1996), résultante de la traduction francophone de

Charbonnier-Voirin *et al.*, (2014) pour mesurer la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. L'échelle est composée de 3 items et présente un alpha de Cronbach satisfaisant ($\alpha = 0,68$).

2.3. LA MÉTHODOLOGIE DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Le traitement des données collectées ainsi que la présentation des résultats, ont été opérées avec le logiciel SPSS 20 et AMOS 20. En effet, l'analyse exploratoire permet de présenter les variables latentes et de vérifier leurs cohérences internes. L'analyse confirmatoire permet de s'assurer de la fiabilité et de la validité des construits obtenus, alors que l'analyse structurelle permet de valider le modèle de la recherche et de vérifier la significativité entre les variables latentes. Finalement, l'analyse multi-groupes moyennant la démarche de Sauer *et al.*, (1993), permet d'étudier le rôle modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles au niveau du lien causal entre l'engagement affectif, normatif et calculé et l'intention de quitter l'organisation. Cette analyse sera précédée d'une classification des nuées dynamiques afin d'identifier des groupes de salariés en fonction de leur niveau de congruence des valeurs individuelles et organisationnelles.

3. LES RÉSULTATS

3.1. LA DIMENSIONNALITÉ ET COHÉRENCE INTERNE DES FACTEURS

Les analyses de la fiabilité font l'objet du tableau 1 déclarant les valeurs de la qualité de représentation, de la contribution factorielle, de l'alpha de Cronbach, du KMO, du test de sphéricité de Bartlett, de la variance expliquée et des valeurs propres.

Tableau 1: Dimensionnalité des échelles de mesure

Dimensions	Items retenus	Qualité de représenta- -tion	Contribu- -tion factorielle	Alpha de Cron- -bach	KMO	Test de sphéri- -cité de Bartlett	Va- riance expli- -quée (%)	Va- leur pro- -pre
Engagement affectif	- « Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise »	0,714	0,845	0,856 0,814	0,820	0,000	64,130	3,207
	- « Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens »	0,756	0,870	0,803				
	- « Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette entreprise »	0,547	0,787	0,856				
	- « Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle »	0,819	0,905	0,788				
	- « Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise »	0,545	0,767	0,861				

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

Engagement calculé	- « Beaucoup de choses dans ma vie seraient chamboulées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant »	0,644	0,802	0,787 0,719	0,774	0,000	54,376	2,719
	- « En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir »	0,507	0,712	0,754				
	- « Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise »	0,544	0,742	0,774				
	- « Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechanges possibles »	0,550	0,760	0,745				
	- « Si je n'avais pas donné tant de moi- même à cette entreprise, j'aurai pu envisager de travailler ailleurs »	0,578	0,763	0,742				
Engagement normatif	- « Je ne ressens aucune obligation de rester dans cette entreprise »	0,681	0,825	0,821 0,763	0,647	0,000	65,128	2,605
	- « Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas capable de quitter mon entreprise maintenant »	0,639	0,799	0,780				
	- « Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie »	0,640	0,800	0,781				
	- « Je dois beaucoup à mon entreprise »	0,646	0,804	0,775				

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles	- « Mes valeurs de travail correspondent à celles qui sont en vigueur dans mon organisation »	0,664	0,815	0,804 0,779	0,683	0,000	70.611	2,167
	- « Mes valeurs correspondent à celles des employés actuels dans cette organisation »	0,735	0,858	0,721				
	- « Les valeurs et la personnalité de cette organisation reflètent mes propres valeurs et ma propre personnalité »	0,768	0,876	0,690				
Intention de quitter l'organisation	- « Je pense chercher un nouveau travail dans les prochains mois »	0,847	0,930	0,916 0,887	0,760	0,000	86,613	2,568
	- « Je souhaite quitter mon entreprise dès que possible »	0,864	0,926	0,872				
	- « Je pense souvent à changer d'entreprise »	0,857	0,920	0,878				

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

Le tableau 1 montre que les items s'intègrent sous leurs dimensions prévues en présentant une bonne qualité de représentation (valeurs supérieures à 0,50). Toutes les contributions factorielles liant les indicateurs aux facteurs latents sont significatives et ont en moyenne une valeur supérieure à 0.70 (Nunnally, 1978). L'analyse de fiabilité pour chacune des dimensions des construits étudiés montre une bonne cohérence interne (alpha de Cronbach est proche de 1). Les résultats des ACP indiquent une valeur satisfaisante des KMO (valeur supérieur à 0,5) justifiant la présence d'une solution factorielle acceptable. Enfin, le test de sphéricité de Bartlett est significatif au risque de 5% justifiant la présence d'une matrice non nulle.

3.1. ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE ET AJUSTEMENT DES MODÈLES DE MESURE

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sous AMOS 20 afin de déterminer la qualité d'ajustement des modèles de mesure ainsi que la validité convergente et discriminante de chaque construit. Nous admettrons la bonne fiabilité des construits lorsque les valeurs Rhô de Jöreskog respecteront le seuil minimum de 0,7 recommandé par Fornell et Larcker (1981).

Le tableau suivant illustre les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire des modèles de mesure de chaque construit.

Tableau 2: Qualité d'ajustement des modèles de mesure de chaque construit

Variable	Chi2 / ddl	GFI	AGFI	TLI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
Engagement affectif	1,507	0,999	0,997	0,990	0,996	0,988	0,049	0,05
Engagement normatif	1,188	0,997	0,970	0,996	0,999	0,996	0,041	0,031
Engagement calculé	1,608	0,987	0,953	0,948	0,979	0,949	0,048	0,055
Intention de quitter	-	1	-	-	1	1	-	-
Congruence des valeurs individuelles et organisationnelle	-	1	-	-	1	1	-	-

Tous les indices indiqués ci-dessus dévoilent que les modèles de mesure de chaque construit présentent une très bonne qualité d'ajustement. En effet, les indices absolus affichent de très

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

bonnes valeurs pour GFI et AGFI (supérieures à 0,9) et pour RMR et RMSEA qui sont proches de zéro. De même, les indices incrémentaux, TLI, CFI et NFI sont supérieurs à 0,9.

Par ailleurs, les conditions de parcimonie sont vérifiées (la valeur de Khi-deux normé est comprise entre 1 et 5). De manière globale, ces résultats attestent que les valeurs des indicateurs sont satisfaisantes montrant la bonne adéquation des modèles aux données.

Le tableau 3 ci-après présente les résultats des analyses confirmatoires.

Tableau 3: Rhô de Joreskog et validité convergente (VC) de chaque construit

Variable	Fiabilité (Rhô de Joreskog	Rhô de VC
Engagement affectif	0,82	0,78
Engagement normative	0,92	0,83
Engagement calculé	0,74	0,66
Intention de quitter	0,81	0,69
Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles	0,86	0,74

Le tableau 3 indique des résultats satisfaisants pour chaque modèle de mesure. En effet, les valeurs du Rhô de Jöreskog dépassent le seuil minimal de 0,7 (Roussel *et al.*, 2002). La validité convergente de chaque construit est satisfaisante. Le Rhô de VC est supérieur à 0,5 pour chacune des dimensions obtenues (Fornel et Larker, 1981). Les conditions de la validité discriminante ont été respectées étant donné que la variance moyenne extraite est supérieure au carré de la corrélation entre les variables latentes du modèle de mesure comme le préconisent Fornell et Larcker (1981).

À cet effet, nous pouvons admettre que l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement calculé et l'intention de quitter l'organisation représentent des dimensions fiables et valides du modèle de mesure (tableau 4).

**L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS :
L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET
ORGANISATIONNELLES**

Tableau 4: Corrélation entre construits

	Engagem ent affectif	Engagem ent calculé	Engagem ent normatif	Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles	Intention de quitter
Rhô de VC	0,78	0,66	0,83	0,74	0,69
Engagement affectif	1				
Engagement calculé	0,193	1			
Engagement normatif	0,740	0,031	1		
Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles	0,247	0,65	0,141	1	
Intention de quitter l'organisation	-0.112	-0,432	0,097	-0,493	1

3.2. LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE STRUCTURELLE

Le recours à l'analyse structurelle permet de valider le modèle conceptuel et de tester la nature de la significativité des liens causaux.

La vérification de la qualité d'ajustement du modèle structurel est assurée par l'examen des indices absolus, incrémentaux et parcimonieux.

Tableau 5: Indices d'ajustement du modèle structurel

Indices d'ajustement	CMIN / ddl	GFI	AGFI	TLI	CFI	NFI	RMR	RMSEA
Valeurs des indices	2,343	0,965	0,949	0,911	0,932	0,988	0,032	0,072

Le tableau 5 indique que le modèle structurel présente un bon ajustement. En effet, le Khi-deux normé présente une valeur comprise entre 1 et 5. Les indices CFI, GFI, NFI, AGFI sont supérieurs à 0,9 et très proche de 1. En outre, le RMR est inférieur à 0,05 et le RMSEA est bien au-dessous de la limite supérieure (0.08) et convergents vers 0.

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

L'examen des différents indices montre qu'ils sont conformes aux normes généralement admises (Roussel, Durrieu, et Campoy, 2002). Donc le modèle est satisfaisant et il s'ajuste suffisamment bien aux données empiriques.

Par ailleurs, les résultats du tableau 6 permettent de vérifier la significativité et l'importance des liens de causalité dans le but de valider les hypothèses de recherche.

Tableau 6: Validation des hypothèses de la recherche

	Estimate	S.E	C.R	P	Hypothèses
Engagement Affectif → intention de quitter	-,321	,095	-3,386	***	H1 acceptée
Engagement Affectif →	-,444	,090	-4,912	***	H2 acceptée
Engagement Affectif → intention de quitter	,618	,175	3,530	***	H3 rejetée

Au regard des résultats présentés précédemment (tableau 6), pour chaque lien de causalité, nous avons comparé la valeur absolue de CR avec la valeur de 1,96 et le p avec le seuil de 5%. Si $CR > 1,96$ et $p < 0,05$ alors l'impact est significatif au seuil de 5%. Il convient également de procéder d'une manière visuelle à la comparaison des valeurs des paramètres estimés. D'ailleurs, les hypothèses de recherche H1 et H2 sont acceptées tandis que H3 est rejetée.

3.3. LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE MULTI-GROUPES

Nous avons adopté la démarche de Sauer et *al.*, (1993) afin de tester le rôle modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles au niveau des liens causaux entre l'engagement affectif, l'engagement normatif, l'engagement calculé et l'intention de quitter l'organisation. La technique a été précédée par une classification des nuées dynamiques permettant de segmenter les répondants en fonction de leurs niveaux d'accord d'existence d'une congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. D'après les résultats de cette technique, la convergence a été atteinte dès la deuxième itération et nous a donné deux groupes d'individus. Le premier groupe représente les répondants selon lesquelles l'effet de congruence

L'INFLUENCE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS : L'EFFET MODÉRATEUR DE LA CONGRUENCE DES VALEURS INDIVIDUELLES ET ORGANISATIONNELLES

des valeurs individuelles et organisationnelles est faible alors que le second groupe désigne les répondants selon lesquelles l'effet de congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est fort.

Par ailleurs les résultats du test de différence de Khi-deux sont significatifs au seuil de 1% (Khi-deux = 614,290 ; $p = 0,000$) et prouvent l'existence de l'effet modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Par conséquent l'examen du tableau 7 permet de spécifier la nature de cet effet modérateur en effectuant une comparaison entre les liens de causalité au niveau de chaque groupe.

Tableau 7: Comparaison entre les groupes

Groupes	EA→IQ		EN →IQ		EC→IQ	
	Régres -sion standardi -sée	P	Régression standardi -sée	p	Régres -sion standar disée	P
Groupe1 : faible congruence des valeurs individuelles et organisationnelles	0,315	0,012	0,077	0,546	0,473	0,000
Groupe 2 : forte congruence des valeurs individuelles et organisationnelles	0,299	0,000	0,511	0,022	0,465	0,000
Hypothèses	H4 rejetée		H5 acceptée		H6 rejetée	

En partant des résultats du tableau 7, l'examen des régressions standardisées montre que l'impact de l'engagement normatif sur l'intention de quitter l'organisation est beaucoup plus élevé lorsqu'il s'agit d'une forte congruence des valeurs individuelles et organisationnelles alors que l'impact de l'engagement affectif et de l'engagement calculé sur l'intention de quitter l'organisation est plus élevé lorsqu'il s'agit d'une faible congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. Ces résultats nous permettent de conclure que la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles modère négativement l'impact de l'engagement affectif et de l'engagement calculé sur l'intention de quitter l'organisation. Ce qui permet de rejeter les

hypothèses de recherche H4 et H6. Cependant, la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles modère positivement l'impact de l'engagement normatif sur l'intention de quitter l'organisation. Ce qui permet de valider l'hypothèse de recherche H5.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce qui suit, nous discuterons les résultats de notre étude en développant ses contributions théoriques et managériales.

4.1. LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

À travers ce papier, nous avons tenté d'examiner l'influence de l'engagement organisationnel sur l'intention de quitter l'organisation et l'effet de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles sur cette relation.

Notre recherche a permis de montrer que l'engagement affectif et l'engagement normatif envers l'organisation sont corrélés négativement avec l'intention de quitter l'organisation. Ces liens de causalité se réfèrent à une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation qui souhaite s'investir et lui rester fidèle (Fournier, 2015).

En revanche, nos résultats montrent que l'engagement calculé envers l'organisation présente une corrélation positive avec l'intention de quitter. Ceci peut être expliqué par le choix de convenance de notre échantillon qui est composé d'ingénieurs et des cadres relativement jeunes attachés plutôt aux valeurs économiques (la rémunération et les possibilités d'avancement).

Par ailleurs, d'après les résultats statistiques de notre recherche, le lien négatif de l'engagement calculé envers l'organisation et l'intention de quitter est d'autant plus fort que la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est faible. Ce résultat vient en contradiction avec à ce qui a été confirmé par Finegan (2000).

Nos résultats n'ont pas permis de valider l'hypothèse selon laquelle la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles modère positivement l'impact négatif de l'engagement affectif sur l'intention de quitter l'organisation, contrairement aux résultats des études antérieures (Stinglhamber *et al.*, 2004 ; Vandenberghe, 1999 ; Finegan, 2000 ; Nyock Ilouga, 2006 ; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Devant cette situation plutôt contradictoire, nous pensons que c'est le choix de la population qui a fait que le côté transactionnel du contrat psychologique prenne le dessus. En effet, ce contrat repose sur une légitimité rationnelle. Il renvoie à des obligations spécifiques de courte durée de nature

économique ou financière mais sans développement d'un sens de loyauté envers l'organisation (Lemire, 2005). Cela ne signifie pas que la dimension affective est absente, mais c'est l'engagement calculé qui prend le dessus.

Nos résultats montrent également que la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles amplifie la relation négative entre l'engagement normatif et l'intention de quitter l'organisation. Ces résultats s'accordent avec les travaux de Nyock Ilouga(2006), de Stinglhamber *et al.*,(2004) ainsi que ceux de Datta *et al.*,(2014).

4.2. LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES ET RECOMMANDATIONS

Dans une optique managériale, notre recherche tente de proposer une stratégie RH permettant de fidéliser les salariés. L'étude sur les concepts d'engagement multiple, dans sa nature normative, affective et calculée et sur l'intention de quitter en intégrant le rôle modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles vient à notre sens conforter cette optique pour pouvoir attirer et retenir les meilleures personnes et pour assurer une communication cohérente envers tous les salariés, influençant favorablement leurs attitudes et comportements à l'égard de l'organisation.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de dégager quelques pistes susceptibles d'aider les praticiens dans la fidélisation de leurs salariés. Premièrement, nos résultats indiquent qu'il serait judicieux d'adopter un pilotage managérial tourné vers l'individualisation en vue d'atténuer l'engagement calculé et intensifier la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles, conformément aux résultats de Stinglhamber *et al.*, (2004). En effet, la perception d'une congruence des valeurs individuelles et organisationnelles de la part des salariés est susceptible d'accélérer l'engagement normatif envers l'organisation constituant un frein important à l'intention de quitter.

Une autre possibilité serait de conforter l'engagement affectif des salariés envers leur organisation. Une piste possible est de veiller de plus en plus à la cohérence des valeurs individuelles et organisationnelles et à se préoccuper de la gestion de la socialisation professionnelle de nouveaux recrues disposant de talents pour tenter de les fidéliser sur le long terme.

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche doivent être interprétés au regard d'un certain nombre de limites qui ouvrent des pistes futures de recherche.

En effet, la taille relativement réduite, la nature relativement homogène de notre échantillon (N=200) et le fait que notre étude se cantonne au secteur touristique tunisien limitent la généralisation de nos résultats et peut engendrer un phénomène de sur-représentation de certaines dimensions de valeurs. Il faudrait en conséquence veiller dans les recherches futures à opter pour une stratégie d'échantillonnage qui permettra d'équilibrer le nombre d'organisations visant ainsi des secteurs variés.

BIBLIOGRAPHIE

- **Allen N.-J. et Meyer J.-P. (1990)**, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, p.1-18.
- **Cable D.-M. et Judge T.-A. (1996)**, “Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, No.3, p.294-311.
- **Cohen A. (2000)**, “The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models”, *Human Relations*. Vol. 53, No.3, p.387-417.
- **Colarelli S.M. (1984)**, “Methods of communication and mediating processes in realistic job previews”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, No.4, p. 633-642.
- **Collins C.-J. et Stevens C.K. (2002)**, « The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 6, p.1121-1133.
- **Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2015)**, « Marque employeur interne et externe », *Revue française de gestion*, Vol.1, No. 246, p.63-82.
- **Datta T. Fonesca C. Hamaoui S. Lajoie D. et Boudrias J.-S. (2014)**, «L’effet modérateur de la congruence de valeurs entre les employés et l’organisation sur le lien entre le leadership laisser-faire et la détresse psychologique », *Journal sur l’identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, Vol.7, p. 38-49.
- **Deblonde , A.M., Perruchot , F., Richomme, V et Roux H.B. (2011)**,*Internet et recrutement:10 ans d’Internet et autres outils du Web 2.0. Quel bilan du côté des recruteurs ?* Mémoire d’Expertise : MBA Management des Ressources Humaines. Paris : Université Dauphine.
- **Delobbe, N., & Dulac, T. (2005)**.Contribution respective des pratiques de sélection/recrutement et des tactiques de socialisation l'adaptation de jeunes recrues. In *Communication présenté au Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*. Université Catholique de Louvain. Septembre 2004.
- **Duchesne, K. (2005)**.*Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel*. Mémoire : maîtrise ès sciences en psychoéducation. Quebec : Université en Abitibi Témiscamingue.
- **El Akrimi, A., & Ben Ameer, S. (2005)** .Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique. In : *6^{ème} Conférence de l’AGRH – Paris Dauphine*, 15et16 Septembre 2005.
- **Finegan J. E. (2000)**,“The impact of person and organizational values on organizational Commitment”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 73, p.149-169.
- **Fornell C. & Larker D. (1981)**, « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors », *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, p. 39-50.

- **Fournier S. (2015)**, « Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants », *Gestion et management public*, Vol. 3, No. 4, p. 27-48.
- **Giraud L. (2015)**, « L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol.3, No. 97, p.58-86.
- **Guerrero S. (2001)**, « La contribution des NTIC au développement des nouvelles carrières », *Actes du 12 congrès de l'AGRH*, Vol.1, p. 655-669.
- **Jaros S.-J. (1997)**, « An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, No.3, p. 319-337.
- **Lacaze, D. (2001)**, *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution*. Thèse de doctorat : Sciences de Gestion. Aix-Marseille III : Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX MARSEILLE III.
- **Lacaze D. (2007)**, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », *Management & Avenir*, Vol. 4, No. 14, p.9-24.
- **Lemire L. (2005)**, « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Vol.1, No.1, p.4-21.
- **Lievens F. (2007)**, "Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees". *Human Resource Management*. Vol. 46, No. 1, p. 51-69.
- **Llyod S. (2002)**, "Branding from the inside out", *Business Review Weekly*, Vol.24, No.10, p. 64-66.
- **Martory B. (2005)**, *Tableaux de bord sociaux*. France : Wolters Kluwer, France.
- **Mathieu J.-E. et Zajac D.-M. (1990)**, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No.2, pp.171-194.
- **Meyer J.-P. et Allen N.-J. (1991)**, "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, No. 1, p. 61-89.
- **Meyer J.-P. et Allen N.-J. (1997)**, *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*, Sage Publications.
- **Meyer J.-P. Stanley D.-J. Herscovitch L. et Topolnytsky L. (2002)**, "Affective, continuous and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of vocational Behavior*, Vol.6, No.1, p.20-52.
- **Nunnally, J. C. (1978)**, *Psychometric theory (2nd ed.)*, McGraw-Hill, New York.
- **Nyock Ilouga S. (2006)**, « L'impact de la congruence objective des valeurs sur l'engagement normatif envers l'organisation », *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol.12, p.307-325.

- **Ostroff C. (1993)**, « Relationships between person – environment congruence and organizational effectiveness », *Group and Organization Management*, Vol.18, No.1, p.103-122.
- **Paillé P. (2004)**, « Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 52, p. 31-46.
- **Poulain –Rehm T. (2012)**, « Les théories de la fidélisation », p. 611-617, in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 3ème édition, Vuibert, Paris.
- **Roussel P. Durrieu F. Campoy E. et El Akremi A. (2002)**, *Méthodes d'équations structurelles: Recherches et applications en gestion*, Edition Economica, Paris.
- **Rouillard C. et Lemire L. (2003)**, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique dans une organisation publique », *Management International*, Vol 7, No. 4, p 1-16.
- **Saint –Michel S. et Wielhorski N. (2011)**, « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *@GRH*, Vol.1, No.1, p. 13-38.
- **Sauer P.-L. College C. Dick A. (1993)**, “Using Moderator Variables in Structural Equation Models”, *Advances in Consumer Research*, Vol.20, p.637-640.
- **Srivastava P et Bhatnagar J (2008)**, «Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB », *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40 Iss: 5, pp.253 – 260
- **Steel, R. P., et Lounsbury, J. W. (2009)**, Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282.
- **Stinglhamber F. Bentein K. et Vandenberghe C. (2004)**, « Congruence des valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail (payant) », *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol.10, No.2, p. 165-187.
- **Vandenberghe C. (1999)**, «Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, p.175-184.
- **Viot, C. et Benraiss-Noailles L. (2014)**, « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management international*, Vol.18, No. 3, p.60-81.
- **Zerzery, Y. (2012)**, « La rémunération des knowledge workers et l'engagement organisationnel : une mesure des effets perçus par des cadres informaticiens ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Grenoble.