

**L'influence du soutien organisationnel perçu des pratiques de GRH sur
l'implication organisationnelle : Cas des salariés du secteur bancaire**
**The influence of the perceived organizational support of HRM practices
on organizational commitment: Case of the employees of the banking
sector**

Bouda Nabil^{1*}, Chitti Mohand², Akkarene Rim³

¹ École des Hautes Études Commerciales Koléa, boudanabil@gmail.com

² Université de Bejaia, cmohand@gmail.com

³ Université de Bejaia, akkarene@gmail.com

Date de réception:23/01/2020 Date de révision:23/02/2020 Date d'acceptation:25/03/2020

Résumé

L'objectif principal de cette recherche est d'enrichir la question de l'implication organisationnelle des salariés et cela en faisant intervenir un cadre de recherche nouveau pour expliquer les liens existants entre certaines pratiques de GRH et le concept d'implication. En effet, au travers d'une étude qualitative réalisée sur un échantillon de salariés du secteur bancaire il a été démontré l'existence de liens entre les pratiques de GRH, le soutien organisationnel perçu et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle des salariés de ce secteur.

Mots clés : SOP, implication organisationnelle, fidélité, formation rémunération, gestion des carrières.

Abstract

The main aim of this research is to enrich the question of the organizational commitment of employees and this by using a new research framework to explain the existing links between certain HRM practices and the concept of commitment. Indeed, through a qualitative study carried out on a sample of employees in the banking sector, it has been demonstrated the existence of links between HRM practices, perceived organizational support and the different dimensions of the organizational commitment of employees of this sector.

Keywords: POS, Organizational commitment, employee loyalty, training, remuneration, career management

* Auteur correspondant: Bouda Nabil, Email: boudanabil@gmail.com

1. Introduction :

Depuis son apparition dans la psychologie organisationnelle, le concept de soutien organisationnel perçu a été mobilisé pour expliquer et comprendre l'intention de départ volontaire et la fidélité des salariés (Paillé, 2007). Cependant, il serait aussi intéressant d'essayer d'expliquer au travers de ce concept d'autres comportements et attitudes au sein des organisations, tels que l'implication des salariés.

En effet, dans un secteur concurrentiel tel que le secteur bancaire, ou il faut mobiliser et impliquer ses salariés pour faire face à la concurrence et atteindre ses objectifs, la perception des salariés du soutien organisationnel a certainement une influence sur leur implication.

Des études antérieures ayant démontrées que les pratiques de GRH constituaient des antécédents forts du soutien organisationnel perçu (Kivas, 2008, Snape et Redman, 2010, Tillou et Igalens, 2012), nous ont amenés à vérifier au travers de cette recherche l'influence de la perception de ces facteurs sur l'implication organisationnelle des salariés.

De ce fait, cette recherche tentera de répondre à la problématique suivante : **quel est l'influence des perceptions des pratiques GRH sur l'implication organisationnelle des salariés du secteur bancaire de la wilaya de Bejaia ?**

Cette recherche s'appuie sur les hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Le soutien organisationnel perçu des pratiques de formation influence l'implication normative des salariés.

H2 : Le soutien organisationnel perçu des pratiques de rémunération influence l'implication calculée des salariés.

H3 : Le soutien organisationnel perçu des pratiques de gestion des carrières influence l'implication calculée des salariés.

Dans le but de répondre à cette problématique et de vérifier les hypothèses formulées nous avons effectué une étude qualitative auprès d'un échantillon d'employés de banques. Cette dernière nous a permis d'avoir un corpus de données sur lequel a été réalisée une analyse thématique de contenu avec le logiciel NVivo 11.

2. Revue de la littérature

2.1 Définition de l'implication organisationnelle

Durant les trente dernières années, l'implication organisationnelle est l'un des thèmes qui a mobilisé le plus les chercheurs de différentes spécialités : psychologie, sociologie, économie, gestion, relations industrielles (Meyer et Allen, 1991 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Brasseur et Mzabi, 2003 ; Cherfouh et Zebouchi, 2019). Cet intérêt des chercheurs pour l'étude du lien qui unit le salarié à son organisation est expliqué par Meyssonier (2005) par le pouvoir prédictif qu'a l'implication sur les attitudes et comportements au travail (Mowday et al., 1982 ; Neveu, 1993 ; Meyer et al., 2002 ; Cole et Bruch, 2006).

Pareille popularité n'a pas toujours que des points positifs, elle engendre aussi une confusion dans les définitions des différents concepts et théories liés à cette notion, et rend l'effort de recherche plus difficile.

Cependant, certaines définitions sont plus citées dans la littérature que d'autres. Parmi ces dernières on retrouve deux définitions importantes. La première, est celle proposée par Mowday et al. (1982), qui définissent l'implication de la façon suivante : « *Trois facteurs caractérisent l'implication organisationnelle : une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'entreprise et un fort désir de rester membre de l'organisation* ». La deuxième définition, est celle proposée par Meyer et Allen (1997, p.11) qui définissent l'implication organisationnelle comme étant : « *un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et son organisation et qui a des implications sur sa décision de rester membre de cette organisation* ».

S'il est reproché à la définition de Mowday et al. (1982) le fait qu'elle se limite uniquement à décrire les composantes de l'implication (Colle, 2006), la définition de Meyer et Allen (1997, p.11) est considérée comme étant plus complète, car elle synthétise beaucoup d'autres définitions (Ndayirata, 2017).

2.2 Les dimensions de l'implication organisationnelle

De nos jours, l'approche qui sert de base à la majorité des recherches est celle d'Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1997). Cette approche est une approche tridimensionnelle, dont les dimensions retenues

sont : affective, calculée et normative.

- **L'implication affective :**

L'implication affective se rapporte à un attachement émotionnel des individus envers leur organisation, à leur identification et à leur implication dans cette dernière. Cette dimension va dans le sens de l'implication attitudinale proposé par Mathieu et Zajac (1990) dont elle partage les idées d'identification de l'individu avec l'entreprise.

- **L'implication calculée :**

Allen et Meyer (1990) expliquent que l'implication calculée se réfère à la prise de conscience par l'employé des coûts engendrés par leur départ de l'organisation. Les employés dont l'implication est calculée restent au sein de l'organisation parce qu'ils en ont besoin. Certains auteurs utilisent le concept d'« implication à continuer »¹ à la place de l'implication calculée.

Dans leurs travaux de 1984, Meyer et Allen estimaient que c'est la peur de se voir perdre certains avantages qui engendre cette forme d'implication chez l'employé.

- **L'implication normative :**

Cette troisième dimension de l'implication organisationnelle est définie par Bentein et al. (2004, p. 1) comme étant : « une attitude de loyauté envers l'organisation, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard ». Renvoyant à la logique de l'engagement lié à l'adéquation des valeurs organisationnelles et individuelles des individus.

2.3 Le soutien organisationnel perçu

La relation employé-organisation est au centre du concept de soutien organisationnel perçu. Eisenberger et al. (1986) expliquent que ce qui est appelé soutien organisationnel perçu est le fait que les employés associent le traitement qu'ils reçoivent des représentants de l'organisation pour former «*des perceptions globales concernant la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être*» (Eisenberger et al., 1986, p.501). Lorsque les employés ont des niveaux de SOP élevés, la norme de réciprocité les motive à aider l'organisation à atteindre ses buts et objectifs (Eisenberger et al, 1986).

¹ Traduction de *Continuance commitment*.

2.4 Les pratiques de GRH et le SOP

Shore et Shore (1995) expliquent que les pratiques en matière de ressources humaines, qui démontrent la reconnaissance des contributions des employés, sont positivement associées au soutien organisationnel perçu.

En effet, ces pratiques (promotion, formation, gestion de carrière, flexibilité du temps de travail...) sont perçues comme un investissement dans le capital humain, elles conduisent à un soutien organisationnel perçu faible ou élevé, car elles signalent aux employés qu'ils sont estimés et reconnus (Narang et Singh, 2011).

Ses pratiques GRH influencent directement les conditions et l'environnement de travail des employés. Les conditions et l'environnement de travail engendreront d'autant plus un soutien organisationnel perçu fort si les employés pensent que ces variables sont issues d'actions volontaires de l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002).

3. Méthodologie de l'étude

L'objectif étant d'identifier parmi les différentes pratiques de gestion des ressources humaines celles qui exercent une influence sur les différentes dimensions de l'implication organisationnelle des employés, nous avons poussé à choisir l'approche qualitative afin d'atteindre ce dernier. En effet, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec un échantillon d'employés travaillant dans le secteur bancaire.

3.1. Méthode de recueil des données

Dans le but de répondre à la problématique posée, nous avons recueilli les données nécessaires grâce à 23 entretiens semi-directifs, menés avec l'utilisation d'un guide d'entretien structuré de telle sorte que les salariés interrogés nous exposent, en premier lieu, leurs perceptions des différentes pratiques en GRH appliquées au sein de leurs banques. En second lieu, ils nous ont expliqué l'influence que pouvait avoir ces pratiques sur leur implication dans leur travail au quotidien.

La retranscription de l'ensemble des entretiens a donné un corpus qui a été traité et analysé grâce au logiciel NVivo 11.

3.2 Description de l'échantillon

Les principales caractéristiques de notre échantillon sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Les principales caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques de l'échantillon	Total	Pourcentage
Sexe	23	100%
Homme	12	52%
Femme	11	48%
Âge	23	100%
18 – 30 ans	6	26%
31 – 40 ans	6	26%
41 – 50 ans	9	39%
51 et plus	2	9%
Ancienneté	23	100%
0 – 5 ans	5	22%
6 – 10 ans	6	26%
10 ans et plus	12	52%
Fonction	23	100%
Cadre	8	35%
Non-cadre	15	65%
Répartition géographique	23	100%
Akbou	7	30%
Bejaia	7	30%
El kseur	9	40%
Secteur d'activité	23	100%
Public	13	43,5%
Privé	10	57,5%

Source : élaboré sur la base du traitement fait avec le logiciel NVivo 11

4. Résultats et discussion :

L'analyse thématique de contenu réalisée sur les données recueillies a fait ressortir les résultats concernant les pratiques de GRH ayant le plus d'influence sur les salariés, ainsi que les liens existants entre ses pratiques, le soutien organisationnel et l'implication des employés.

4.1 Les représentations des pratiques de GRH

Le tableau 2 résume les résultats obtenus et qui sont liés au nombre références obtenues par chaque item des différentes pratiques de GRH abordées par les salariés interrogés.

Tableau 2 : Les différentes représentations associées aux pratiques GRH

Contenu	Entretien_Source	Références	%
Les pratiques de GRH			
Recrutement	3	4	2%
Sur la base des compétences	1	1	
Processus de recrutement pas assez clair	1	1	
Le processus n'est pas basé sur les besoins	2	2	
La formation	23	53	27.7%
Programme de formation est très faible	21	36	
Le programme de formation n'est pas clair est mal orientée	14	15	
La formation est de qualité	2	2	
La rémunération	23	57	30%
Les salaires sont bas par rapport aux efforts fournis	23	35	
Les primes ne sont pas versées selon le mérite	19	22	
La gestion des carrières	23	69	36.1%
Les étapes d'évolution ne sont pas claires	14	21	
Les opportunités de promotion en interne sont rares	17	36	
Système d'avancement inexistant	8	9	
La gestion des carrières est claire	3	3	
La communication	5	8	4.2%
Communication avec les supérieurs	3	3	
Communication avec les collègues	5	5	
Total	N=23	191	100%

Source : élaboré sur la base du traitement fait avec le logiciel NVivo 11

En se basant sur le nombre de citations obtenus par chaque item des pratiques de GRH, il ressort clairement que trois pratiques ont été les plus citées par les salariés et qui sont : la formation, la rémunération et la gestion des carrières.

Ces résultats montrent que, premièrement, les salariés sont insatisfaits par rapport aux programmes de formation appliqués par les banques. En effet, pour ces derniers Ces programmes de formation sont trop faibles et manquent de clarté et sont mal orientés. Pour les employés interrogés, il faudrait des programmes de formation mieux orientés et cela en ciblant les nouveaux besoins en termes de connaissances liées aux nouvelles technologies et nouveaux services offerts aux clients.

Deuxièmement, les pratiques de rémunération sont parmi celles qui ont le plus recueillies de références dans le discours des salariés interrogés. Il ressort des représentations de ces pratiques une forme d'insatisfaction causée par le fait

que les salariés perçoivent leur rémunération comme étant faible et par le fait que les primes ne soient pas versées selon le mérite.

Troisièmement, la pratique de gestion des carrières est perçue au travers de deux représentations. En effet, pour les salariés les étapes d'évolution sont floues et que les opportunités de promotion sont rares.

4.2 Les relations entre les pratiques de GRH, le SOP et l'implication organisationnelle

Sur la base des résultats précédents, nous avons retenu les trois principales pratiques qui ont recueillies le plus grand nombre de fréquences de citations dans le discours des salariés.

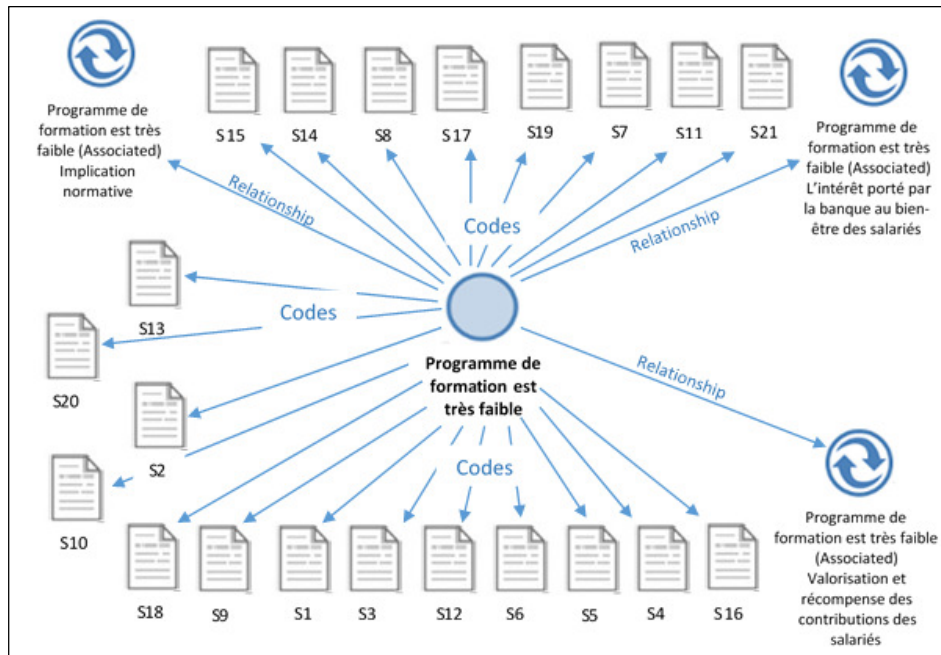
On nous référant aux relations et nœuds ressortis grâce au logiciel NVivo, nous allons analyser à présent les différentes relations existantes entre ces pratiques de GRH retenues, les items du soutien organisationnel perçu et l'implication organisationnelle.

4.2.1 Les relations entre la formation, le SOP et l'implication

Cette première pratique de GRH retenue, qu'est la formation, est perçue au travers de trois représentations qui expriment toute une insatisfaction des salariés à l'égard des programmes de formation au sein de leurs banques. Cette faiblesse des programmes de formation représente pour les salariés un manque d'intérêt porté par les banques à leur bien-être et un manque de valorisation de la part des banques des du travail et des contributions des salariés. En effet, pour les salariés, pour pouvoir prétendre à des postes plus importants il faudrait avoir la possibilité de faire des formations.

Ces deux perceptions auxquelles associent les salariés la faiblesse des programmes de formation sont des items du SOP.

Figure 1 : Les relations entre la formation, le SOP et l'implication



La source : réalisée sur la base des résultats obtenus avec NVivo 11.

La figure ci-dessus en plus de montrer l'existence de liens entre la principale représentation de la formation et les items du SOP, elle montre aussi l'existence de liens avec l'implication normative. Cette dernière relation se retrouve aussi dans le verbatim suivant :

« En cinq ans de présence dans cette banque, je n'ai pas encore pu profiter d'une formation qui me permettra d'actualiser mes connaissances. C'est vraiment un problème, sincèrement, je ne ressens aucune obligation de rester dans cette banque du moment je ne leur dois rien » (Entretien avec S16).

Autrement dit, les programmes de formation qui sont perçus comme étant faibles par les salariés engendrent un manque de soutien organisationnel perçu qui, à son tour, provoque un manque d'implication de type normatif auprès des salariés.

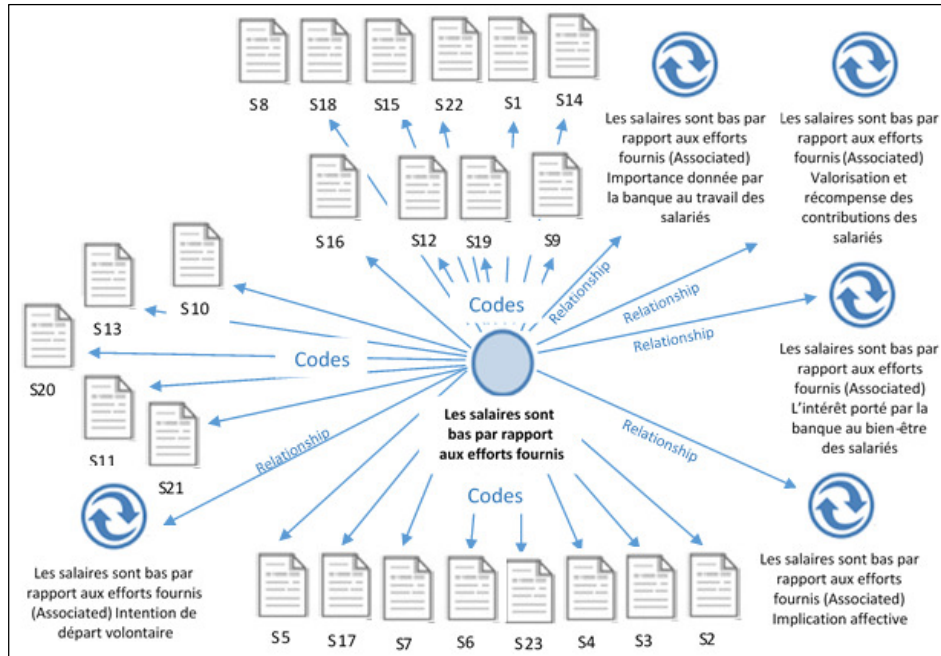
4.2.2 Les relations entre la rémunération, le SOP et l'implication

En ce qui concerne les pratiques de rémunération, comme expliqué précédemment, deux représentations sont ressorties du discours des salariés et qui expriment une forme d'insatisfaction à l'égard de ces pratiques.

Cette insatisfaction exprimée par les salariés interrogés est associée par ces derniers à un manque d'importance donnée par les banques au travail et aux efforts qu'ils fournissent.

Cette perception des salaires comme étant bas est aussi associée par les salariés à un manque de valorisation de leur travail de la part de leurs banques.

Figure 2 : Les relations entre la rémunération, le SOP et l'implication



La source : réalisée sur la base des résultats obtenus avec NVivo 11.

La figure au-dessus, en plus de montrer que la perception des pratiques de la rémunération est en relation avec les items du SOP, elle montre aussi que ces pratiques de rémunération sont en relation avec l'implication affective. Cette relation est décelable dans le discours des salariés :

« *Ce faible salaire que je touche ne me fait pas ressentir de satisfaction personnelle et ne me fait pas sentir que je suis membre de cette banque.* » (Entretien avec S12).

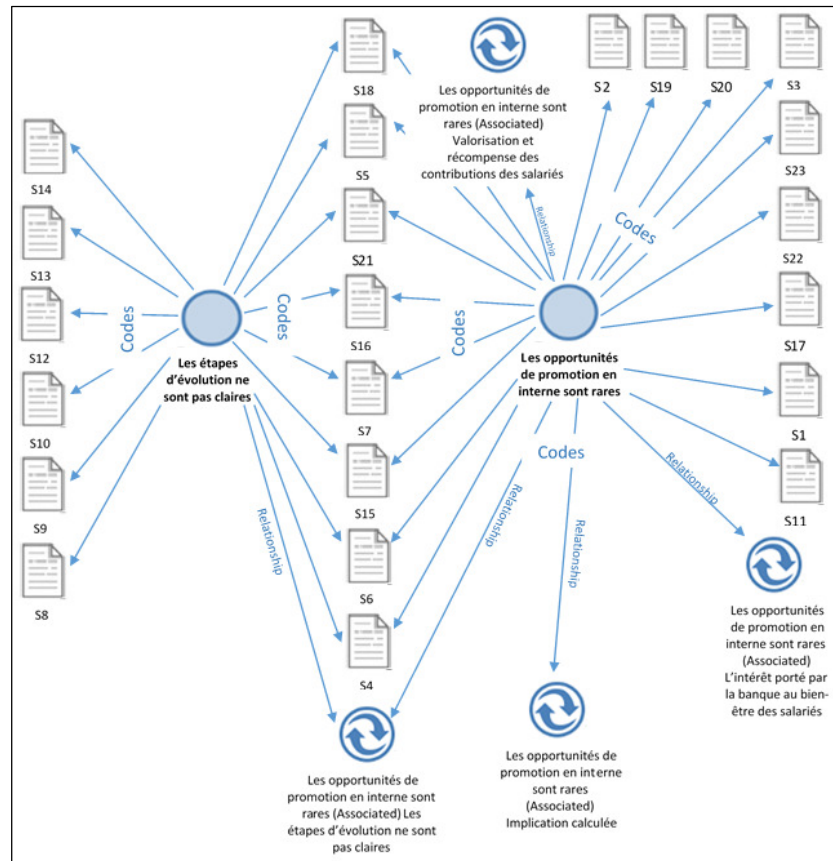
En résumé, l'insatisfaction à l'égard des pratiques de rémunération engendre un faible soutien organisationnel perçu et alimente le sentiment de non

appartenance à l'organisation. Cette dernière phrase est un item de l'implication affective.

4.2.3 Les relations entre la gestion des carrières, le SOP et l'implication

La dernière pratique la plus citée dans le discours des salariés et qui a été retenue est en effet la gestion des carrières. Cette dernière est perçue au travers de deux représentations qui traduisent une insatisfaction ressentie par les salariés à l'égard de cette pratique.

Figure 3: Les relations entre la gestion des carrières, le SOP et l'implication



La source : réalisée sur la base des résultats obtenus avec NVivo 11.

En effet, l'insatisfaction ressentie est engendrée par le fait que les salariés n'aient pas une connaissance exacte des étapes à gravir pour évoluer dans

leurs carrières et que les occasions d'être promu à un poste supérieur sont très rares.

Les représentations de ces pratiques de gestion des carrières sont en relation avec les items du soutien organisationnel perçu, car pour les salariés ce manque d'opportunités d'évolution est synonyme d'une absence de valorisation et d'un manque d'intérêt de la part des banques.

La figure ci-dessus montre l'existence de cette relation entre la gestion des carrières et le soutien organisationnel perçu, mais aussi l'existence d'une relation avec l'implication calculée des salariés. Cette relation peut être illustrée par les propos de ce salarié :

« Cette stagnation dans ma carrière dû au manque d'opportunités de promotion est problématique. Cependant, il me serait très difficile de quitter cette banque en ce moment et cela même si je le voulais. » (Entretien avec S17).

En résumé, le manque de soutien organisationnel perçu engendré par la stagnation des carrières des salariés fait dire à ces derniers que la seule chose qui les retient de ne pas quitter leurs entreprises est juste le manque de solutions de rechange possibles. Cette dernière phrase est un item de l'implication calculée.

4.3 Discussion des résultats

L'analyse des données fait ressortir trois catégories de résultats. Premièrement, elle fait apparaître les représentations des différentes pratiques de GRH (formation, rémunération et gestion des carrières) retenues sur la base du nombre de fréquences de citations obtenues dans le discours des salariés. Ces représentations expriment une insatisfaction ressentie par les salariés à l'égard de ces pratiques de GRH.

Deuxièmement, elle confirme l'existence de relations entre le soutien organisationnel perçu des salariés et l'implication organisationnelle de ces derniers. Ce résultat rejoint les résultats des récents travaux de Cherfouh et Zebouchi (2019), et ceux de Rhoades et Eisenberger (2002). En effet, dans le secteur d'activité étudié, qui est le secteur bancaire, l'absence de soutien organisationnel perçu par les salariés engendre un manque d'implication de la part de ses derniers.

Troisièmement, les résultats les plus importants de cette étude portent sur les liens existants entre les perceptions de ces principales pratiques de GRH et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle.

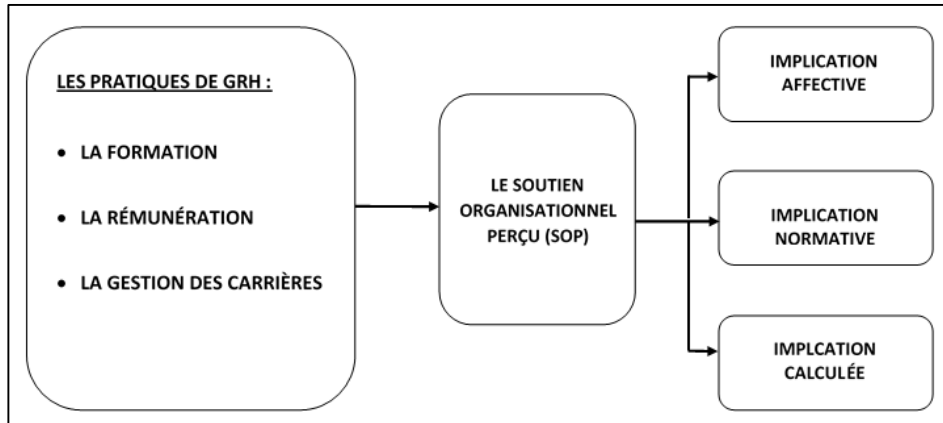
En effet, il est clairement ressorti que l'insatisfaction engendrée par la faiblesse des pratiques de formation dans ce secteur est à l'origine d'un manque d'implication normative, ce qui confirme notre première hypothèse de départ.

Concernant l'insatisfaction ressentie par les salariés à l'égard des pratiques de rémunération, elle engendre un manque d'implication affective. Alors que nous avons émis l'hypothèse que le soutien organisationnel perçu des pratiques de rémunération influence l'implication calculée des salariés, il s'est avéré à travers les résultats obtenus que cette hypothèse ne soit pas vérifiée et que l'influence de ces pratiques s'exerce plutôt sur l'implication affective des salariés. Cela s'explique par le fait que le manque de soutien organisationnel perçu de ces pratiques de rémunération engendre un sentiment de non-appartenance à l'organisation.

Enfin, l'insatisfaction engendrée par le manque de soutien organisationnel perçu des pratiques de gestion des carrières a quant à lui une influence sur l'implication calculée des salariés. Ce résultat d'affirmer l'hypothèse formulée concernant ces pratiques. Cela s'explique par le fait que bien que les salariés ne soient pas satisfaits de l'évolution de leurs carrières, le manque de solutions alternatives sur le marché de l'emploi les pousse à rester et à développer cette implication calculée.

La figure ci-dessous synthétise les principaux résultats obtenus.

Figure 4 : synthèse des résultats obtenus



Source : élaboré sur la base des résultats obtenus avec le logiciel NVivo 11

5. Conclusion :

Cette étude avait pour ambition d'expliquer l'implication organisationnelle des salariés au travers du concept du soutien organisationnel perçu de pratiques de GRH au sein des banques.

Si les résultats obtenus montrent effectivement l'influence de certaines pratiques de GRH (formation, rémunération et gestion des carrières) sur les différentes dimensions de l'implication des salariés, il s'avère néanmoins nécessaire la réalisation d'une étude quantitative pour déterminer l'importance de ces différentes influences.

Ses résultats ne permettent néanmoins d'émettre certaines recommandations d'ordre managériales. Ces recommandations concernent ce que peuvent faire les banques pour améliorer l'implication de leurs salariés. En effet, il est clairement ressorti que la faiblesse des programmes de formation et de gestions des carrières a un impact négatif sur l'implication de ces derniers, ce qui fait qu'il faudrait certainement revoir ces pratiques et cela en offrant des formations adaptées aux besoins du moment qui sont la digitalisation des sévices bancaires (e-banking, e-payement...), ainsi que d'offrir meilleures opportunités de promotion en interne pour mieux impliquer ces derniers.

4. Liste Bibliographique :

Allen, N.J. Meyer, J.P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, vol.63, n°1, p.1-18.

Bentein, K., Vandenberghe, C., Dulac, T. (2004). *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*. XVème congrès de l'AGRH. Montréal.

Brasseur, M. Mzabi, H.J. (2003). *Implication des salaires, clef de réussite du changement ?*, W.P. n° 663, Université de droit, d'économie et des Sciences d'aix Marseille.

Cherfouh, M. Zerbouchi, M.A. (2019). *The role of perceived organizational support in the human resources's commitment le role du soutien organisationnel perçu dans l'implication des ressources humaines*. Revue des sciences commerciales, 18(2), 7-17.

Cole, M.S. Bruch, H. (2006). *Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?*. Journal of Organizational Behavior, 27, 585-605.

Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Cézanne, Aix-Marseille III.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.

Kuvaas, B. (2008). *An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes*. Journal of Management Studies, 45(1), 1-25.

Mathieu J.E. Zajac D.M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment*. Psychological Bulletin, vol.108, n°2, p.171-194.

Meyer, J.P. Allen, N.J. (1984). *Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations*. Journal of Applied Psychology, 69(3), 372-378.

Meyer J.P. Allen N.J. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, vol.1, n°1, p.61-89.

Meyer, J. P. Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Hertscofitch, L. Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*. J. Vocat. Behav., 61, 20-52.

Meyssonier, R. (2005). *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences*. Le cas des ingénieurs, Thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III Paul Cézanne, IAE d'Aix-en-Provence.

Morgan R.M. Hunt S.D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, vol.58, p.20-38.

Mowday, R. X, Porter, L.W. Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Narang, L., Singh, L. (2011). *Human Resource Practices And Organizational Trust : An Empirical Study*. Paradigm, 15(1-2), 66-71.

Ndayirata, S. (2017). *L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : Cas des médecins du secteur public au Burundi*. [Thesis, Montpellier 3].

Neveu, J.P. (1993). *L'intention de départ volontaire chez le cadre – Contribution à l'étude du roulement du personnel*. Thèse de doctorat, Université des sciences sociales Toulouse I.

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, numéro 490(4), 349-355.

Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). *Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 86(5), 825–836.

Shore, L. M., Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149-164.

Snape, E., Redman, T. (2010). *HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis*. Journal of Management Studies, 47(7), 1219-1247

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