

Intention de rester dans l'entreprise : Un sentiment à faire éprouver

Intention to stay with the company : A feeling to be instilled

Auteur 1 : LAMSAKHAR Younes

Auteur 2 : MHIMRA Maha

Auteur 2 : ESSLIMANI Bouchra

Younes Lamsakhar (Doctorant)

Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations (LAREGO),
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech,
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
lamsakharyounes@gmail.com

Maha Mhimra, (Doctorante)

Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations (LAREGO),
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech,
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
mhimramaha@gmail.com

Bouchra Esslimani, (Enseignante-Chercheuse)

Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Marrakech,
Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc
besslimani@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : LAMSAKHAR. Y; MHIMRA .M & ESSLIMANI .B (2023) « Intention de rester dans l'entreprise : Un sentiment à faire éprouver », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 19 » pp: 1011 – 1040.

Date de soumission : Juillet 2023

Date de publication : Août 2023



DOI : 10.5281/zenodo.8383396

Copyright © 2023 – ASJ



Résumé

Cet article examine comment les pratiques dites de motivation des ressources humaines influencent le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester en adoptant comme ancrage théorique la théorie de l'échange social, et la théorie du soutien organisationnel perçu. Pour les fins de cette étude un échantillon de 802 observations exploitables a été rassemblé et les résultats permettent de conclure sur le rôle capital de la rémunération et des avantages sociaux parmi les pratiques de motivation des ressources humaines. Les résultats sont éloquentes et permettent de produire des recommandations pratiques à l'intention des dirigeants et gestionnaires des organisations enquêtées. Enfin, quelques limites liées à la méthodologie d'échantillonnage, à la spécificité du secteur bancaire marocain, et à l'adaptation des échelles de mesure sont discutées.

Mots clés : Rémunération et avantages sociaux, évaluation de la performance, reconnaissance au travail, soutien organisationnel perçu, intention de rester, secteur bancaire marocain,

Abstract

This article examines how human resource motivation practices influence perceived organisational support and intention to stay using social exchange theory and perceived organisational support theory as theoretical anchors. For the purposes of this study, a sample of 802 usable observations was collected, and the results allow us to conclude that remuneration and benefits play a key role in human resource motivation practices. The results speak for themselves and provide practical recommendations for the leaders and managers of the organisations surveyed. Finally, some limitations related to the sampling methodology, the specificity of the Moroccan banking sector, and the adaptation of measurement scales are discussed.

Keywords: Compensation and benefits, performance appraisal, recognition, perceived organisational support, intention to stay, Moroccan banking sector,

Introduction

Au cœur même de la prospérité et de la pérennité d'une entreprise réside sa capacité à fidéliser efficacement ses ressources humaines. Dans ce domaine, les pratiques dites de motivation qui englobent un éventail d'initiatives allant de l'évaluation de la performance à la reconnaissance au travail, en passant par la rémunération compétitive et les avantages sociaux attrayants, peuvent constituer un outil de fidélisation précieux aux mains des gestionnaires des ressources humaines. Dans cet article, nous plongeons dans l'univers complexe de la motivation des ressources humaines et explorons comment ces pratiques peuvent influencer le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester. Cette relation complexe sera analysée à travers le prisme de la théorie de l'échange social, et de la théorie du soutien organisationnel perçu, qui offrent une perspective éclairante sur l'interaction entre les employeurs et les employés.

La théorie du soutien organisationnel perçu (SOP), et la théorie de l'échange social constituent deux cadres conceptuels complémentaires pour expliquer cette interaction. La théorie du soutien organisationnel perçu traite de la manière dont les employés perçoivent le soutien qu'ils reçoivent de leur entreprise (Eisenberger et al., 1986), tandis que la théorie de l'échange social examine comment les interactions sociales influencent les comportements et les attitudes des individus (Blau, 1964). Voici comment ces deux théories sont interconnectées : La théorie du soutien organisationnel perçu postule que quand les employés évaluent le degré de soutien qu'ils reçoivent de leur organisation, qu'il soit tangible (avantages sociaux, rémunération), ou psychologique (soutien émotionnel, reconnaissance) ; un sentiment d'obligation morale envers l'entreprise se produit ; une sorte d'échange social. Ainsi, sous l'optique de ces deux théories, les employés qui perçoivent que l'entreprise répond à leurs besoins seraient plus enclins à s'engager et à contribuer positivement à sa réussite.

Ainsi, dans le contexte professionnel, les employés investissent leur temps, et compétences en échange de récompenses tangibles et intangibles. La rémunération, la reconnaissance, et l'évaluation de la performance sont toutes des formes de récompense pour le travail effectué. Une rémunération compétitive et équitable est essentielle pour attirer des talents, et maintenir la motivation des employés. De plus, les avantages sociaux tels que les soins, les congés payés, et les régimes de retraite constituent des incitations supplémentaires à la satisfaction des employés. L'offre de pratiques de motivations créerait, donc, un lien émotionnel fort entre les individus et l'entreprise, ce qui réduirait la probabilité du roulement volontaire.

En somme, ces théories offrent un cadre théorique intéressant pour comprendre le lien entre la rémunération, la reconnaissance, l'évaluation de la performance et les attitudes au travail. L'objectif de cet article c'est d'explorer cette piste en répondant à la problématique suivante : **Quel est l'impact des pratiques GRH de motivation sur le soutien organisationnel perçu et sur l'intention de rester des employés ?** A cette fin, nous produirons, d'abord, un modèle à partir de la revue de littérature et, ensuite, nous mettrons à l'épreuve ledit modèle au moyen d'une étude quantitative. Après la description du contexte de la recherche, et des outils méthodologiques employés nous analyserons et discuterons les résultats de l'enquête de terrain. Enfin, quelques recommandations théoriques et pratiques, ainsi que les principales limites et perspectives de la recherche seront développées à la fin du papier.

1. Le lien entre les pratiques GRH et l'intention de rester dans l'organisation : le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu

1.1. L'influence des pratiques GRH de motivation sur le soutien organisationnel perçu

Initialement introduit par Eisenberger et al. (1986) (cité dans Aria et al., 2019), le concept de soutien organisationnel perçu fait référence à l'évaluation que fait un employé du degré d'engagement de l'organisation envers lui (Eisenberger et al., 1986). Il se réfère à "la manière dont l'employé perçoit que son organisation prend en considération ses efforts, valorise sa contribution personnelle, et contribue à son bien-être professionnel à travers les décisions et les politiques en matière de ressources humaines qui améliorent la qualité de son environnement de travail¹ (Paillé, 2007, p.2).

Conformément à la théorie du soutien organisationnel, les employés commencent à développer des opinions générales sur la manière dont leurs efforts sont reconnus, et sur la manière dont l'organisation prend soin de leur bien-être. Ceci est dans le but de déterminer si l'organisation est prête à reconnaître leurs contributions et à répondre à leurs besoins émotionnels et sociaux (Dinç, 2015).

Originaire de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), le soutien organisationnel perçu est conçu comme un moyen de mieux comprendre les comportements humains au sein de l'organisation. Il permet notamment de saisir les éléments qui encouragent un employé à s'engager émotionnellement dans son environnement de travail (Safy-Godineau et al., 2020). Selon cette théorie, les attitudes et les comportements favorables à la performance individuelle sont traduits par les multiples relations d'échange qui se produisent au sein de l'organisation. En d'autres termes, c'est seulement après que l'employé évalue ce qu'il reçoit de son organisation qu'il se sentira obligé d'adopter certains comportements et attitudes performants (Coyle-Shapiro et al., 2004). Par conséquent, le soutien organisationnel perçu produit chez l'employé un sentiment d'obligation morale envers l'organisation, reflétant un désir de réciprocité (Organ et al., 2005, cité dans Safy-Godineau et al., 2020).

Ce concept est également considéré par les employés comme une garantie qui facilite l'accomplissement de leurs tâches, leur permet de travailler efficacement et de gérer le stress (Rhoades et Eisenberger, 2002). Il constitue également un indicateur de la qualité de la relation entre une organisation et ses employés, car il évalue les croyances des employés quant à la manière dont leur organisation récompense leurs efforts et prend soin de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986). Ainsi, le développement d'un lien de confiance entre l'employé et l'organisation est l'un des résultats directs du soutien organisationnel perçu. Ces sentiments généraux conduisent souvent à une amélioration des performances au travail, à une plus grande implication et satisfaction envers l'organisation, à une dévotion envers le travail et l'entreprise, ainsi qu'à une réduction de l'intention de quitter et du taux de roulement (Eisenberger et al., 2001 ; Rhoades et al., 2001 ; Rhoades et Eisenberger, 2002).

¹ Paillé, P. Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 60(4), 349-355. 2007 ; p.2

1.1.1. Les pratiques GRH de motivation

Le lien mutuel entre les employés et l'organisation est souvent conceptualisé comme un lien d'incitation et de contribution (Chiang et al., 2011). Ainsi, lorsque les entreprises adoptent des systèmes de travail haute performance, leur principal objectif c'est d'encourager leurs employés à s'engager et à investir dans le but de renforcer la performance globale de l'entreprise (Huselid, 1995). Par conséquent, lorsque les entreprises reconnaissent et respectent les contributions de leurs employés, souvent à travers des pratiques de GRH, ces employés perçoivent l'entreprise comme favorable et bienveillante (Allen et al., 2003). De plus, les travaux de recherche tels que ceux d'Arefin et al. (2015) ainsi que de Karatepe et Vatankhah (2014) démontrent que lorsque les pratiques de GRH sont mises en œuvre de manière appropriée, elles peuvent générer chez les employés une perception positive du soutien organisationnel.

En tenant compte de la notion d'échange et de réciprocité, les pratiques de GRH reflètent la manière dont une entreprise crée un environnement de travail où les employés estiment que leurs contributions et leurs efforts sont reconnus et appréciés. Par conséquent, ils ressentent un soutien organisationnel (Rubel et al., 2020). Ces pratiques de GRH se révèlent ainsi comme une stratégie efficace pour aider les employés à se sentir soutenus par leur entreprise (Lamsakhar et al., 2021). De nombreuses pratiques de GRH sont disponibles, classées en différentes catégories. Dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur celles dites de motivation des employés. Ces pratiques visent à orienter le comportement des employés vers la réalisation des objectifs organisationnels en renforçant leur volonté à fournir des efforts supplémentaires. Pour ce faire, les entreprises mettent en marche des systèmes d'évaluation des performances, offrent des incitations telles que des bonus et des avantages et multiplient les possibilités de promotion interne (Appelbaum et al., 2000 ; Combs et al., 2006 ; Huselid, 1995 ; Jiang et al., 2012 ; Subramony, 2009). Ces pratiques de motivation des employés sont susceptibles d'engager la volonté pour l'auto-accomplissement et de renforcer l'estime de soi. Elles peuvent être interprétées comme des signaux organisationnels de soutien, ayant des conséquences pour l'avenir (Korff et al., 2017). La rémunération variable et les avantages non monétaires, tels que la reconnaissance, peuvent être perçus comme des récompenses attrayantes (Korff et al., 2017). De même, les programmes de promotion interne offrent des perspectives prometteuses pour l'avenir. Les évaluations de performance renvoient également à l'intérêt de l'entreprise pour améliorer l'engagement et l'efficacité futures de ses employés (Korff et al., 2017). Ainsi, ces pratiques de motivation de GRH donneraient des signaux positifs sur les possibles opportunités professionnelles à saisir et encourageraient l'émergence d'une perception longtermiste de la relation d'emploi terme (Korff et al., 2017). En prenant en considération ces éléments, nous formulons l'hypothèse que les perceptions des pratiques de GRH liées à la motivation dans le secteur bancaire sont associées au soutien organisationnel perçu par le personnel bancaire.

Hypothèse 1 : *La perception des pratiques de GRH de motivation exerce un impact positif et significatif sur le soutien organisationnel perçu.*

1.1.1.1. L'évaluation de la performance

L'évaluation de la performance joue un rôle crucial dans l'analyse et l'amélioration de la productivité organisationnelle (Manasa et Reddy, 2009). Elle implique un suivi méthodique et délibéré des performances des employés au travail, englobant l'exécution des tâches, la réalisation des objectifs, et la satisfaction des obligations (Caetano et Vala, 2007 ; Duarte et al., 2015). Cette pratique est étroitement liée à d'autres facettes de la gestion des ressources humaines. Elle sert de source d'informations pour l'attribution de récompenses et d'avantages, pour la planification et la gestion des carrières, ainsi que pour évaluer l'efficacité du processus de recrutement, de sélection et de formation (Duarte et al., 2015 ; Torrington et al., 2008).

À cet égard, Volpone et al. (2012) ont indiqué que des retours positifs sur la performance peuvent instaurer un climat psychologique favorable qui contribuerait à améliorer le niveau d'engagement des collaborateurs. Dans le même ordre d'idées, dans son étude, Rao (2017) suggère que le feedback approprié sur la performance permet aux employés de cerner leurs forces et leurs faiblesses, et favoriserait ainsi de surmonter les difficultés et les erreurs individuelles, dynamique qui permettrait d'optimiser la perception du soutien offert par l'organisation.

Plusieurs études empiriques ont établi un lien positif entre l'évaluation de la performance et la perception du soutien organisationnel. Par exemple, Nasurdin et al. (2008), ainsi que Duarte et al. (2015) ont montré que plus il y aura de la satisfaction à l'égard des pratiques de GRH, notamment en matière d'évaluation de la performance, plus la perception du soutien organisationnel s'accroît. De la même manière, Ibrahim et al. (2017) ont constaté l'existence de liens positifs et significatifs entre la perception du soutien organisationnel et la grappe de pratiques de motivation, qui intègre entre autres pratiques l'évaluation de la performance. En considérant ces apprentissages, nous formulons l'hypothèse que l'évaluation de la performance exerce une influence positive sur la perception du soutien organisationnel pour le personnel bancaire.

Hypothèse 1a : *La perception des pratiques d'évaluation de la performance exerce un impact positif et significatif sur le soutien organisationnel perçu.*

1.1.1.2. La rémunération et les avantages sociaux

Les pratiques de rémunération englobent les récompenses monétaires, notamment le salaire et les primes. Le salaire correspond à la compensation en argent qu'un employeur verse à un employé en échange de son travail, reflétant souvent la valeur du travail effectué ou des compétences impliquées (Bergman et Scarpello, 2002 ; Milkovich et Newman, 2005, cités dans Mohd Zin et al., 2012). Les primes, quant à elles, sont des incitations financières liant directement la rémunération aux performances de l'employé (Bergman et Scarpello, 2002). Effectivement, la rémunération occupe une place cruciale dans la gestion des ressources humaines, étant donné qu'aucune autre question n'est aussi vitale et pressante pour un travailleur que sa rétribution financière (Rehman et al., 2019).

La théorie du soutien organisationnel suggère que des rémunérations avantageuses démontrent que l'organisation valorise les contributions des employés, ce qui renforcerait à son tour la perception du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1986, 1999). Les rétributions organisationnelles symbolisent l'investissement de l'entreprise dans ses employés, cet effort matérialise la reconnaissance des employés par de l'organisation et se traduit généralement par une perception accrue du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1997). Les chercheurs en comportement organisationnel (Meyer et Smith, 2000 ; Rhoades et al., 2001) affirment de leur part que les rétributions organisationnelles reflètent la reconnaissance et l'appréciation des performances individuelles (Lew, 2008).

A l'instar de Shore et Tetrick (1991), de nombreuses études empiriques ont montré que la rémunération exerce une influence positive sur la perception du soutien organisationnel. Dans la même veine, les études menées par Duarte et al. (2015), ainsi que Topuz et Çağlayan (2019) ont révélé que plus la satisfaction des employés envers les pratiques de GRH augmente, y compris la rémunération, plus s'accroît leur perception du soutien organisationnel. De plus, d'autres chercheurs tels qu'Allen et al. (2003), Meyer et Smith (2000), Rhoades et al. (2001), et Tan (2008) ont constaté que l'évaluation positive des rétributions organisationnelles et de l'équité procédurale seraient des prédicteurs du soutien organisationnel perçu. Même si différentes mesures de rétributions organisationnelles ont été utilisées dans ces études, leurs résultats indiquent que les rétributions jouent un rôle crucial dans la prédiction de la perception du soutien organisationnel, surtout lorsqu'un certain niveau d'équité est observé (Gould-Williams, 2003). Par conséquent, nous formulons l'hypothèse que plus les membres du personnel bancaire sont satisfaits de leur rémunération, plus leur perception du soutien organisationnel sera forte.

Hypothèse 1b : *La perception des pratiques de rémunération exerce un impact positif et significatif sur le soutien organisationnel perçu.*

1.1.1.3. La reconnaissance

D'après les travaux de Brun et Dugas (2008), la reconnaissance est avant tout une réaction constructive qui intègre l'évaluation de la contribution individuelle, qui englobe non seulement les performances professionnelles, mais aussi le dévouement et l'engagement personnel. Cette reconnaissance peut prendre des formes diverses : régulières ou occasionnelles, formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, ainsi que monétaires ou non monétaires (Brun et Dugas, 2008). L'état de l'art propose un modèle comprenant quatre pratiques organisationnelles de reconnaissance des collaborateurs : i) La reconnaissance personnelle ou existentielle, ii) la reconnaissance des pratiques de travail, iii) la reconnaissance de l'investissement au travail et iv) la reconnaissance des résultats (Brun et Dugas, 2008 ; C. Smith, 2014). Ces quatre pratiques visent à répondre à divers besoins des collaborateurs : être reconnu et apprécié en tant qu'individu, en tant qu'être digne, égal, libre et unique avec des besoins, mais également apprécié en tant que professionnel pour la qualité de sa contribution, de son engagement et des résultats qu'il génère.

Eisenberger et al. (1986) avancent que le soutien organisationnel perçu est influencé par divers aspects liés au traitement accordé par l'organisation et ses dirigeants, incluant les éloges, la rémunération, l'enrichissement du travail et les politiques organisationnelles (Nasurdin et al., 2008). Ce jugement s'opère à travers un processus de "personnification" décrit par Levinson (1965) cité par Nasurdin et al. (2008).

La reconnaissance motive les employés à continuer de donner le meilleur d'eux-mêmes. Lorsqu'ils sont récompensés pour leur travail, ils sont plus enclins à s'engager davantage dans leurs tâches et à contribuer de manière proactive à l'organisation. Cet engagement accru contribue à renforcer la perception du soutien organisationnel, car l'employé perçoit que l'entreprise valorise ses efforts. Des études antérieures (Meyer et Smith, 2000 ; Wayne et al., 1997) ont établi des liens entre certaines pratiques de GRH et le soutien organisationnel perçu, notamment en ce qui concerne la reconnaissance dont l'impact positif sur le soutien organisationnel perçu a été démontré (Meyer et Smith, 2000 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Tansky et Cohen, 2001 ; Tokmak et al., 2012 ; Wayne et al., 1997).

Par conséquent, en adoptant cette perspective, la présente étude postule que la reconnaissance des efforts et des contributions du personnel bancaire pourrait influencer positivement sa perception du soutien organisationnel.

Hypothèse 1c : *La perception des pratiques de reconnaissance exerce une influence significative sur le soutien organisationnel perçu.*

1.2. Le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester dans l'organisation

En général, l'intention de rester se réfère à la volonté d'un employé à demeurer au sein de son organisation, c'est-à-dire de maintenir sa relation d'emploi pour un horizon longtermiste (Aslam et Safdar, 2012 ; Johari et al., 2012). Selon Rissanen (2017), l'intention de rester témoigne de l'attachement et de l'engagement des collaborateurs envers leur travail et envers leur organisation. C'est une mesure de l'engagement et de la fidélité d'un employé qui peut être influencée par divers facteurs généralement liés à l'expérience professionnelle de l'individu. Les employés qui se sentent soutenus et bien traités sont moins enclins à quitter leur emploi car ils estiment que l'entreprise répond à leurs besoins et préoccupations

Deux théories fondamentales illustrent la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester, à savoir la théorie de l'échange social, ainsi que la théorie du soutien organisationnel (Mohd Zin et al., 2012). Eisenberger et al. (1986) définissent le soutien organisationnel perçu en mettant en lumière la théorie de l'échange social et la relation de réciprocité et d'engagement entre l'organisation et ses collaborateurs. Selon ce principe de réciprocité, les employés qui perçoivent un soutien de leur organisation dans des moments difficiles et stressants (Rhoades et Eisenberger, 2002), qui voient leur contribution et leurs efforts valorisés de manière équitable, et qui évoluent dans un environnement de travail favorable (Eisenberger et al., 1986), sont enclins à ressentir des émotions positives envers l'organisation, à faire face aux défis et problèmes professionnels, et à se montrer satisfaits de leur travail (Bakker et Demerouti, 2007) renforçant, ainsi, leur intention de rester (Kurtessis et al., 2017).

Selon la norme de réciprocité, un traitement favorable de la part de l'organisation suscite chez les employés un sentiment de dette envers cette dernière, qui à son tour alimente l'intention accrue de rester (Gouldner, 1960).

En ce qui concerne la théorie du soutien organisationnel, elle suggère que le soutien organisationnel perçu renforce l'intention de rester en suscitant chez le collaborateur un sentiment d'obligation envers l'organisation, et de volonté de participation à sa croissance (Mohd Zin et al., 2012). Par ailleurs, des synthèses de recherches mettent en évidence que lorsque les employés perçoivent de la reconnaissance, de l'appréciation et de l'attention de la part de leurs employeurs, une diminution dans le roulement volontaire peut être observée. (Alfes et al., 2013 ; Aria et al., 2019 ; Boxall et al., 2003 ; Perryer et al., 2010). Ils ont tendance à redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs organisationnels, même en périodes difficiles et stressantes, et leur intention de rester augmente (Laschinger et al., 2012 ; Rhoades et Eisenberger, 2002). De plus, ils tendent à se sentir liés à l'organisation et sont moins enclins à abandonner leur poste pour en chercher un autre (Arshadi, 2011 ; Kudo et al., 2006 ; Maertz Jr et al., 2007 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; B. D. Smith, 2005 ; Stamper et Johlke, 2003).

En prenant compte de ces constats, nous suggérons que le niveau de soutien organisationnel perçu par le personnel bancaire à travers les pratiques de motivation des ressources humaines influence leur intention de rester dans l'organisation, ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : *Le soutien organisationnel perçu exerce un impact positif et significatif sur l'intention de rester au sein de l'organisation.*

1.3. Le rôle médiateur du SOP dans la relation entre la perception des pratiques RH de motivation et l'intention de rester dans l'organisation

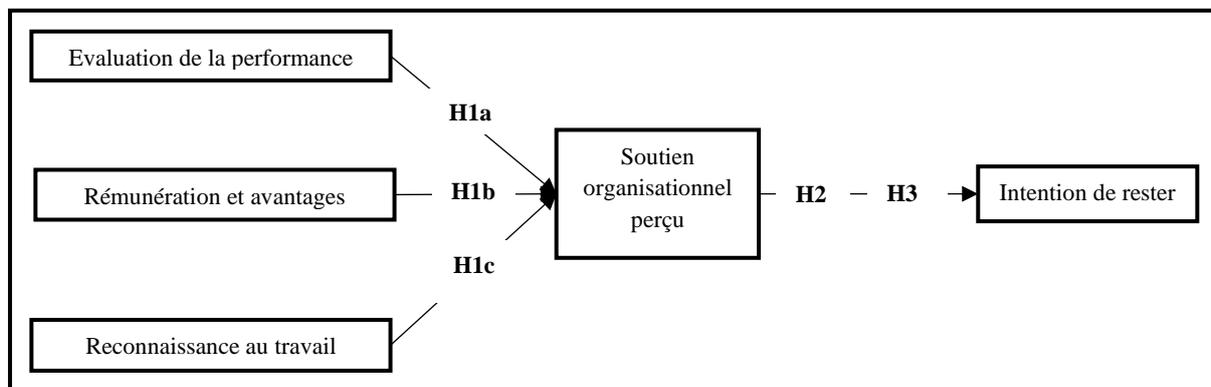
Selon Rousseau et al. (2014) les pratiques de gestion des ressources humaines sont considérées comme les principaux instruments de liaison des employés à l'organisation. En effet, ces pratiques diffusent des messages puissants aux individus sur ce que l'organisation attend d'eux et ce qu'ils peuvent en retour attendre de l'organisation. Une fois qu'ils perçoivent ces pratiques RH, les collaborateurs adoptent diverses attitudes (Meyer et Allen, 1997 ; Ogilvie, 1986).

De plus, White et Bryson (2013) soulignent que le message diffusé par l'ensemble de ces pratiques vise à influencer de manière convaincante les comportements et attitudes des employés pour qu'ils convergent avec les objectifs organisationnels. De manière similaire, Tillou et Igalens (2012) ont démontré que les pratiques RH mises en œuvre par une organisation et transmettant des signaux de soutien contribuent à réduire l'intention des employés de quitter leur organisation. Les pratiques RH de motivation, telles que la reconnaissance, la rémunération, et les opportunités de développement pourraient, donc, influencer favorablement la perception qu'un employé a de son organisation. Dans ce cas de figure, lorsque les employés perçoivent que leur entreprise les soutient et reconnaît leur travail, la probabilité que des sentiments positifs puissent émerger se renforce davantage.

Dans la plupart des études documentées dans la littérature, le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) agit comme une variable médiatrice entre les perceptions des pratiques RH et l'intention de rester au sein de l'organisation. Cette affirmation est appuyée par l'étude récente de Kurtessis et al. (2017), qui rapporte le rôle médiateur prépondérant du soutien organisationnel pour expliquer le lien entre les pratiques RH et l'intention de rester dans l'organisation. A cet effet, nous hypothétisons que plus les pratiques de motivation des ressources humaines adoptées par les banques envoient des signaux positifs de soutien organisationnel aux employés, plus leur désir de se maintenir en poste augmentera.

Hypothèse 3 : *le Soutien Organisationnel Perçu médialise les effets des perceptions des pratiques RH sur l'intention de rester dans l'organisation*

Figure 1 : Modèle de la recherche



Source : Auteurs à partir de la revue de littérature

2. Méthodes

2.1. Contexte, échantillon et données

Depuis les années 1980, le secteur bancaire au Maroc a connu une expansion notable à la fois sur le plan économique et social. Les taux de rotation, gérés assez efficacement par l'ensemble des institutions bancaires (0,4 % et 2 % respectivement entre 2018-2019 et 2019-2020) nous poussent à croire dans l'efficacité des pratiques sociales qu'elles adoptent. Cependant, les opinions sur l'efficacité de ces pratiques sociales peuvent parfois être nuancées et subjectives en raison de l'absence d'enquêtes nationales sur le climat social. Nous avons, donc, choisi le secteur bancaire comme terrain de recherche afin de porter un éclairage sur ce constat.

Notre recherche s'inscrit dans un travail de recherche plus large qui englobe trois groupes de pratiques de gestion des ressources humaines : le développement, la motivation et l'autonomisation. Dans le cadre de cette étude, nous avons constitué un échantillon aléatoire de 880 individus parmi les employés de huit banques commerciales établies au Maroc. Les participants ont été sélectionnés de manière aléatoire en utilisant un échantillonnage stratifié, assurant ainsi la représentation de tous les niveaux organisationnels dans notre ensemble de données.

La production de notre base de sondage repose sur deux critères. Premièrement, nous nous sommes appuyés sur l'effectif des employés tel qu'indiqué dans le rapport de supervision de la Banque centrale du Maroc (BAM) publié en 2018 pour déterminer, à l'aide de la grille d'échantillonnage de Krejcie et Morgan (1970), la taille statistiquement représentative de la population totale ; le résultat c'était un échantillon de 381 individus. Deuxièmement, la méthode statistique que nous avons utilisée pour analyser les données, en l'occurrence l'analyse de la structure de covariance (LISREL), exige un nombre d'observations dix fois supérieur au nombre d'indicateurs (Zheng et al., 2019). Étant donné que notre questionnaire comprenait 88 éléments, nous avons créé 880 questionnaires pour satisfaire à cette règle empirique.

La collecte des données s'est étalée de juin 2018 à mars 2020. Les questionnaires ont principalement été administrés en face à face, et dans une moindre mesure, sous forme électronique via des liens créés sur la plateforme "Google Forms". Nous avons obtenu un taux de réponse de 100 % pour l'ensemble des questionnaires administrés en personne. Nous avons également pu rassembler 53 observations supplémentaires par voie électronique.

L'ancienneté a été utilisée comme critère d'inclusion dans notre étude, étant donné que dans le travail de recherche original (intégrant les trois grappes de pratiques de GRH) on a utilisé la pratique de « gestion des carrières » comme variable explicative du soutien organisationnel perçu et de l'intention de rester. Conformément aux recommandations de Wayne et al. (1997), nous avons considéré un minimum de cinq années d'ancienneté. Après avoir exclu les questionnaires comportant plus de dix valeurs manquantes, les réponses répétitives (des sujets ayant répondu de la même manière pour toutes les questions), les valeurs aberrantes et les participants ayant moins de cinq ans d'ancienneté, notre échantillon final était composé de 802 observations.

Les statistiques descriptives de l'échantillon reflètent une distribution qui reproduit les caractéristiques de la population totale en termes de répartition entre les sexes (48 % d'hommes et 52 % de femmes) et de répartition par tranche d'âge (la catégorie "entre 26 et 35 ans" étant la plus représentée avec une proportion dépassant 49 %). Cependant, une certaine disparité peut être observée en ce qui concerne le niveau d'éducation des répondants, notamment entre les détenteurs de master (66 %) et les titulaires de licences (19 %).

2.2. Opérationnalisation des construits

Avant d'introduire les échelles empruntées à partir de la littérature, il est important de souligner que certaines d'entre elles, particulièrement celles associées aux pratiques de GRH, pourraient initialement sembler assez longues. Des recherches telles que celles menées par Langford (2003), Paunonen et al. (1985) et Paterson (1994) ont démontré qu'il est possible d'obtenir des niveaux élevés de fiabilité en utilisant des échelles à trois items soigneusement conçues. Ils ont également montré que l'ajout d'autres items aurait un effet marginal sur l'accroissement de la fiabilité en raison de la redondance du contenu. Bien que cette observation soit soutenue par des preuves empiriques, nous avons fait le choix d'opter pour l'utilisation d'échelles plus longues, tout en évitant la redondance, afin de garantir que toutes les facettes des pratiques de gestion des ressources humaines soient adéquatement représentées dans notre étude. Nous estimons que les pratiques sociales visant à retenir les ressources humaines dans le contexte

bancaire marocain présentent des caractéristiques qui leur sont propres. Il est important, dans un premier temps, de les identifier afin de prévenir d'éventuels biais lors de l'étude empirique qui s'ensuivra.

Pour opérationnaliser les variables « rémunération et avantages sociaux », et « évaluation de la performance » on a fait appel à l'échelle de Geringer et al (2002), échelle qui a fait ses preuves auparavant (voir Fabi, Lacoursière et Raymond, 2015), alors que la « reconnaissance au travail » a été mesurée par l'échelle de Price et Mueller (1996).

Afin d'évaluer le soutien organisationnel perçu, nous avons sélectionné six items du "Survey of Perceived Organizational Support," également connu sous le nom de "Exchange Ideology Questionnaire," qui comprend 36 énoncés dans sa version originale (Eisenberger et al., 1986). Les critères de choix des items de ce questionnaire étaient la charge factorielle, la formulation des énoncés et la similarité de leur contenu. Seulement seize éléments ont démontré une bonne représentation du construit en question en dépassant le seuil de 0,7, tel que prescrit dans la littérature (Hair et al., 2009). Parmi ces éléments, six étaient inversés et quatre étaient redondants. Des études ayant utilisé une version réduite du questionnaire (cinq à huit éléments) ont soutenu la validité et la fiabilité de cette échelle (Eisenberger et al., 2001 ; Eisenberger et al., 2002 ; Hochwarter et al., 2003).

L'intention de rester a été mesurée à l'aide d'échelles de mesure d'Armstrong-Stassen et al. (2009) ainsi que de Langford (2009), comprenant chacune trois items. La fiabilité des échelles dans les études d'origine était de 0,84 et 0,89 respectivement, ce qui atteste de qualités psychométriques notables. Nous avons utilisé deux échelles afin de capturer l'aspect temporel de la variable « intention de rester ». En effet, lorsqu'il s'agit de l'échelle de Langford (2009) celle-ci est orientée principalement à évaluer l'intention de rester pour le court et moyen terme, alors que l'échelle d'Armstrong-Stassen et al. (2009) est plutôt conçue pour appréhender la notion d'intention de rester sur le long terme. Cet aspect temporel est capital à l'heure de traiter des pratiques de GRH étant donné que chacune produit un effet de rétention différent dans le temps.

Toutes les variables ont été mesurées à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points (1 : Pas du tout d'accord, 5 : Tout à fait d'accord). Cependant, il est important de noter que l'utilisation d'une échelle asymétrique ne garantit pas automatiquement une meilleure fiabilité (Churchill et al., 1984). Le choix d'une telle échelle était plutôt guidé par la nécessité d'identifier une modalité médiane (neutre) importante dans l'étude des perceptions.

Étant donné que toutes les échelles étaient issues de travaux en anglais, nous avons pris des mesures pour minimiser les inexactitudes de traduction qui peuvent parfois survenir. Nous avons suivi la méthode de traduction "double back translation," une approche en quatre étapes largement utilisée dans les sciences sociales et en gestion (Brislin, 1980). Ce processus a débuté en préparant un document contenant les échelles dans leur version originale en anglais. Ensuite, deux professeurs bilingues ont participé à la traduction de l'anglais vers le français, suivi d'une retraduction de la version française vers l'anglais. Une comparaison entre les deux versions française et anglaise retraduites a été effectuée avec l'aide d'une troisième personne maîtrisant parfaitement l'anglais, afin d'évaluer la clarté et la précision des traductions. Des ajustements ont ensuite été apportés aux éléments pour corriger les subtilités et imprécisions de langage.

Étant donné les particularités de notre terrain d'étude et pour aborder l'inapplicabilité de certains énoncés liés aux pratiques de gestion des ressources humaines et aux attitudes au travail, nous avons soumis notre questionnaire à une validation conceptuelle. Cette démarche, recommandée par Hinkin et al. (1999) et démontrée par Yao et al. (2008), nous a permis de retirer les facettes des pratiques de gestion des ressources humaines qui ne s'appliquent pas au contexte bancaire marocain. Elle a également contribué à établir la représentativité des éléments que nous avons choisis pour mesurer chaque variable.

Trente-cinq énoncés du questionnaire ont été évalués par seize employés provenant des huit banques commerciales incluses dans l'étude. Ces participants ont été invités à attribuer chaque élément à la variable la plus pertinente en fonction de leur compréhension des énoncés et des concepts théoriques. Après avoir recueilli les réponses, des statistiques mesurant le niveau d'accord entre les participants ont été générées pour chaque élément. Seuls les éléments qui ont été cohéremment placés dans les concepts théoriques prédéfinis, avec un niveau d'accord inter-participants élevé, ont été conservés. À la suite de cette évaluation de la validité du contenu des échelles de mesure utilisées dans notre étude, onze éléments ont été exclus et vingt-quatre ont été retenus. Les résultats de cette validation conceptuelle sont présentés dans le tableau 1.

2.3. Méthode d'analyse des données

Avant d'entamer l'interprétation des résultats provenant de nos analyses de terrain, il nous a semblé important de rappeler les choix méthodologiques clés que nous avons faits, et d'en fournir la justification.

Pour évaluer la validité et la cohérence interne de nos échelles de mesure, nous avons d'abord effectué une analyse factorielle exploratoire. Cette analyse a pour objectif de fournir des indications sur la qualité des éléments conçus pour mesurer chaque construit théorique (Ulman et al., 2012). À cette étape, nous avons effectué une factorisation en composantes principales ainsi qu'une rotation oblique de type promax, en suivant les recommandations de Fabrigar, et al. (1999). Ces recommandations encouragent l'utilisation de rotations obliques lorsque les facteurs sont supposés être corrélés. En effet, nous pensons que les employés ont tendance à former une évaluation globale, soit positive soit négative, des pratiques en gestion des ressources humaines, ce qui influence par la suite leurs attitudes au travail.

La phase suivante consiste en une analyse factorielle confirmatoire. Contrairement à l'approche exploratoire, cette analyse ne se concentre pas sur les items individuels, mais plutôt sur les concepts latents et leur ajustement aux observations de terrain. Cette étape est également connue sous le nom d'évaluation du modèle de mesure. Une dernière étape de cette phase confirmatoire permettra de déterminer la structure du modèle théorique soumis à l'étude et de mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche formulées. Pour cette étape, nous avons utilisé la modélisation d'équations structurelles en s'appuyant sur la méthode d'analyse de la structure de covariance (LISREL). Cette approche a été choisie en raison du caractère confirmatoire de notre étude et des spécificités de notre échantillon.

Tableau 1 : Validation conceptuelle

Echelle originale	Epuration de l'échelle							Niveau d'accord des sujets interrogés (N = 16)	Echelle originale	Epuration de l'échelle							Niveau d'accord des sujets interrogés (N = 16)
	Ne s'applique pas	Eval	REM	REC	SOP	INT	Autre			Ne s'applique pas	Eval	REM	REC	SOP	INT	Autre	
Eval									REC								
Q1 (Eval1)		15	1					0,9375	Q1 (REC1)								
Q2 (Eval2)		16						1	Q2 (REC2)								
Q3 (Eval3)		16						1	Q3 (REC3)								
Q4		15	1					0,9375	SOP								
Q5		16						1	Q1				5	11	0,3125		
Q6 (Eval4)		16						1	Q2 (SOP1)				16		1		
Q7 (Eval5)		16						1	Q3 (SOP2)				15	1	0,9375		
Q8		16						1	Q4 (SOP3)	2			14		0,875		
Q9	4	12						0,75	Q5				9	7	0,5625		
Q10		16						1	Q6 (SOP4)				15	1	0,9375		
Q11 (Eval6)	6	10						0,625	INT								
REM									Q1 (INT1)					13	3	0,8125	
Q1 (REM1)	7		9					0,5625	Q2 (INT2)					16		1	
Q2 (REM2)	5		11					0,6875	Q3 (INT3)					15	1	0,9375	
Q3 (REM3)	2		14					0,875	Q4 (INT4)					16		1	
Q4	14		1			1		0,0625	Q5 (INT5)					16		1	
Q5 (REM4)			16					1	Q6			9		6	1	0,375	
Q6	2		14					0,875	Eval : Les items Q4, Q8, et Q10 ne remplissent pas les conditions alors que les items Q5 et Q9 sont redondants.								
Q7 (REM5)	6		10					0,625	REM : Les items Q4 et Q8 ne remplissent pas les conditions alors que l'item Q6 est redondant.								
Q8	10		5			1		0,3125	SOP : L'item Q5 ne remplit pas les conditions.								
Q9 (REM6)	5		11					0,6875	INT : L'item Q6 ne remplit pas les conditions.								

Source : Auteurs à partir des résultats du terrain

3. Résultats

3.1. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Conformément aux recommandations de Hair (2009), en vue d'apprécier la validité et la fiabilité de nos instruments de mesure (voir tableau 2), il était nécessaire d'examiner quatre questions fondamentales :

Les données montrent-elles des preuves de factorisation, autrement dit, sont-elles factorisables ? : En examinant de près les résultats de l'indice KMO, et du test de sphéricité de Bartlett de l'ensemble des échelles on peut confirmer ce constat. En effet, sauf l'échelle de « l'intention de rester » l'ensemble des valeurs obtenues de l'indice KMO dépassent le seuil minimal prescrit par Malhotra (2016). Le même constat peut être dégagé de la lecture des résultats du test de sphéricité de Bartlett qui s'avère significatif pour toutes les échelles analysées. Vu ces résultats on relève, donc, l'existence d'une structure factorielle sous-jacente à l'ensemble des échelles employées, et rapportons quelques limites relatives à l'échelle de « l'intention de rester ». Pour cette variable, et contrairement aux résultats obtenus pour la grappe des pratiques de développement (comme décrit dans Lamsakhar et al., 2021), les items retenus suite à l'analyse font référence au long terme (items 1 à 3) plutôt que le court ou moyen terme (items 4 à 6). Cette divergence peut être attribuée au fait que les pratiques de motivations sont principalement liés à l'intention de rester dans une perspective longtermiste ; les items ayant chargé dans ce facteur confirmant cette hypothèse.

Combien de facteurs devraient-on retenir ? : L'évaluation des valeurs obtenues pour le critère de pourcentage de la variance commune renseigne sur l'existence de cinq facteurs qui génèrent (individuellement) des variances qui dépassent le seuil minimum de 50 % recommandé dans le contexte des sciences de gestion (Hair et al., 2009). Collectivement les facteurs retenus permettraient de rendre compte d'une variance commune de 73,15%.

Quelle est l'interprétation des facteurs extraits ? : D'abord, on note l'absence de charges croisées importantes, La lecture des contributions factorielles révèle, toutefois, l'existence d'items qui ne chargent pas dans les construits qu'ils sont censés mesurer ; il s'agit de REM1 (0,139), et REM5 (-0,894) qui chargent dans un facteur différent avec un signe négatif observé au niveau de REM5 ; cela signifie que les répondants considèrent que les avantages sociaux proposés par l'employeur ne sont pas très généreux. Par ailleurs, en dépit du fait que l'item INT3 (0,655) n'atteint pas le seuil dit "excellent" de 0,71 recommandée dans la littérature (Tabachnick et Fidell, 2007) nous avons décidé de la garder compte tenu de sa valeur théorique. Les contributions factorielles du reste des items sont satisfaisantes avec, peut-être, quelques réserves concernant certains items (REM4, REM6, EVAL1, EVAL2, EVAL3, EVAL4, REC1) dont les charges dépassent le seuil de 0,95, valeur qui renseignerait sur une possible surinterprétation des résultats. Cependant, nous estimons que cette situation demeure acceptable, étant donné que, suite à la validation conceptuelle, les éléments restants présentent des similitudes importantes et reflètent de manière adéquate les concepts théoriques d'évaluation et de rémunération.

Existe-il des preuves de fiabilité des échelles ? L'examen de l'alpha de Cronbach pour toutes les échelles permet de valider ce constat puisque toutes les valeurs observées dépassent le seuil dit "bon" de 0.7 (Carricano et Pujol, 2009).

Tableau ... : Statistiques de l'analyse factorielle exploratoire

Étapes de l'analyse factorielle exploratoire	Factorisation des données				Extraction du nombre de facteurs à retenir	Sélection et interprétation des facteurs				Nombre d'items initial	Nombre d'items après épuration	Fiabilité des échelles	
	Variables de la recherche	Indice KMO	Test de sphéricité de bartlett	Corrélations des items		Variance expliquée	Qualités de représentation		Contributions factorielles				
				Plus petite	Plus grande		Plus petite	Plus grande	Plus petite				Plus grande
Evaluation de la performance	0,880	Khi-deux = 9521,130 ; p = 0,000	0,833	0,979	89,369	0,809	0,956	0,899	0,978	6	6	0,974	
Rémunération et avantages sociaux	0,872	Khi-deux = 3750,396 ; p = 0,000	0,811	0,890	85,838	0,786	0,901	0,887	0,949	6	4	0,954	
Reconnaissance au travail	0,820	Khi-deux = 4723,837 ; p = 0,000	0,771	0,982	85,702	0,709	0,977	0,842	0,989	3	3	0,952	
Soutien organisationnel perçu	0,821	Khi-deux = 1579,301 ; p = 0,000	0,528	0,685	63,121	0,521	0,747	0,722	0,864	4	4	0,870	
Intention de rester	0,692	Khi-deux = 669,917 ; p = 0,000	0,487	0,600	54,411	0,429	0,648	0,655	0,805	6	3	0,775	

Source : Auteurs à partir des résultats SPSS 24

3.2. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

3.2.1. Analyse du modèle de mesure

L'analyse factorielle confirmatoire consiste à créer des variables composites en agrégeant les scores ou contributions factorielles des variables observées (Hair et al., 2009). Une première étape implique l'examen de la fiabilité de cohérence interne via l'indice de fiabilité composite (CR), ainsi que l'évaluation de la validité convergente par le biais de l'indice de variance moyenne extraite (AVE), accompagné des charges externes (λ_i) (voir tableau 3).

Les résultats obtenus sont satisfaisants pour l'ensemble de construits latents sauf pour l'item EVAL4 qui entretient des covariances élevées avec trois items de la même variable, ce qui pointe, donc, des problèmes de colinéarité excessive. Par ailleurs les items avec les charges supérieures à 0.95 ont été gardées du fait de leur valeur théorique.

Tableau 3 : Statistiques de fiabilité des indicateurs et de validité convergente

Variables de la recherche	Modèle initial	Modèle corrigé	Modèle initial		Modèle corrigé	
	λ_i	λ_i	CR	AVE	CR	AVE
Evaluation de la performance (EVAL)			0,981	0,902	0,978	0,906
EVAL1	0,985	0,985				
EVAL2	0,923	0,912				
EVAL3	0,991	0,994				
EVAL4	0,935	-				
EVAL5	0,861	0,854				
EVAL6	0,934	0,936				
Rémunération et avantages (REM)			0,977	0,915		
REM1	0,945					
REM2	0,927					
REM3	0,887					
REM4	0,946					
Reconnaissance (REC)			0,946	0,819		
REC1	0,986					
REC2	0,996					
REC3	0,826					
REC4	0,873					
Soutien organisationnel perçu (SOP)			0,865	0,617		
SOP1	0,727					
SOP2	0,868					
SOP3	0,797					
SOP4	0,779					
Intention de rester (INT)			0,805	0,580		
INT1	0,759					
INT2	0,783					
INT3	0,665					

Source : Auteurs à partir des résultats du terrain

Dans une deuxième étape, la validité du modèle a été complétée par l'examen du critère de Formell et Larcker (1981), qui renseigne sur l'état de la validité dite discriminante. Ce type de validité évalue jusqu'à quel point les mesures d'une variable particulière diffèrent des mesures du reste des variables du modèle, ce qui suggère leur capacité à mesurer des concepts distincts plutôt que de simplement refléter le même concept sous différentes formes. L'analyse des coefficients de corrélation affichés dans la matrice (chiffres en gras en diagonale) indiquent globalement une validité discriminante satisfaisante, avec des preuves de distinctions entre les variables, mais aussi des indications sur certaines relations notamment SOP - INT, REM - SOP, et EVAL - INT, qui nécessiteraient une analyse plus détaillée.

Tableau 4 : Statistiques de validité discriminante

Variables de la recherche	EVAL	INT	REC	REM	SOP
EVAL	0,952				
INT	0,260	0,762			
REC	0,412	0,229	0,905		
REM	0,078	0,278	0,069	0,957	
SOP	0,179	0,402	0,166	0,391	0,785

Source : Auteurs à partir des résultats SPSS-AMOS 24

En matière d'ajustement du modèle on remarque que la suppression de l'item EVAL4 a contribué à améliorer substantiellement les indices d'ajustement. En effet, les résultats montrent que le modèle corrigé présente des améliorations significatives par rapport au modèle initial, avec des valeurs d'indices d'ajustement notamment le X^2 (Chi-carré), RMSEA, NFI, CFI, et GFI qui se rapprochent davantage des valeurs recommandées dans la littérature (Hooper et al., 2008). Cela suggère que le modèle corrigé correspond mieux aux données observées, reflétant une adéquation améliorée entre la théorie sous-jacente et les données empiriques.

Tableau 5 : Statistiques d'ajustement du modèle

Modèle	X^2	df	X^2 / df	P	RMSEA	NFI	CFI	GFI	SRMR
Valeur recommandée	Plus grand possible		< 2,0		< 0,10	> 0,90	> 0,90	> 0,90	< 0,06
Modèle initial	1493,623	174	8,584	0	0,097	0,930	0,937	0,873	0,036
Modèle corrigé	589,418	155	3,803	0	0,059	0,969	0,977	0,932	0,036

Source : Auteurs à partir des résultats SPSS-AMOS 24

3.2.2. Analyse du modèle structurel

Le modèle structurel a été estimé par la méthode de maximum de vraisemblance (traduction de *maximum likelihood*) sur le logiciel SPSS-AMOS 24. Le modèle estimé donne des preuves solides d'ajustement au données collectées ($X^2/ddl =$; GFI = 0,912 ; AGFI = 0,910 ; RMSEA = 0,058 ; NFI = 0,969 ; CFI = 0,977).

Par ailleurs, les corrélations bi-variés semblent être significatives certes, mais manquent de pertinence pour certains couples de variables tel REM-REC ($r=0,069$) ou REM-EVAL ($0,078$), ce qui indiquerait un manque de complémentarité et/ou d'homogénéité entre la rémunération et les avantages sociaux, et le reste des pratiques de motivation, tandis que le SOP et l'INT entretiennent des corrélations assez satisfaisantes avec le reste des variables du modèle (voir tableau 6). Néanmoins, l'état des corrélations bi-variés ne permet pas de conclure sur l'état de la causalité représentée dans notre modèle, pour ce, un examen des coefficients de chemin et de leur pertinence s'impose.

Tableau 6 : Corrélations des variables

Variabiles de la recherche	EVAL	REM	REC	SOP	INT
EVAL	1				
REM	0,078**	1			
REC	0,412**	0,069**	1		
SOP	0,179**	0,391**	0,166**	1	
INT	0,26**	0,278**	0,229**	0,402**	1

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Auteurs à partir des résultats SPSS-AMOS 24

Ainsi, l'appréciation des effets directs permettraient de conclure que, dans notre contexte, les pratiques de motivation et le soutien organisationnel perçu impacteraient positivement et significativement l'intention de rester des employés en poste. Dans la même veine, la même conclusion peut être tirée de la lecture des coefficients de chemin qui renseignent sur les relations entre les pratiques de motivation et le soutien organisationnel perçu (H1a, H1b, et H1c), avec quelques réserves concernant la variable « reconnaissance au travail » qui affiche des résultats, à la limite, moyens ($\beta = 0,094$; $p < 0,01$). Enfin, on note que les pratiques de motivation permettent d'expliquer 22,4 % de la variance observée au niveau de l'intention de rester, alors que le coefficient de détermination R^2 pour la variable soutien organisationnel perçu affiche des résultats modérés compte tenu des règles générales prescrites par Cohen (1998).

Tableau 7 : Test des effets directs

Variables dépendantes	Soutien organisationnel perçu		Intention de rester	
	Béta (s.e.)	t	Béta (s.e.)	t
Variables indépendantes				
Evaluation de la performance	0,11** (0,040)	2,748	0,15*** (0,046)	3,245
Rémunération et avantages sociaux	0,376*** (0,069)	5,467	0,141*** (0,054)	2,573
Reconnaissance au travail	0,094* (0,044)	2,128	0,107** (0,044)	2,440
Soutien organisationnel perçu			0,302*** (0,068)	4,455
Coefficient de corrélation multiple R^2	0,183		0,224	
*** $p < 0,001$ ($t > 3,29$) ; ** $p < 0,01$ ($t > 2,58$) ; $p < 0,05$ ($t > 1,96$)				
Les coefficients de régression Beta sont standardisés				
s.e : Erreur standard				

Source : Auteurs à partir des résultats SPSS-AMOS 24

Pour évaluer la médiation exercée par le soutien organisationnel perçu on a suivi les recommandations de Preacher et Hayes, (2004), qui proposent d'exécuter un *bootstrap* afin de calculer les valeurs des coefficients de régressions relatifs aux effets spécifiques indirects, et les intervalles de confiance, tout en permettant de dépasser les limites liées à une distribution non-normale des données de l'échantillon.

Dans le même ordre d'idées, et pour identifier la nature de la médiation (complète ou partielle) nous employons la démarche de Roussel et al. (2005) qui consiste à évaluer l'ensemble des effets compris dans l'hypothèse étudié ; il s'agit, donc d'évaluer si le médiateur transmet intégralement l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante, annulant ainsi l'effet direct entre ces deux variables (médiation totale), ou au contraire, s'il transmet une partie de l'effet sans toutefois annuler l'effet direct entre les variables indépendante et dépendante (médiation partielle).

S'agissant de l'hypothèse H3a qui met en relation l'évaluation de la performance, le SOP, et l'intention de rester on remarque que l'effet spécifique indirect est relativement pertinent et significatif ($\beta = 0,029$; $p < 0,01$), alors que la nature de la médiation est plutôt partielle vu que l'insertion du médiateur n'arrive pas à annuler l'effet direct de l'impact de l'évaluation de la performance sur l'intention de rester. ($\beta = 0,104$; $p < 0,001$).

Le même commentaire peut être fait pour les hypothèses H3b ($\beta = 0,143$; $p < 0,001$), et H3c ($\beta = 0,022$ $p < 0,01$) dont les coefficients de chemin s'avèrent pertinents et significatifs et dont le médiateur a réussi à affaiblir leurs effets directs sur l'intention de rester sans pour autant les annuler complètement ; en effet, et avant d'intégrer le modérateur dans le modèle, l'impact exercée par la rémunération sur l'intention de rester était de l'ordre de $\beta = 0,257$ pour $p < 0,001$, alors que celui de la reconnaissance au travail était de $\beta = 0,135$ pour $p < 0,01$.

En synthèse nous confirmons l'intégralité des hypothèses de notre modèle de la recherche, et affirmons le rôle médiateur de nature partielle que joue le soutien organisationnel perçu dans la relation entre les pratiques GRH de motivation et l'intention de rester des ressources humaines dans le contexte des banques marocaines.

Tableau 8 : Test des effets spécifiques indirects

Hypothèses	Béta	Bande supérieure	Bande inférieure	p	R ²	Décision
Evaluation de la performance --> SOP --> Intention de rester	0,029*	0,007	0,057	0,014		
Rémunération et avantages sociaux --> SOP --> Intention de rester	0,143***	0,092	0,212	0,000	0,224	Acceptée
Reconnaissance au travail -> SOP --> Intention de rester	0,022*	0,003	0,047	0,045		
*** $p < 0,001$ ($t > 3,29$) ; ** $p < 0,01$ ($t > 2,58$) ; * $p < 0,05$ ($t > 1,96$)						
Les coefficients de régression Beta sont standardisés						

Source : Auteurs à partir des résultats SPSS-AMOS 24

4. Discussion des résultats

La lecture et interprétation des résultats de l'analyse statistique nous permet de dégager quelques observations à la fois d'ordre théorique et empirique :

D'un point de vue empirique, d'une part, on remarque que des variables comme la reconnaissance au travail et l'évaluation de la performance impacteraient plus significativement l'intention de rester que le soutien organisationnel perçu, alors que la rémunération et les avantages sociaux produisent l'effet inverse. Cela peut s'expliquer du fait que l'échelle épurée de l'intention de rester n'intègre que des items qui mesurent cette intention sur le long terme, et que l'évaluation de la performance et la reconnaissance au travail (facteurs de motivation) sont des pratiques qui touchent cet horizon temporel alors que la rémunération (facteur d'hygiène) est généralement classée parmi les éléments dont la motivation produite ne durerait pas dans le temps (Herzberg, 1959)². Dans ce cas de figure, les collaborateurs ont généralement peu de revendications (si elles existent elles sont ciblées) et perçoivent le travail à la fois comme source de subsistance et d'épanouissement.

D'autre part, nous estimons que la faible proportion de variance expliquée par les pratiques de motivation que ce soit au niveau du soutien organisationnel perçu ($R^2 = 0,183$), ou de l'intention de rester ($R^2 = 0,224$) demeure un résultat acceptable et, surtout, un résultat à considérer avec une certaine prudence. En effet, le modèle que nous discutons dans ce papier n'est qu'une partie du modèle global que nous avons mobilisé initialement (intégrant les pratiques d'autonomisation, de développement, et de motivation), et par conséquent le coefficient de détermination (R^2) rapportée reste acceptable compte tenu de ce constat.

D'un point de vue théorique nos résultats s'alignent à ceux de la majorité des travaux traitant de l'impact des pratiques de motivation sur les attitudes au travail, notamment le soutien organisationnel perçu. En effet, des auteurs tels Allen et al. (2003) remarquent que la perception favorable des pratiques de motivation des ressources humaines telle l'équité de la rétribution et la reconnaissance étaient systématiquement et positivement liées à l'accroissement du soutien organisationnel perçu des employés. Dans un registre semblable, la méta-analyse de Rhodes et Eisenberger (2002), en accord avec les travaux de Gaertner et Nollen (1989), a révélé une corrélation positive entre la reconnaissance au travail, le salaire et les opportunités de promotion avec le soutien organisationnel perçu. Dans la même veine, Shore et Shore (1995) utilisent la théorie du soutien organisationnel pour expliquer que le soutien perçu est la résultante du processus de valorisation positive des contributions des employés, valorisation manifestée via des pratiques de motivation telle la reconnaissance, le salaire et les promotions.

Cependant, nous rapportons l'existence d'une faible corrélation entre la pratique de rémunération et les avantages sociaux et le reste des pratiques de motivation ce qui pointerait des limites, cette fois-ci, liées au manque d'homogénéité et de complémentarité entre les pratiques d'une même grappe (principe de cohérence horizontale), ce qui ne permet pas de produire un effet synergique (plus fort) mais un effet individuel sur les attitudes au travail.

² Bien qu'elle ait été critiquée auparavant nous rapportons cette théorie, dite bi-factorielle, puisqu'elle offre un cadre général de comparaison de pratiques de motivation dans le contexte organisationnel, et nous n'entendons pas entrer dans le détail méthodologique qui fait l'objet des critiques des principaux détracteurs de ladite théorie.

5. Conclusion

Sur la base de la théorie de l'échange social et de la théorie du soutien organisationnel perçu nous avons produit un modèle conceptuel pour examiner l'effet des pratiques de motivation sur le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester. Les résultats de l'étude réalisée auprès d'employés de huit banques commerciales marocaines témoignent de l'existence d'effets significatifs des pratiques de motivation sur le soutien organisationnel perçu et l'intention de rester, et confirment le rôle médiateur majeur que joue le soutien organisationnel perçu. Les résultats de notre étude s'ajoutent au corpus théorique traitant de la fidélisation des employés et permettent de produire des contributions théoriques et pratiques.

Sur le plan théorique, notre recherche apporte trois contributions majeures :

D'abord elle explique, sous le prisme de la théorie de l'échange social, que plus les pratiques de motivation sont perçues positivement, plus le soutien organisationnel perçu est important motivant, ainsi, les employés à rester en poste, et vice-versa. En milieu de travail les employés attribuent souvent des qualités humaines à l'organisation en évaluant son degré de souci pour leur bien-être et, dans une logique de réciprocité, tendent à développer des attitudes et comportements favorables ou défavorables à son égard (Eisenberger et al., 1990).

Ensuite, elle mobilise la notion d'intention de rester au lieu de l'intention de départ. Dans la littérature ces deux notions ont été longtemps considérées comme les deux faces d'une même pièce (Black and Stevens, 1989 ; Johnston, 1995). Or des études telle celle de Cho et al. (2009) pointent les limites de cette spéculation, et montrent que l'effet du soutien organisationnel perçu peut être deux fois plus important sur l'intention de rester que sur l'intention de départ. Nous nous sommes basés également sur les définitions des deux concepts pour montrer que même au niveau théorique, voire même sémantique, ces deux concepts ne décrivent pas des états d'esprits dont les déclencheurs seraient des parfaits antipodes. En effet, alors que l'intention de rester décrit la volonté de continuer en poste (Tett et Meyer, 1993), l'intention de départ renvoie à la décision délibérée de quitter l'organisation, et suppose le dernier engrenage dans la séquence cognitive de départ volontaire (Mobley et al., 1978). A partir de ces constats, et vu que ces deux concepts décrivent des états émotionnels différents il serait fallacieux de supposer que les facteurs qui agiraient sur l'intention de départ auraient le même effet, toutefois inversé, sur l'intention de rester.

Enfin, elle met en relief le rôle médiateur qu'exerce le soutien organisationnel perçu entre les pratiques de motivation et l'intention de rester. Malgré le caractère partiel de la médiation on distingue des effets directs des pratiques de motivation sur l'intention de rester nettement plus faibles lors de l'introduction du soutien organisationnel perçu comme élément médiateur.

Sur le plan pratique, nos résultats permettent de formuler des recommandations à l'intention des gestionnaires des ressources humaines, et des concepteurs des politiques sociales :

Certes, en l'absence d'enquêtes nationales sur les conditions de travail dans le secteur bancaire on s'interroge sur l'adéquation des pratiques sociales aux besoins et attentes des salariés. L'étude que nous rapportons permet d'apporter quelques suggestions en la matière : A notre sens, il semble nécessaire de revoir le système de paie notamment en matière de diversité des outils de rémunération proposés aux salariés, de l'accompagnement des besoins et attentes de chaque génération, et de compétitivité externe. En effet la rémunération ne doit pas être conçue comme un tout figé dans le temps mais un outil de fidélisation évolutif, diversifié et adapté aux

besoins de toute la population d'employés. Ces deux dernières décennies plusieurs voix se sont levés pour manifester l'importance de la diversification des outils de rémunération, notamment par l'introduction de systèmes de participation financière et de rémunération de la performance (Uribetxebarria et al., 2021; Robinson et Wilson, 2006; Kato et Morishima, 2002) D'autres ont pointé le rôle vital d'un système de paie qui tient compte des nouvelles génération présentes sur le marché du travail (Kowske et al., 2010 ; Samoliuket al., 2022). Alors que certains ont mis en garde contre la compétitivité accrue des entreprises pour attirer les meilleurs profils sur le marché de travail via des systèmes de paie extrêmement attractifs, et donc du rôle capital de veille stratégique que doit mener le pôle social de chaque entreprise (Balkin et Gomez-Mejia, 1987).

Bien que nous ayons fait appel à la méthodologie la plus appropriée pour répondre à notre problématique de la recherche, il sied important de rappeler les quelques limites qui la regardent : D'abord, nous soulignons le caractère transversal des données recueillies sur le terrain, et qui ont supposé l'établissement d'arguments de nature inférentielle plutôt que causale. Le fait d'avoir rassemblé des observations à une seule reprise nous limite à un moment précis de l'histoire, et nous prive de l'analyse des attitudes des employés sur une période de temps A cet égard, une étude longitudinale dont la prétention serait d'évaluer l'efficacité de notre modèle de la recherche, permettrait d'examiner davantage à partir de la perception des pratiques de motivation le changement de la nature du soutien organisationnel perçu, et de l'intention de rester sur une période de temps. Cette approche permettrait également d'évaluer l'efficacité des efforts organisationnel dans l'accompagnement du personnel, l'adaptation aux changements, et l'amélioration continue en matière des politiques sociales.

Ensuite, s'agissant de la méthode d'échantillonnage, nous estimons que le schéma stratifié adopté pose quelques limites, notamment, lorsqu'il s'agit de strates difficilement accessibles sur le terrain, soit de par leur rareté tels les directeurs régionaux, soit de par leur indisponibilité ce qui nous a poussé parfois à recourir à la convenance (ce constat compromet la généralisation de nos résultats). Quoique la méthodologie d'analyse des données ait permis de prouver la validité et fiabilité de nos instruments de mesure, et parallèlement celles de notre modèle de la recherche, pour pallier l'insuffisance relative à la généralisation des résultats, une révision du design de la recherche devrait être opérée en intégrant, par exemple, une étude qualitative subséquente qui par le biais d'entretiens permettrait de renforcer la validité de nos résultats.

En plus, il faut rappeler que le caractère spécifique des pratiques sociales dans le secteur bancaire marocain nuirait également à la généralisation de nos résultats. Les particularités du personnel bancaire, ayant impliqué un design spécifique des pratiques de motivation interfèrent avec la possibilité de généralisation des résultats à d'autres secteurs tel le secteur du logiciel (*software industry*) par exemple, dont la population d'employés est composée principalement d'ingénieurs, ou à l'industrie pharmaceutique, voire même aux institutions du secteur public. A notre avis, des contextualisations du modèle devraient avoir lieu avant de l'opérationnaliser dans d'autres secteurs d'activité.

En outre, notre étude a produit des résultats pour toute la population sans pour autant préciser les différences de perception qu'il pourrait y avoir au niveau des différentes strates de l'échantillon. A titre d'exemple, les variables démographiques (Age, niveau hiérarchique, ancienneté, enseigne bancaire etc.) pourraient enrichir le modèle et donner lieu à une discussion plus nuancé de la réalité de notre terrain.

Enfin, nous rapportons une limite relative au degré de compréhension des questions. En dépit de nos efforts de simplification du lexique employé dans les énoncés, lors de la collecte des observations on s'est aperçu, en effet, qu'à l'heure de renseigner les questionnaires quelques répondants éprouvaient des difficultés, la plupart du temps, de nature linguistique ce qui nous nous a obligé d'écarter quelques observations contenant des valeurs aberrantes. Pour pallier cette insuffisance, il serait donc judicieux que dans une étude future une traduction des échelles de mesure à langue arabe (langue maternelle) soit également opérée.

BIBLIOGRAPHIE

Aktar, A., et Pangil, F. (2017). The relationship between employee engagement, HRM practices and perceived organizational support : Evidence from banking employees. Aktar, A. et Pangil F. (2017), "The Relationship between Employee Engagement, HRM practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees" *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3).

Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth : Human needs in organizational settings.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., et Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour : A moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.

Allen, D. G., Shore, L. M., et Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., et Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage : Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Arefin, M. S., Arif, I., et Raquib, M. (2015). High-performance work systems and proactive behavior : The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 132-140.

Aria, A., Jafari, P., et Behifar, M. (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay : The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67-81.

Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention : Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.

Aslam, M. S., et Safdar, U. (2012). The influence of job burnout on intention to stay in the organization : Mediating role of affective commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 4016-4025.

Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model : State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.

- Batista, M., Feijo, A., et Silva, F. (2013). Quality management and employees' attitudes : An example from certified enterprises. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Bergman, T. J., et Scarpello, V. G. (2002). *Compensation Decision Making* (4th ed). SouthWestern Thomson Learning.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley and Sons.
- Boxall, P., Macky, K., et Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand : The causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 196-214.
- Brun, J.-P., et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition : Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Caetano, A., et Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos : Contextos, processos e técnicas*.
- Chiang, H.-H., Han, T.-S., et Chuang, J.-S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., et Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I., et Purcell, J. (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour : Reciprocity or 'it's my job'? *Journal of management studies*, 41(1), 85-106.
- Dinç, E. (2015). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between effort-reward fairness, affective commitment, and intention to leave. *International Business Research*, 8(4), 259.
- Duarte, A. P., Gomes, D., et Neves, J. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel : The mediating role of perceived organizational support. *Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: the mediating role of perceived organizational support*, 25, 103-123.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., et Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., et Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., et Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation ? *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.
- Eisenberger, R., Sowa, D., Huntington, R., et Hutchison, S. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance : A study of public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., et Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Herzberg, F. (1986). *One more time : How do you motivate employees*. New York : The Leader Manager, 433-448.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Ibrahim, Y., Sobaih, A. E., et Gabry, G. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : A Study of Deluxe Hotels in Hurghada, Egypt. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 3(3), 114-136.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., et Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Johari, J., Tan, F. Y., Adnan, Z., Yahya, K. K., et Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay : Do human resource management practices matter? *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M., et Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices on perceived organizational support and turnover intentions : Evidence from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality et Tourism*, 13(2), 103-119.
- Korff, J., Biemann, T., et Voelpel, S. C. (2017). Human resource management systems and work attitudes : The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45-67.
- Koys, D. J. (1988). Human resource management and a culture of respect : Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(1), 57-68.
- Kudo, Y., Satoh, T., Hosoi, K., Miki, T., Watanabe, M., Kido, S., et Aizawa, Y. (2006). Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanese nurses in small and medium-sized private hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48(6), 504-513.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., et Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Lamsakhar, Y., Mhimra, M., et Esslimani, B. (2021). De la perception du soutien organisationnel à l'intention de rester : Effet des pratiques RH de développement. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 1-30.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., et Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes : A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.

- Levinson, H. (1965). Reciprocation: Between man and relationship organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lew, T. (2008). Perceived Organizational Support: Linking Selected Human Resource Management Practices with Affective Organizational Commitment and Turnover Intention. *The New Faces of Asia Management* (in CD-Rom).
- Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes [PhD Thesis].
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., et Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Manasa, K. V. L., et Reddy, N. (2009). Role of Training in Improving Performance. *IUP Journal of Soft Skills*, 3.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation and personality*. Prabhat Prakashan.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human resource management review*, 11(3), 327-335.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., et Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.
- Milkovich, G. T., et Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th edition). McGraw Hill Iriwn.
- Mohd Zin, M., Othman, S. Z., et Pangil, F. (2012). Compensation practices and transformational leadership influences on intention to stay: The mediating role of perceived organizational support.
- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A., et Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment? *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 15-36.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group et Organization Studies*, 11(4), 335-359.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., et MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 4, 349-355.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., et Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*.
- Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*.
- Rehman, Z. ur, Javed, A., et Rehman, K. (2019). Extracting the Mediation Model of Perceived Organizational Support in the Relationship between HRM Practices and Organizational

Commitment of Bankers in Khyber Pakhtunkhwa (Pakistan): A Review Paper. *Global Regional Review*, 4(4), 113-121.

Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support : A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

Rhoades, L., Eisenberger, R., et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization : The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.

Rissanen, A. (2017). An investigation into voluntary employee turnover and retention factors in sport organizations.

Rousseau, D. M., De Rozario, P., Jardat, R., et Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson Education France.

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., et Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes : The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*.

Safy-Godineau, F., Fall, A., et Carassus, D. (2020). L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. *Gestion et management public : la Revue du RECEMAP*.

Sheridan, J. E., Slocum Jr, J. W., Buda, R., et Thompson, R. C. (1990). Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments. *Academy of Management Journal*, 33(3), 578-602.

Shore, L. M., et Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 76(5), 637.

Smith, B. D. (2005). Job retention in child welfare : Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 27(2), 153-169.

Smith, C. (2014). *Employee recognition at work : A study of employee experiences* [Phd, University of York]. <http://eprints.lincoln.ac.uk/id/eprint/23877/>

Stamper, C. L., et Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.

Tan, F. (2008). Linking Career development practices to turnover intention : The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-16.

Tansky, J. W., et Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment : An empirical study. *Human resource development quarterly*, 12(3), 285-300.

Tillou, C., et Igalens, J. (2012). Pourquoi les consultants français veulent-ils quitter leurs employeurs ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 2, 22-43.

Tokmak, I., Turen, U., et Gökmen, Y. (2012). Exploring the Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Performance and the Mediating Role of Perceived Organization Support : An Empirical Research on Turkish SMEs. *European Journal of Social Sciences*, 36(2), 253-262.

- Topuz, R., et Çağlayan, H. S. (2019). The Investigation of Relationship Between the Satisfaction Level and Perceived Organizational Support of Human Resources Management Practices in Sport Organizations. *Journal of Education and Training Studies*, 7(10), 131.
- Torrington, D., Hall, L., et Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson education.
- Volpone, S. D., Avery, D. R., et McKay, P. F. (2012). Linkages between racioethnicity, appraisal reactions, and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 252-270.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., et Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- White, M., et Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes : How much human resource management do you need? *Human relations*, 66(3), 385-406.
- Paunonen, S. V., et Jackson, D. N. (1985). The validity of formal and informal personality assessments. *Journal of Research in Personality*, 19, 331-342.
- Langford, P. H. (2003). A one-minute measure of the Big Five? Evaluating and abridging Shafer's (1999a) Big Five markers. *Personality and Individual Differences*, 35, 1127-1140.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381-391.
- Geringer, J. M., Frayne, C. A., et Milliman, J. F. (2002). In search of "best practices" in international human resource management : Research design and methodology. *Human Resource Management : Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(1), 5-30.
- Hair, J. F. (2009). *Multivariate data analysis*.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., et Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., et Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational behavior*, 63(3), 438-456.
- Langford, P. H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement : Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 185-198.
- Armstrong-Stassen, M., et Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 201-220.
- Churchill G. A., Jr. et Peter J. Paul (1984), Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales : A Meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 21, 4, 360-375
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*.

- Brislin, Richard W. (1980). Translation and Content Analysis of Oral and Written Material," in Handbook of Cross-Cultural Psychology, Vol. 1, Harry C. Triandis and J.W. Berry, eds. Boston: Allyn et Bacon, 389-444
- Hinkin, T. R., et Tracey, J. B. (1999). An analysis of variance approach to content validation. *Organizational Research Methods*, 2(2), 175-186.
- Yao, G., Wu, C-H., and Yang, C-T. 2008. "Examining the Content Validity of the WHOQOL-BREF from Respondents' Perspective by Quantitative Methods," *Social Indicators Research* (85:3), pp. 483-498.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., et Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Ullman, J. B., et Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. *Handbook of Psychology*, Second Edition, 2.
- Malhotra N.K. (2016), *Marketing research : An applied orientation* (6th edition), Pearson.
- Carricano, M. et Pujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS*. Paris : Pearson Education France
- Tabachnick, B. G., et Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). Belmont, CA : Thomson/Brooks/Cole.
- Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Price, J. L., et Mueller, C. W. 1986. *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, Connecticut : JAI Press.
- Hooper, D., Coughlan, J., et Mullen, M. (2008, September). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In *7th European Conference on research methodology for business and management studies* (Vol. 2008, pp. 195-200).
- Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, et computers*, 36(4), 717-731.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., et El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F. de Boeck, 298-324.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., et Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed). New York, NY : Routledge Taylor et Francis Group
- Allen, D. G., Shore, L. M., et Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Gaertner, K. N., et Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human relations*, 42(11), 975-991.
- Shore, L. M., et Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano et K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work* (pp. 149-164). Westport, CT : Quorum Press.

- Johnston, J., 1995. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management* 6 (5), 53–71.
- Cho, S., Johanson, M. M., et Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management*, 28(3), 374-381.
- Black, J.S., Stevens, G.K., 1989. The influence of spouse on expatriate adjustment and intent to stay in overseas assignments. *International Journal of Human Resource Management* 3 (3), 585–592.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., Hollingsworth, A.T., 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63, 408–414.
- Tett, R.P., Meyer, J.P., 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46 (2), 342–346.
- Uribetxebarria, U., Garmendia, A., et Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397-1425.
- Robinson, A. M., et Wilson, N. (2006). Employee financial participation and productivity: An empirical reappraisal. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 31-50.
- Kato, T., et Morishima, M. (2002). The productivity effects of participatory employment practices : Evidence from new Japanese panel data. *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, 41(4), 487-520.
- Kowske, B. J., Rasch, R., et Wiley, J. (2010). Millennials’(lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of business and psychology*, 25, 265-279.
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., et Mishchuk, V. (2022). Employer brand : key values influencing the intention to join a company. *Management et Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 61-72.
- Balkin, D. B., et Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic management journal*, 8(2), 169-182.