

Rôle modérateur du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics

Moderating role of organizational support on the relationship between working conditions and organizational involvement of health personnel of public hospitals in Cameroon

DOUANLA Jean Christian

Maitre de conférences, Faculté des sciences économiques et de gestion
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang-Cameroun
cdouanla@yahoo.fr

ESSOMME Innocent

PhD en Sciences de Gestion (Gestion des Ressources Humaines)
Maitre assistant Cames/ enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang-Cameroun
essommeinnocent@yahoo.fr

YOMGNI TAWEMBE Nadège Pascaline

Doctorante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang-Cameroun
nadegeyomgni@gmail.com

Date de soumission : 03/05/2020

Date d'acceptation : 18/06/2020

Pour citer cet article :

DOUANLA J.C & al (2020) «Rôle modérateur du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 363 - 388

Résumé

L'objectif de cet article était de déterminer l'effet modérateur du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, des données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon de 307 personnels sanitaires des hôpitaux de troisième et de quatrième catégorie des régions du Centre, du Littoral et de l'Ouest. La méthode des équations structurelles a été choisie et utilisée pour le traitement de nos données. À l'issue des différentes analyses effectuées, les résultats ont montré que le support organisationnel n'a aucun effet modérateur sur la relation entre les conditions de travail (ici mesurée par la PPOCT et la SatCT) et l'implication organisationnelle.

Mots clés :

Conditions de travail ; effets modérateurs; soutien organisationnel perçu; implication organisationnelle; hôpitaux publics

Abstract

The objective of this study is to determinate the moderating effect of organizational support on the relationship between working conditions and organizational involvement of health personnel of public hospitals in Cameroon. This being, informations has been collected on the basis of a survey of 307 health personal from third and fourth category hospitals of Centre, Littoral and West region. The structural equation modeling has been choose and use as data processing. At the end of this various analysis, the differents results show us that the organizational support hasn't a moderating effect on the relationship between the variables of our study.

Keywords:

Working conditions; moderating effect; perceived organizational support; organizational; public hospitals

Introduction

Durant ces deux dernières décennies, la fonction publique semble avoir été prise d'assaut par des tendances déviantes et des malversations financières de toutes formes. L'arrimage des acteurs aux pratiques malveillantes individualistes aurait conduit à ce que les chercheurs ont appelé "la mort du service public" dans sa conception traditionnelle (Bakiti, 2008). Plusieurs réformes ont été adoptées dans l'optique de réintégrer le sens de la responsabilité sous l'impulsion des institutions de Breton Wood¹. L'implication apparaît de ce fait comme l'une des composantes principales de la gestion des personnes en ce sens qu'elle est un prédicteur de certains comportements au travail, notamment l'absentéisme, les retards, le roulement et la performance (Steers, 1977 ; Angle et Perry, 1981 ; Randall, 1990). Pour des raisons de productivité, la stimulation de l'implication devient une priorité de gestion étant entendu qu'elle a des effets bénéfiques et qu'elle apparaît comme un déterminant du succès organisationnel dans le contexte actuel de responsabilisation des employés (Thévenet, 1992).

Pour une véritable politique efficace de gestion des ressources humaines (GRH), les organisations camerounaises, en particulier celle du domaine de la santé par le biais de son service chargé des RH doit réfléchir à un mécanisme de motivation et d'implication de ses RH afin de les amener à donner le meilleur d'eux même (Mbativou, 2012). Dans ce contexte, la mise en place d'un système de santé capable de faire face aux défis à relever, notamment les objectifs de développement durable (ODD), nécessite des ressources humaines motivées, impliquées, qualifiées et compétentes.

La dimension humaine se situe à cet effet en amont de la réussite des organisations. L'implication du personnel devient une nécessité incontournable ; avec les évolutions de travail, les compétences relationnelles constituent un véritable enjeu pour les entreprises, et ces compétences sont étroitement liées à l'implication des personnes dans l'entreprise. On ne peut pas impliquer les personnes, ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison des facteurs qui leurs sont propres; l'organisation ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication.

¹ Les accords de Bretton Wood furent signés le 22 Juillet 1944 par 44 Etats. Les objectifs annoncés étaient de ne pas revivre la crise économique de 1929, mais surtout de favoriser la reconstruction et le développement économique après la seconde guerre mondiale.

Pendant ces dernières années, les gouvernements du tiers monde se sont engagés dans de multiples changements, à l'effet de redonner un nouvel éclat à leurs économies. Parmi ces mesures, l'on note principalement la diminution des dépenses publiques ; la diminution de la masse salariale etc. L'État camerounais n'est pas en reste dans cette mouvance depuis la fin des années 1990. Il a ainsi adopté une série de réformes administratives dans la gestion des ressources humaines, notamment le programme national de gouvernance en 2000 (Bakiti, 2008). Dès lors, d'importantes décisions ont été prises par le gouvernement camerounais, à l'instar d'un nouveau système d'évaluation ; l'élaboration des manuels de processus administratifs ; la déconcentration ou décentralisation de la gestion de la solde et des personnels de l'État ; la mise en œuvre du Système Informatisé de Gestion Intégrée des Personnels de l'État et de la Solde (SIGIPES) (Batiki, *supra*). Cette philosophie s'inscrit dans le même ordre d'idée que le DSCE², au lendemain de nombreux Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) en dessous des attentes (Engono, 1999). Malgré toutes ces réformes, nous notons chaque jour dans les médias les décisions de sanction suite à des écarts de conduite et de comportements déviants de la part de certains fonctionnaires, au marchandage du service public et au mauvais traitement des usagers qui se multiplient.

Pour toute nation et en particulier le Cameroun, la santé est indispensable pour la population locale. Au Cameroun, l'hôpital public est confronté à des défis majeurs notamment les mutations technologiques, l'intensification de la concurrence, la transition démographique, les mutations sociologiques. L'état désastreux de certains de nos hôpitaux et de nos dispensaires constitue l'une des principales causes de la non implication du personnel au Cameroun, en passant par le manque des appareils médicaux fiables, la qualité douteuse des médicaments souvent prescrits par les médecins, l'accueil dans les services hospitaliers ... (Habiba. G et Ongolo. P, 2013). C'est fort de ce constat que le Projet de Réforme Hospitalière du Cameroun élaboré sur la période 2001 à 2015 a été mis en œuvre en Mai 2016³.

En fait, l'état actuel des connaissances dans ce domaine montre que peu de travaux ont essayé de mettre en lumière les mécanismes ou les conditions propices qui expliqueraient l'apparition ou non des effets négatifs des conditions de travail. Il est possible de croire que l'absence de soutien au travail que vivent les employés compte parmi les facteurs susceptibles d'expliquer ces répercussions néfastes liées à leur environnement. Les analyses de Cardinal et

²Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi.

³Ministère de la Santé Publique (2016), « Mise en œuvre du projet de la Réforme Hospitalière », 12 Mai 2016.

Lamoureux (1994) ajoutent que l'adoption d'un style de gestion participatif axé sur la consultation et le soutien pourrait contribuer à maintenir un sens de valorisation souvent perturbé par les conditions de travail. Étant donné la particularité du service public et le niveau d'exigence qui ne cesse de grimper dans le service rendu aux citoyens, les gestionnaires publics gagneraient à réorienter leurs choix stratégiques sur ce qui constitue le fondement même de la réussite des organisations, à savoir le désir des employés à contribuer à la réussite de leur organisation. Il est donc important, voire indispensable de focaliser les recherches sur le rôle modérateur de la perception du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication du personnel sanitaire des hôpitaux publics. De manière plus concrète, quelle est l'influence du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics camerounais ?

Le présent travail sera consistera tout d'abord à faire une revue des différentes variables de notre étude. Par la suite, la méthodologie utilisée ainsi que les différents résultats obtenus à l'issu de celle-ci seront présentés.

1. Revue de la littérature

Dans un premier temps, nous allons nous appesantir sur les différentes variables qui déterminent les attitudes des acteurs au sein d'une organisation, ensuite une revue de littérature de ces variables dans le contexte de la santé et enfin l'effet modérateur du soutien dans ce contexte. L'analyse de ce lien nous permettra d'aboutir à notre modèle de recherche.

1.1 Conditions de travail

Le travail est un élément clé de valorisation humaine; il est source d'insertion sociale, de développement individuel et de reconnaissance. Il constitue de ce fait l'essence même de l'individu et occupe une place importante dans l'organisation des sociétés mais aussi dans la vie des êtres humains. Les conditions de travail sont un aspect très important au sein d'une institution désirant réussir dans son environnement concurrentiel. On l'utilise pour désigner un ensemble de facteurs influençant les caractéristiques internes et externes dans lesquelles s'inscrit le travail. Les conditions de travail sont des aspects très important au sein d'une organisation, qu'elle soit privée ou publique. De façon générale, elles désignent l'environnement dans lequel vivent les employés sur leurs lieux de travail. Ces dernières

peuvent être décrites par le contenu de travail et les effets qu'elles peuvent avoir sur la santé, sur la vie professionnelle et sociale des salariés. Dans l'exercice d'une activité donnée, les conditions de travail représentent un ensemble de paramètres pouvant influencer la satisfaction au travail, faisant preuve de degré de fatigue et qui dans le temps induisent des conséquences pouvant être qualifiées de répercussions.

Pour Citeau. J. (1997), les conditions de travail sont l'ensemble des facteurs, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des travailleurs, qui peuvent influencer les conduites au travail. Ces facteurs représentent l'ensemble des caractéristiques internes et externes dans lesquelles s'inscrit le travail. Il est tout autant difficile de mettre en lumière ce qui constitue de bonnes conditions de travail (absences de souffrances ne signifie pas l'existence de bonnes conditions de travail). Ces bonnes conditions de travail peuvent être exprimées comme telles : « ce sont celles qui donnent au travailleur la liberté de travail favorable à sa santé (Volkoff, 2007) ». De façon plus simple, les conditions de travail sont l'environnement dans lequel les employés vivent sur leurs lieux de travail. La dégradation des conditions de travail est régulièrement dénoncée et ce, sur la base de plusieurs études empiriques (Le travail en Question, 2001 ; Enquête Sumer, 2003).

Différentes études menées sur ce concept ont permis de ressortir trois facteurs: les facteurs physiques et environnementaux (Siegrist, 1996 ; Karasek et Theorell, 1990), les facteurs psychologiques et organisationnels. Ces facteurs ont été principalement regroupés en deux principaux : les facteurs psycho-organisationnels des conditions de travail et la satisfaction des conditions de travail.

1.2 L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est un concept d'actualité largement étudié dans le monde Occidental (Ouédraogo et *al.* 2016). Traduite de l'anglais « commitment » (Neveu, 1991), l'implication est un concept qui a fait son apparition dans la recherche dans les années 80. Une certaine confusion existe dans la littérature lorsqu'on parle « *d'implication* » et « *d'engagement* » organisationnels. Selon Paillé (2008), l'implication est le degré d'identification à son travail selon lequel un individu est cognitivement engagé, intéressé, actif et investi par son travail. En réalité, ce sont les cibles d'engagement ou d'implication qui sont différentes lorsqu'on parle d'un concept ou de l'autre. L'implication concerne l'adéquation homme/emploi tandis que l'engagement renvoie aux rapports développés par

l'individu envers l'organisation qui l'emploie (Neveu, 1991). Pour autant, l'existence d'une relation entre ces deux notions n'est pas exclue. Des auteurs se sont particulièrement illustrés dans la recherche sur ce concept.

Dans les recherches de Porter et *al*, (1974), le concept d'implication organisationnelle renvoie globalement aux différentes manifestations d'attachement affectif qu'un individu développe et entretient envers l'organisation dans laquelle il travaille. En aval de ces attitudes, on retrouve des comportements qui traduisent un rapprochement entre l'individu et l'organisation, des comportements que certains interpellent sous l'angle de la mobilisation des ressources humaines. Selon Mowday et *al* (1982), l'implication organisationnelle est l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière. Pour O'Reilly et Chatman (1986), c'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation. Pour ces derniers, l'implication est assimilable à une attitude. À cet effet, elle devrait avoir une fonction affective, conative et cognitive. Cependant, la définition de Mowday et *al* (1982) n'est qu'une conception purement conative de l'implication. Celle de O'Reilly et Chatman (1986) a certes le mérite de concilier la fonction affective et conative, mais la fonction cognitive n'est pas prise en compte. Si toutes les composantes attitudinales étaient prises en compte, Brasseur et Mzabi (2004) désapprouvent la restriction de l'implication à sa dimension attitudinale. D'ailleurs, il est démontré qu'un salarié dont l'attitude prédispose à l'implication adopte des comportements lui permettant de demeurer dans l'organisation (Staw et Salancik, 1977). D'après Thévenet (2002) « l'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchiques sont les mieux placées pour le développer, la relation entre l'entreprise et les salariés, chercher la molécule de l'implication, le stimulus sous forme de politique de gestion du personnel est illusoire et vain » (Thévenet, 2002). Pour cette raison, il nous semble pertinent de définir l'implication comme une attitude qui pousse l'individu à adopter durablement des comportements traduisant son identification aux buts et valeurs de l'organisation.

Selon Allen et Meyer (1996), l'implication organisationnelle est « l'ensemble des prédispositions mentales ou un état (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation ». Elle permet de traduire une relation entre l'individu et l'organisation qui l'emploie sous trois formes ou types d'implication. Ces implications ont en commun le fait que l'individu accepte les buts et les valeurs de son organisation et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en retirer. L'implication

est un concept multidimensionnel qui fait l'objet de plusieurs approches notamment l'approche constructiviste développée par Thévenet (1992) et Etzioni (1961) et l'approche multidimensionnelle d'Allen et Meyer (1997) est la plus réputée dans la littérature. Raison pour laquelle nous la présentons dans l'entièreté.

- La réflexion de Meyer et Allen (1997) partagent ces définitions et ces composantes de la **dimension affective** de l'implication organisationnelle car leur description de l'implication affective s'appuie sur des valeurs qui orientent positivement les comportements individuels à l'égard de l'organisation. Pour ces derniers, l'implication affective est représentée comme une sorte d'attachement au groupe, aux valeurs et aux orientations de l'organisation. Vandenberghe (2005) précise dans ce sens que ce modèle d'implication a aussi pu montrer sa pertinence pour caractériser la relation d'emploi dans de nombreux milieux organisationnels y compris dans le secteur public.

Plusieurs facteurs sont susceptibles de développer l'implication affective dans divers milieux organisationnels. Meyer et Allen (1997) distinguent trois grandes catégories d'antécédents: les facteurs individuels, organisationnels et les expériences de travail. Les antécédents individuels concernent les caractéristiques sociodémographiques (l'âge, le sexe, l'ancienneté...) et les dispositions personnelles (personnalité, valeurs, ...). Au sujet des facteurs organisationnels, Igbara et Siegel (1992) mettent en avant les aspects relatifs à l'organisation du travail, en utilisant les instruments développés par Hackman et Oldham (1975, 1980), pour rendre opératoire les concepts de décentralisation, d'autonomie, de travail élargi, etc. Les résultats relatifs aux expériences de travail font ressortir que plus l'autonomie est élevée, plus il y a de défis et plus l'implication affective est forte. Il en va autrement avec ambiguïté et les conflits de rôles car, plus la perception ambiguïté et de conflit est élevée, plus l'implication affective diminue (Mathieu et Zajac, 1990; Igbaria et Siegel, 1992; Meyer et Allen, 1997).

- Au-delà de l'implication affective, l'autre dimension de l'implication organisationnelle pour lequel les chercheurs manifestent de l'intérêt est l'**implication calculée** (encore appelée implication continue). Cette approche met en évidence la propension des individus à inscrire les choix relatifs à leur emploi dans une relation qui valorise les acquis de la continuité et la circonstance dans les actions; une approche qui compare les avantages à demeurer membres d'une organisation aux pertes associées au fait de la quitter (Meyer et Allen, 1997). En présence de cette

forme, tout se passe comme si la rationalité référait exclusivement à un calcul coûts/bénéfices, pertes/gains, à une rationalité essentiellement orientée en fonction des objectifs de réussite personnelle (Meyer et Allen, 1997; 1991). Les antécédents de l'implication calculée restent difficiles à cerner.

- Le modèle d'implication organisationnelle comporte une dernière forme majeure, **la dimension normative**. Elle correspond bien souvent au sentiment d'avoir une dette morale dont il faut s'acquitter. Dans ce cas, les employés restent membres de leur organisation par obligation morale (Meyer et Herscovitch, 2001). Les recherches ont montré que cette forme d'implication est sensible aux mêmes déterminants que l'implication affective mais dans des proportions moindres (Meyer et *al*, 2002). Les conditions de travail peuvent aussi jouer un rôle majeur dans le développement de l'implication normative. La possibilité d'exercer un travail significatif, entre autres, est susceptible d'augmenter le sentiment de loyauté car un travail correspondant aux valeurs des employés est généralement considéré comme une récompense intrinsèque majeure (Vandenberghe, 2005).

1.3 Le support organisationnel

Continuellement, les employeurs recherchent des moyens mais également des outils pour évaluer la contribution et l'engagement de leurs employés. Cependant, les travailleuses et travailleurs s'intéressent également à la perception de leur employeur à leur égard. Le développement de la perception du soutien (support) organisationnel (PSO) correspond donc à la tendance normale des individus à personnifier leur organisation (Eisenberger et *al*. 1986). Selon Levinson (1965), cette personnification est encouragée par la responsabilité sociale, morale, légale et financière de l'organisation. Elle dépend aussi des valeurs, des normes et des pratiques véhiculées par l'employeur. La PSO peut être définie comme la perception chez l'employé d'une implication de l'organisation envers lui (Eisenberger et *al*. 1986).

Le soutien organisationnel perçu (SOP) fait référence à l'évaluation qu'effectuent les travailleuses et travailleurs de l'engagement de leur employeur envers eux. Il est défini comme la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel (Eisenberger et *al*, 1986, p.504 ; Eisenberger et *al*, 2002, p.698), notamment, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail

(Paillé, 2008, p.349). De plus, le SOP peut être défini comme l'assurance que l'employé possède sur le fait que l'aide provenant de l'organisation sera disponible quand il en aura besoin pour faire son travail efficacement et pour gérer des situations stressantes (Eisenberger et al, 2002).

La théorie du soutien organisationnel développée par Eisenberger et ses collaborateurs (1986, 1990) comprend l'ensemble des principes fondamentaux qui sous-tendent le concept de SOP ; elle tire ses fondements de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) à la relation entre employeur et employé (Baran et al. 2012). L'échange social consiste en **des actions volontaires réalisées par individus, ces derniers étant motivés par des avantages pouvant être obtenus en retour** (Spineux et al. 2011). Selon la théorie du soutien organisationnel, le SOP dépend principalement du processus d'attribution qu'effectuent les employés à l'égard de l'organisation. Ces derniers vont attribuer des intentions à l'organisation en fonction du traitement favorable ou défavorable qu'ils ont perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Kurtessis et al, 2015). En effet, le SOP va amorcer un processus d'échange social dans lequel l'employé se sent obligé d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs lorsqu'il reçoit le soutien attendu.

2. Effet modérateur du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle

Eisenberger et al. (1986) définissent la PSO comme la perception chez l'employé d'une implication de l'organisation envers lui. Ces auteurs mettent en évidence qu'une perception élevée du soutien de l'entreprise renforce l'implication affective, la loyauté et le sentiment d'obligation fort envers l'organisation. À cet effet, la relation d'emploi serait de nature conditionnelle et traduirait ainsi un échange de ressources tangibles et non tangibles entre l'organisation et ses salariés, impliquant des bénéfices pour les deux parties.

Le soutien organisationnel perçu englobe la justice procédurale, le soutien du supérieur, les politiques RH centrées sur la reconnaissance de la valeur et de la qualité de vie des salariés dans l'organisation. Bien que selon Rhoades et Eisenberger (2002), la justice procédurale compte parmi les plus importants déterminants de la perception du soutien organisationnel, les conclusions de Paré et Tremblay (2004) ont fait ressorti des relations significatives entre la perception de justice procédurale d'une part, et les pratiques de reconnaissance, de développement des compétences, de récompenses monétaires, et de partage d'information d'autre part. Par contre, lorsque les opportunités d'amélioration des conditions de vie au

travail sont réduites, ces associations pourraient plutôt être négatives en termes de perception de justice procédurale et donc de support organisationnel perçu.

De plus, la perception du support dépend des bénéfices, des avantages et de la nature des échanges accordés à l'employé par l'organisation. De l'avis d'Eisenberger et *al.* (1986), les récompenses telles que les promotions et l'enrichissement du travail peuvent influencer la PSO de l'employé. Les conditions de travail renvoient à l'absence ou à l'insuffisance des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement du travail au sein d'une organisation. Il est révélateur d'un malaise professionnel plus profond et plus sérieux puisqu'il implique la perception que le travail n'offre plus aucun défi, aucune stimulation professionnelle et personnelle. Les mauvaises conditions de travail peuvent aussi être synonyme de manque d'estime de soi et donneraient alors le signal que l'organisation ne valorise pas les avis de ses employés et qu'elle ne se préoccupe pas de les traiter d'une façon juste.

Roger et Tremblay (1999) soulignent que des conditions de travail difficiles ou pénibles peuvent accentuer un sentiment d'insatisfaction et constituer un certain nombre de facteurs défavorables. En réduisant l'incertitude liée aux situations de travail de l'individu dans l'organisation, on peut accroître la satisfaction à l'égard de l'organisation et de plusieurs autres aspects du travail (Van Maanen, 1978; Grandose et Portwood, 1987). L'ambiguïté des rôles⁴ semble donc avoir un impact sur les attitudes du personnel. Dans cette perspective, il peut être admis que, plus les conditions de travail sont défavorables, moins les employés perçoivent que l'organisation valorise leurs contributions et améliore leur bien-être.

Noah (2017) a effectué une étude sur l'effet modérateur de la perception du support organisationnel sur la relation entre le plafonnement de carrière et l'engagement organisationnel dans le secteur public camerounais : les résultats démontrent d'une part que la dimension subjective du plafonnement de carrière influence négativement la perception du support organisationnel ; d'autre part, le support organisationnel perçu a une influence modératrice seulement entre le plafonnement subjectif et l'engagement organisationnel.

L'une des particularités de ce travail consiste à apprécier le rôle du soutien organisationnel perçu sur l'implication organisationnelle des employés qui subissent un ralentissement dans l'amélioration de leurs conditions de travail. Les résultats des travaux de Lapalme, Tremblay et Simard (2009) indiquent que les individus se trouvant en situation de travail défavorable

⁴L'ambiguïté de rôle apparaît lorsque l'employé n'est pas certain de ce qu'on attend de lui ou des tâches qu'il doit accomplir dans le cadre de son travail. Il peut, par exemple, manquer d'information sur les objectifs ou les mandats à réaliser ou encore ne pas connaître les échéanciers à respecter. Si tel est le cas, il pourra difficilement aller de l'avant dans son travail.

par exemple, se sentent moins engagés affectivement envers l'organisation ; ils vivent ainsi plus de détresse psychologique parce qu'ils se sentent moins supportés par l'organisation. En outre, la littérature sur les conditions de travail fournit certains indices qui amènent à croire que la perception du support organisationnel pouvait contribuer à améliorer les attitudes et les comportements des salariés dans certaines circonstances de travail. À l'issue de ces débats, notre position dans ce travail est que le support organisationnel a un effet modérateur sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel, d'où la formulation de l'hypothèse suivante :

H: *le support organisationnel aurait un effet modérateur sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics.*

Suivant les différents facteurs des conditions de travail qui ont été retenus (PPOCT et SatCT), cette hypothèse peut être subdivisée en deux sous hypothèses :

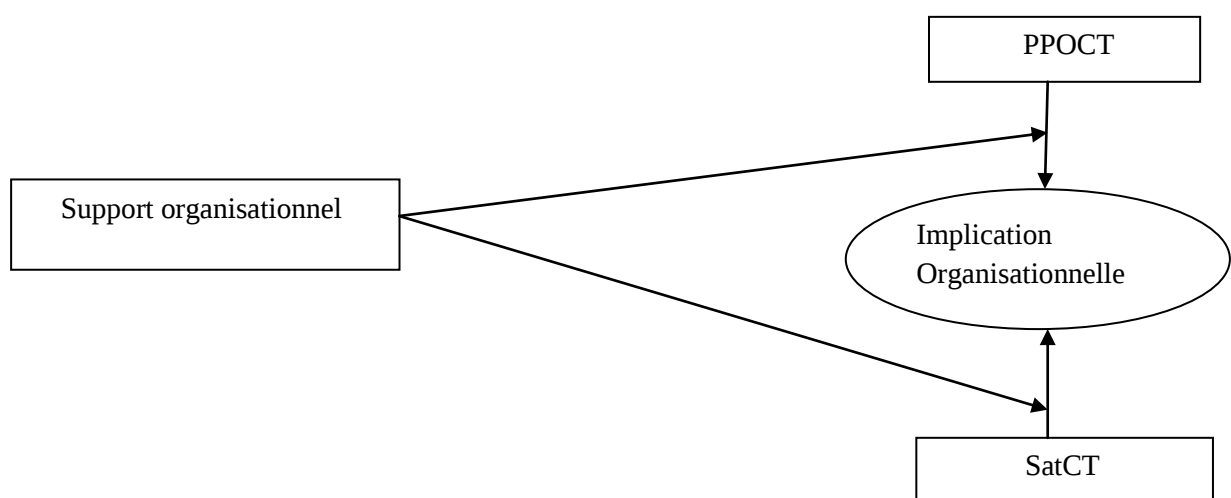
H-1. Le support organisationnel aurait un effet modérateur sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics.

H-2. Le support organisationnel jouerait un rôle modérateur sur la relation entre la SatCT et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics.

De celle-ci, il en découle le modèle suivant :

La figure 1 ci-dessous présente le modèle conceptuel théorique de nos variables.

Figure 1 : modèle conceptuel



Source : nos soins

2.1 Design méthodologique

Au regard de la nature de notre problématique, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive et ce, dans la mesure où nous partons des travaux antérieurs afin de formuler les hypothèses que nous allons par la suite tester. La technique d'échantillonnage utilisée est la méthode de convenance et ceci est dû au fait que les échantillons ont été sélectionnés en fonction des seules opportunités qui nous ont été présentées. Aucun critère de choix n'a été défini *a priori*. Ce mode de sélection ne permet en aucun cas une inférence statistique. Cependant, un accent a été mis afin que l'échantillon soit le plus varié possible. Ainsi, les différentes catégories de personnels médicaux et paramédicaux ont été représentées pour ne citer que ceux-là.

Nos données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire à échelle de Likert à cinq points. Notre échantillon est constitué de 307 personnels médicaux et paramédicaux des hôpitaux de troisième et de quatrième catégorie des régions de l'Ouest, du Centre et du Littoral. Le choix des personnels sanitaires s'est fait par souci d'homogénéité car en s'adressant à une population homogène, nous minimisons les erreurs aléatoires pouvant survenir en utilisant un échantillon hétérogène comme le grand public par exemple (Calder et *al*, 1981).

Compte tenu du type de variables et des individus étudiés dans ce travail, le modèle des équations structurelles (MES) est approprié pour une telle investigation. La procédure d'analyse des données utilisées dans ce travail comporte les étapes suivantes: les Analyses Factorielles Exploratoires (AFE) et Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) des différentes échelles de mesures, et enfin les tests des hypothèses proprement dit.

2.2 Résultats et discussions

Nous présenterons ici les résultats de l'AFE, l'AFC puis des tests d'hypothèses de nos différentes variables. Bref, tous les résultats obtenus via l'AFE feront l'objet d'une analyse confirmatoire afin de ne retenir que la structure factorielle qui s'ajuste le mieux aux données.

2.2.1 Présentation des différents résultats issus de l'Analyse Factorielle Exploratoire

Conformément aux critères des communautés et de la contribution factorielle tel que prescrit dans la méthodologie, nous obtenons les structures factorielles suivantes :

Le tableau ci-dessous présente la structure factorielle des différentes variables de notre étude.

Tableau 1:structure factorielle des variables de l'étude

Variables	Items au terme de l'AFE	Communa- utés	Contributions Factorielles		Alpha de Crombach		KMO	Test de Barlett	Variance expliquée
			Axe 1	Axe 2	Axe 1	Axe 2			
Support organisationnel	SO16	0,600	0,520		0,493		0,624	0,000	73,376
	SO4	0,798	0,891						
Conditions de travail	CT2	0,849	0,912		0,807		0,579	0,000	86,619
	CT3	0,835	0,892						
	CT5	0,886		0,920		0,875			
	CT7	0,895		0,936					
Implication organisationnel le	IA2	0,512	0,642		0,586		0,539	0,000	45,055
	IA3	0,625	0,570						
	IA4	0,591	0,701						
	IN2	0,574	0,757						

Source : nos soins

De ce tableau, il en ressort que le Crombach du support organisationnel est légèrement inférieur au seuil de 0,50 (0,493) mais la différence est très faible pour être prise en compte. Les valeurs de l'aplatissement étant comprises entre -1,147 et 0,137, tandis que celles de l'asymétrie sont comprises entre -0,701 et 0,782, l'hypothèse de normalité est donc respectée.

Concernant la variable conditions de travail, cette structure factorielle est satisfaisante car toutes les valeurs (KMO, Crombach ...) excèdent les seuils retenus pour cette étude. Les variables suivent une distribution normale car les valeurs de l'aplatissement sont comprises entre -0,349 et 0,126 et celles de l'asymétrie entre -1,206 et -0,128. Nous n'aurons de ce fait qu'à présenter et confronter ici deux modèles : le modèle unidimensionnel et le modèle issu de l'ACP.

La structure factorielle du concept d'implication organisationnelle est globalement satisfaisante car tous les critères de l'AFE sont respectés à l'exception de la variance totale expliquée. Aussi, les 18 items de l'implication ont été réduits en 4 après ACP. Nous avons un mélange de l'IN (implication normative) et l'IA (implication affective). Ce résultat devrait être en réalité rejeté car il s'agit d'une solution hybride. Mais nous l'avons retenu car des auteurs à l'instar d'Allen et Meyer (1986) ont eu à démontrer qu'il existe une forte corrélation entre la dimension normative et affective de l'implication. Ceci étant, c'est normal que nous ayons une solution hybride. Nous avons obtenu après AFE un Cronbach supérieur à 0,5. L'hypothèse de normalité des variables est respectée car les valeurs de l'aplatissement sont comprises entre -1,366 et -0,716 tandis que celles de l'asymétrie sont comprises entre -0,228 et 0,353.

2.2.2 Présentation des différents résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Les valeurs de l'aplatissement ainsi que celles de l'asymétrie respectant le seuil prévu, les hypothèses de normalité sont donc respectées. Les indices d'ajustement sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : synthèse des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Variables	Modèles Comparés	Indices de parcimonie		Indices incrémentaux		Indices absolus	
		X ² /ddl	AIC	TLI	CFI	AGFI	RMSEA
Support organisationnel	Modèle unidimensionnel	15,778	6064,174	0,173	0,232	0,351	0,219
	Modèle à 2 facteurs issus de l'AFE	1,105	29,105	0,998	1,000	0,979	0,018
Conditions de Travail	Modèle unidimensionnel	27,332	410,640	0,455	0,637	0,568	0,292

	Modèle issu de l'AFE	5,797	23,797	0,945	0,991	0,908	0,125
Implication organisationnelle	Modèle unidimensionnel	11424	1614,245	0,343	0,420	0,572	0,184
	Modèle tridimensionnel	11,565	1614,093	0,334	0,421	0,568	0,185
	Modèle issu de l'AFE	0,917	18,917	1,004	1,000	0,985	0,000

Source : l'auteur

Le modèle du support organisationnel issu de l'AFE présente les meilleurs indices d'ajustement. Il a un Rho de Joreskog de 0,579, ce qui est satisfaisant parce qu'au-dessus du seuil recommandé. Les validités convergentes quant à elles sont également significatives ($\rho_{vc}=0,548$).

Au regard des indices d'ajustement contenus dans ce tableau, le modèle issu de l'ACP, de la variable implication organisationnelle est une fois de plus satisfaisant. Il comporte le maximum d'indices d'ajustement valides (tous les indices). Le Rho de Jorekog est de 0,523, légèrement au-dessus du seuil recommandé, ce qui est bon au regard du nombre d'items. Aussi, nous avons une validité convergente qui est également au-dessus du seuil de 5% ($\rho_{vc}=0,531$).

Aussi, pour ce qui est de la variable conditions de travail, nous pouvons constater à l'issue de cette analyse que le modèle issu de l'ACP présente une fois de plus les meilleures indices. Des Rho de Joreskog très satisfaisant (0,900 et 0,989 respectivement pour la satisfaction des conditions de travail et la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail) largement supérieur au seuil recommandé. La corrélation entre ces deux dimensions est de -0,1 ; son carré (0,01) est inférieur aux Rho des validités convergentes (1,889). Ce qui traduit la présence d'une validité discriminante qui sera donc présentée dans le tableau suivant:

Tableau 3: Les validités convergentes obtenues sur l'échelle de mesure des conditions de travail

	SatCT (1)	PPOCT (2)
Validité convergente	0,900	0,989
SatCT	1	$(-0,1)^2 = 0,01$
PPOCT	$(-0,1)^2 = 0,01$	1

Source : l'auteur

Il ressort de cet autre tableau que $r^2 < pvc1$ et $pvc2$; ce qui veut dire qu'aucun item n'explique à la fois la satisfaction des conditions de travail et la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail.

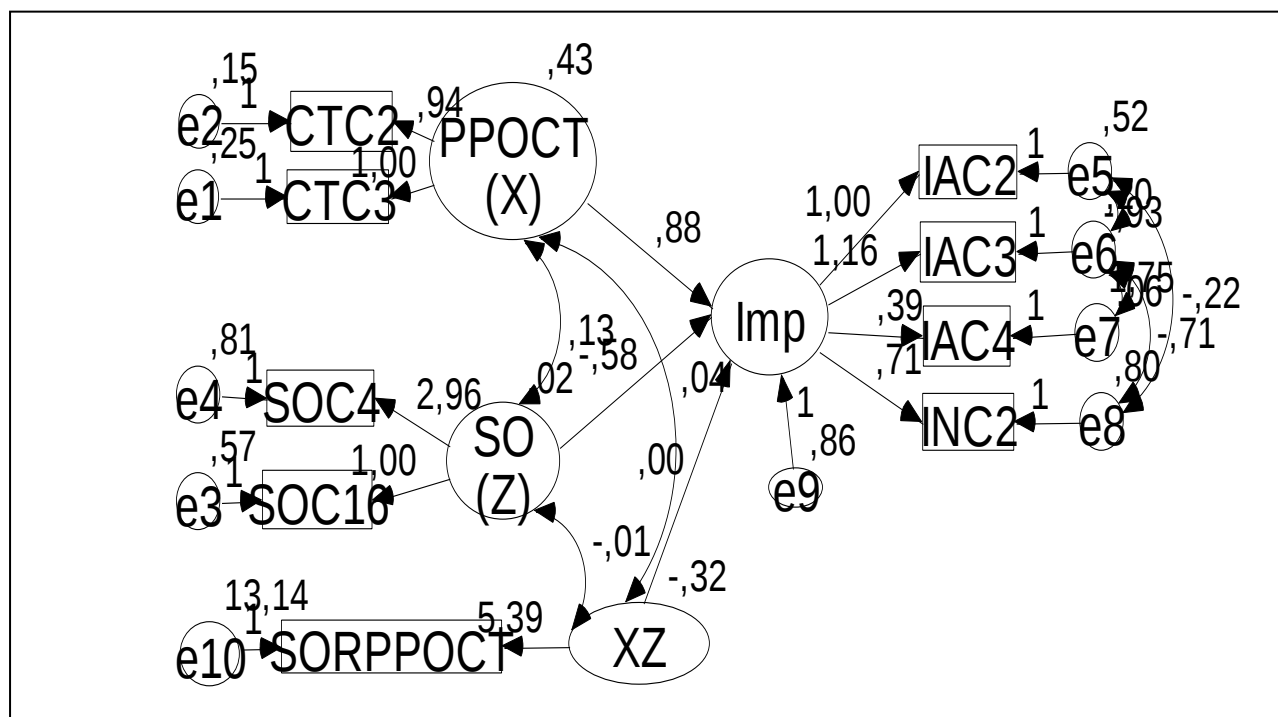
2.2.3 Test du modèle avec effet modérateur

Nous allons tester tour à tour l'effet modérateur du support organisationnel, d'une part sur la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle, et d'autre part sur la relation entre la perception psycho-organisationnelle et l'implication organisationnelle.

- Effet modérateur du support organisationnel sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle

Cet effet est illustré par la figure ci après :

Figure 2: rôle modérateur du support organisationnel sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle



Source : l'auteur dans AMOS 5

Relativement à la première sous-hypothèse, notamment H1 où il était question de tester l'effet modérateur du support organisationnel sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle, nous obtenons un coefficient standardisé de 0,005 avec une significativité à 5% de 0,929. Cette hypothèse est rejetée car $XZ > 0,005$ (avec X la perception psycho-organisationnelle des conditions de travail et Z le support organisationnel). Nous pouvons conclure que le support organisationnel ne modère pas la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle. Autrement dit, les individus enquêtés pensent que l'organisation n'a pas de rôle important à jouer pour décider, ou du moins influencer les conditions dans lesquelles ces derniers exercent. Le support organisationnel n'est donc pas utile pour améliorer l'intensité de l'implication des employés ayant le sentiment que les conditions dans lesquelles ils travaillent sont défavorables. C'est donc dire que lorsque les facteurs organisationnels du travail et même le climat au sein des structures sanitaires ne sont pas favorables, le personnel qui y travaille ne se donne pas à fond et donc, s'en suivent des

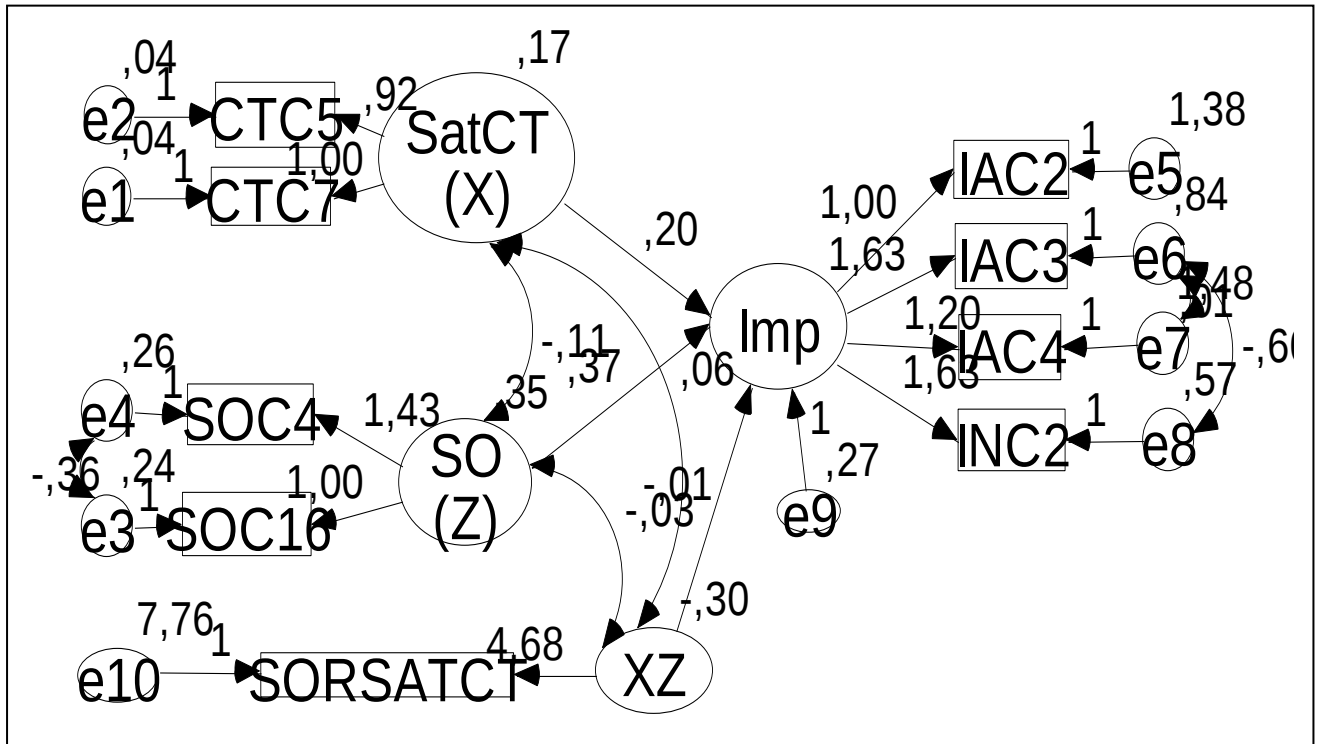
conséquences dont nous n'ignorons la portée et ce malgré le soutien accordé à ces derniers par l'organisation.

Ces résultats rejoignent dans une certaine mesure les propositions de Karasek (1997) qui démontrent d'ailleurs que la surcharge de travail est source de stress chez l'employé ; car il est évident qu'une surcharge de travail empêche l'employé d'être efficace et impliqué. De plus, au-delà du stress, des auteurs à l'instar de (Chloé, 2011 ; Estryn-Behar et Le Nézet, 2006 ; Pierce et *al*, 1989 ; Richer, 2004) ont démontré les effets négatifs de la surcharge de travail dans l'organisation (baisse du niveau d'implication, désengagement, épuisement professionnel, accroissement de l'intention de quitter) et donc, la non prise en compte par ces derniers du soutien à eux accordé par leur organisation. Ces résultats indiquent particulièrement que le niveau d'implication du personnel médical et paramédical des hôpitaux publics diminue considérablement lorsqu'il subit un certain traitement ou encore une non prise en compte en matière de qualité de vie au travail. Le personnel subit un certain traitement ou encore une non prise en compte en matière de qualité de vie au travail, son niveau d'implication diminue considérablement. Ceci corrobore les conclusions de Lapalme, Tremblay et Simard (2009) qui ont démontré que l'environnement de travail exerce une influence négative sur l'implication organisationnelle affective. Ces résultats rejoignent également les positions de Chenevret ; Charest et Simard (2007). Aussi, ces résultats vont dans le même sens que ceux de Rhoades et Eisenberger (2002) qui ont également montré que le SOP influence significativement et négativement la performance et l'implication calculées chez les employés.

- Effet modérateur du support organisationnel sur la relation entre la SatCT et l'implication organisationnelle

Cet effet est illustré par la figure ci-dessous :

Figure 3: Effet modérateur du support organisationnel sur la relation entre la SatCT et l'implication organisationnelle.



Source : l'auteur dans AMOS 5

Dans ce travail, il ressort des analyses que nous obtenons un coefficient structurel standardisé de -0,013 qui n'est pas significatif (0,528) ; H2 est donc rejeté et nous pouvons conclure que le support organisationnel n'a pas d'influence positive et significative dans la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics au Cameroun. Autrement dit, lorsque les employés ne sont pas satisfaits des conditions dans lesquelles ils travaillent, ils ne s'impliquent pas et le support organisationnel qu'ils reçoivent n'a aucune influence sur eux. Ce résultat va dans le même sens que celui de Cropanzano et *al.* (1997) qui confirment que la perception du soutien organisationnel est négativement liée à la relation entre les conditions de travail de l'employé et son intention de quitter ou pas l'organisation.

Ce résultat vient à l'encontre de ce qui a longtemps été démontré par Allen et Meyer (1990) pour qui le soutien organisationnel serait positivement corrélé à la satisfaction et à l'implication organisationnelle. L'effet de la perception du soutien organisationnel sur les

conditions de travail est lui aussi vérifié de façon empirique (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Ruiller, 2007). Contre toute attente, ces résultats ne convergent pas avec ceux obtenus dans cette étude.

Conclusion

Les résultats obtenus à l'issue de cette recherche révèlent que le soutien organisationnel ne joue aucun rôle modérateur sur la relation entre la PPOCT et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics de notre échantillon. Cela s'observe également sur la relation entre la satisfaction des conditions de travail et l'implication organisationnelle. Ces derniers connaissent une dégradation de leurs conditions de travail et avouent que l'organisation n'est d'aucune utilité et n'a de ce fait en aucun cas une influence sur leur façon de travailler. En d'autres termes, les individus enquêtés pensent que l'organisation n'a pas de rôle important à jouer pour décider, ou du moins influencer les conditions dans lesquelles ces derniers exercent. De ce fait, le support organisationnel n'est pas utile pour améliorer l'intensité de l'implication des employés ayant le sentiment que les conditions dans lesquelles ils travaillent sont défavorables. En revanche, malgré le peu de réformes apportées dans ce secteur, ils ne sont pas du tout prêts à déployer des efforts supplémentaires pour l'accomplissement parfait de leur travail. En somme, nous pouvons dire que dans le secteur de la santé au Cameroun, le support organisationnel n'a aucun effet modérateur sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle.

1- Implications managériales

L'organisation, en prenant en compte le bien-être de son personnel et en valorisant sa contribution, éviterait ainsi l'apparition d'une sensation d'abandon, de non prise en considération. Les solutions de rechange telles que la participation à des groupes d'études ou de projets spéciaux, le dialogue, la communication, la mise sur pied des stratégies de motivation et même le sentiment d'appartenance permettraient de satisfaire à la fois les besoins organisationnels et les besoins individuels. De même, lorsqu'un responsable développe la communication au sein de son équipe et tient compte de besoins socio-émotionnels des employés, de leurs contributions et de leurs sensibilités, il participe et développe un sentiment d'implication chez ces derniers. Ainsi, il semble essentiel de sensibiliser les managers à l'importance de développer une relation individualisée avec les

membres de leur équipe par une meilleure prise en compte de leurs ambitions et de leurs besoins socioprofessionnels.

2- Limites et pistes de recherches futures

Les principales limites que nous pouvons relever ici concernent la nature de la population ainsi que la généralisation des résultats. En effet, nous nous sommes intéressés uniquement aux personnels sanitaires des hôpitaux de troisième et de quatrième catégorie pourtant il en existe six et ce, dans trois régions du Cameroun alors que l'échantillon pouvait être étendu à d'autres catégories d'hôpitaux d'autres régions. Enfin, les résultats obtenus de cette recherche ne peuvent être généralisés à l'ensemble des personnels sanitaires des hôpitaux publics du Cameroun. Une autre limite qui nous semble pertinente est la non prise en compte de la diversité intra-organisationnelle.

Dans les recherches futures, il sera sans doute intéressant de prendre en compte d'autres sources de soutien (supérieurs, collègues, amis, famille) et selon la règle de proximité, ces personnes pourraient également influencer la relation entre les conditions de travail et ses conséquences ; et pourquoi pas faire une étude comparative, en prenant pour éléments de différenciation l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'étude. Il pourrait aussi être intéressant de tenir compte d'autres types d'organisations publiques pour voir si les résultats seront similaires à ceux obtenus dans cette recherche.

Références bibliographiques

- Angle., Perry. (1981)**, « An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol 27.
- Calder B., Philips W., Taybut A. (1981)**, « Designing Research for Application », *Journal of Consumer Research*, vol. 8, pp. 187- 207, 1981.
- Bakiti B. (2008)**, « Rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais », Mémoire de DEA, Université de Ngaoundéré.
- Baran B., Shanock L., Miller L. (2012)**, « Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work », *Journal of Business & Psychology*, vol.27, n° 2, 123-147.
- Blau P. (1964)**, *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Cardinal L., Lamoureux C. (1994)**, « Plafonnement de carrière et désintérêt au travail : étude de la relation entre le plateau-mobilité et le plateau de contenu chez des gestionnaires », *Revue Québécoise de psychologie*, vol. 15, n°3, pp. 47-64.
- CFDT.(2001)**, *Le travail en questions : Enquête sur les mutations du travail*, La découverte-Syros, 2001.
- Chloé G. (2011)**, *La gestion des ressources humaines*, 4^e édition, Gualino Lextenso, Paris.
- Citeau J. (1997)**, *gestion des ressources humaines (principes généraux)* 2^{ème} édition Armand Colin, Paris.
- Cropanzano R., Howes J., Grandey A., Toth P. (1997)**, « The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress », *Journal of Organizational Behavior*, vol18, n° 2, pp. 159-180.
- Eisenberber R., Huntigton R., Hutchison S., Sowa D. (1986)**, « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol 71, n° 3 ; pp. 500-507.
- Eisenberger R., Fasalo P., Davis-Lamastro V. (1990)**, « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation », *Journal of Applied Psychology*, vol.75, pp. 51-59.
- Eisenberger R., Stinglhamer F., Vandenberghe C., Sucharski I., Rhoades L. (2002)**, « Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention », *Journal of Applied Psychology*, volume 87, n° 3, pp. 565-573.

- Engono J.(1999)**, « Les "déflatés" de la fonction publique au Cameroun : du rêve de la réussite sociale au désenchantement. », *Bulletin de l'APAD*[En ligne], 18 | 1999, mis en ligne le 24 juillet 2006. URL : <http://apad.revues.org/457>
- Estryn-Behar M., Le Nezet O. (2006)**, « Insuffisance du travail d'équipe et burn out : deux prédicteurs majeurs dans l'intention de quitter la profession infirmière », *Soins Cadres*, Hors-Séries n°2, Octobre 2006.
- Gouldner A. (1960)**, « The Norm of Reciprocity: a Preliminary Statement», *American Sociological Review*, vol.25, pp.161-178.
- Grandose., Portwood (1987)**, « Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management», *The Academy of Management Journal*, vol. 30, n°4, pp.699-720.
- Habiba G., Ongolo P. (2013)**,« Améliorer l'accueil et la prise en charge dans les services d'accueil des urgences (SAU) des hôpitaux nationaux et régionaux au Cameroun », *Note d'Information Stratégique SURE*, Yaoundé, Cameroun : CDBPS, 2013. www.evipnet.org/sure
- Hackman J., Oldham G. (1975)**, «Development of the Job Diagnostic Survey», in *Journal of Applied Psychology*, vol.60, n°2, pp. 159-170.
- Hackman J., Oldham G.(1980)**, *Work redesign*, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Hainga B., (2012)**, « Facteurs de motivation des ressources humaines de l'hôpital AL FARABI », INAS, Rabat.
- Igbaria M., Siegel S. (1992)**,« An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineers: an Integrated Model», *Journal of Engineering and Technology Management*, n°9, pp.101-126.
- Karasek R. (1997)**,« Job demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implication for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol 24, n° 2, pp. 285- 308.
- Kurtessis.J.N. Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. et Adis, C.S. (2015)**,«Perceived Organizational Support A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory», *Journal of Management*.
- Lapalme M-E., Tremblay M., Simard G. (2009)**, « The Relationship Between Career Plateauing, Employee Commitment and Psychological Distress: the Role of Organizational and Supervisor Support», *The International Journal of Human Resource Management*, vol.20, n° 5, pp. 1132-1145.
- Levinson H. (1965)**, « Reciprocation: the Relationship Between Man and Organization», *Administrative Science Quarterly*, vol.9, n°4,pp. 370-390.

- Materson S., Lewis K., Goldman B.M., Taylor M.S. (2000),** « Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships », *Academy of Management Journal*, n° 43, pp. 738-748.
- Meyer J.P. and Herscovitch L. (2001),** « Commitment in the Workplace : Toward a General Model », *Human Resource Management Review*, vol.11, n°3, pp. 299-326.
- Meyer J.P., Allen N And Topolnytsky L. (2002),** « Commitment in the Changing World of Work », *Canadian Psychology*, vol.39, pp. 83-93.
- Ministère de la Santé Publique (2016),** « Mise en œuvre du projet de la Réforme Hospitalière », 12 Mai 2016.
- Mbativou M. (2012),** « Les facteurs qui entravent la gestion efficace du personnel infirmier à l'hôpital central de Yaoundé », Mémoire, Université de Yaoundé 1.
- Mowday R., Porter L., Steers R. (1982),** « Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turn Over », *Academic Press*, New York.
- Neveu (1991),** Méthodologie de l'implication, Actes du colloque de l'AGRH, Nantes.
- Noah C., (2017),** « Plafonnement de carrière et engagement organisationnelle des employés du secteur public au Cameroun: effets modérateurs du soutien social au travail », thèse de Doctorat, Université de Dschang, 2017.
- 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*, volume 71, n°3, pp. 492-499.
- Ouédraogo (2016),** « L'implication organisationnelle du personnel d'une entreprise africaine: le cas de ONATEL- SA au Burkina Faso », *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion* ISSN 2424-7413: volume 1, n° 1, pp. 1-109.
- Paillé P. (2008),** « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », *Bulletin de psychologie*, vol. 49, n° 4, pp. 349-355.
- Paré G., Tremblay M. (2004),** « The Impact of Human Resource Management Practices on it Personal Commitment, Citizenship Behaviors, and Turnover Intentions », *International Conference on Information System*, Brisbane, Australia, pp. 461-466.
- Pierce J., Newstrom J., Dunham B., Barber E. (1989),** *Alternative Work Schedules Boston: Allyn and Bacon*,

- Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P. (1974)**, « Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Amongst Psychiatric Technicians », *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp.603-609.
- Randall M. (1990)**, « Interrelationships of Work Commitment Constructs ». *Work and Occupation*, vol. 18.
- Rhoades L., Eisenberger R. (2002)**, « Perceived Organizational Support: a Review of the Literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°4, pp. 698-714.
- Richer D. (2004)**, « L'attraction et la rétention de la main d'œuvre : tout commence par le recrutement », *Effectif*, vol. 7, n° 4 ; pp.28-31.
- Ruiller C. (2008)**, *Le soutien social au travail ; conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier*, Thèse de doctorat en gestion, Université de Rennes 1.
- Spineux A., Gras C., Wuidar D. (2011)**, « L'engagement organisationnel », *ILSM-Rapport de recherche RH-Entreprises*, vol.2, p. 55.
- Steers M. (1977)**, « Antecedents And Outcomes of Organizational Commitment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22.
- Thévenet M. (1992)**, « Les professionnels peuvent-ils s'impliquer ? », *Annales du management*, tome 2 : contributions de Duff R. et Allouche J. (Coord.), Paris, Economica.
- Tremblay M., Wils T. (2005)**, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, pp. 37-49.
- Van Maanen J. (1978)**, « People Processing: Strategies of Organizational Socialization », *Organizational Dynamics*, vol. 7, pp. 18-36.
- Vanderberghe C. (2005)**, « L'engagement organisationnel dans le secteur public: quelques déterminants essentiels », *HEC Montréal*.