



---

L'IMPLICATION DES SALARIES ET LES FACTEURS ORGANISATIONNELS :  
UNE ETUDE EMPIRIQUE DANS LE SECTEUR PARAPUBLIC MALIEN  
CAS : HOPITAL MERE ENFANT LUXEMBOURG

**M. Boubacar SANOGO**

**Doctorant**

Institut de Pédagogie Universitaire (IPU)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

**M. Amara NIMAGA**

**Maitre de conférences agrégé**

Ecole Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel (ENETP)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Mali

**M. Abdoulaye KEITA**

**Maitre de conférences**

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Mali

---

## Résumé

Les comportements organisationnels des ressources humaines jouent un rôle primordial dans la rentabilité et la réussite de l'organisation, notamment dans la recherche de la performance. Ceci justifie l'attention particulière accordée aux hommes en tant que capitaux irréfutables pour l'entreprise, et dont la considération devrait couvrir à la fois les aspects quantitatif et qualitatif. Quels sont les facteurs liés à l'organisation qui poussent un individu à se dévouer à elle ? L'étude est menée dans le secteur parapublic dans lequel les salariés sont assujettis directement aux contrôles permanents et pointus des dirigeants, et dont la carrière des salariés

---

dépend partiellement de leurs attitudes et comportements vis-à-vis du travail et de l'organisation. Cette étude démontre que l'implication du salarié résulte de différents facteurs organisationnels tels que le soutien offert par l'entreprise (H1), la performance de l'entreprise (H2), le parcours effectué par l'entreprise (H3), les liens du salarié avec l'entreprise (H4). L'objectif global est de démontrer l'existence des relations directes entre les différents facteurs organisationnels et l'implication du salarié. Après avoir fourni un recueil des différents facteurs pouvant apporter une influence notable sur l'implication organisationnelle des salariés, cette étude révélera en conséquence la multi-dimensionnalité de l'implication. Elle servira subséquemment pour la vérification dans le cas malien de la pertinence des différents facteurs de l'implication étudiés dans des contextes différents, et permettra la proposition d'un modèle d'études qui sera validé par une expérimentation sur terrain par le biais d'un échantillon composé de 185 salariés du secteur parapublic malien. Elle a adopté la méthode de la régression linéaire multiple et l'analyse de la variance (ANOVA) conduite sous JASP afin de tester les hypothèses. Les résultats issus de cette étude constitueront des bases en matière de management des ressources humaines notamment des aspects comportementaux.

**Mots clés :** implication tridimensionnelle ; salarié ; entreprise ; spécificités organisationnelles ; secteur parapublic malien.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15275623>

---

## 1. INTRODUCTION

La considération des hommes au sein de l'organisation ne doit pas être limitée sur l'aspect quantitatif. Les entreprises ont tendance à imposer extrêmement leurs exigences l'optique de l'obtention dans le but de gagner un maximum de profit. Cependant, il est essentiel de considérer la valeur des ressources humaines dans l'organisation.

Récemment, la notion d'implication est devenue un sujet de recherche important dans la recherche en sciences sociales. La littérature a l'habitude de présenter des études empiriques ayant démontré explicitement les liens entre l'implication organisationnelle et les paramètres individuels du salarié tels que l'âge (L.W. Porter, 1974), le genre (Greenhaus, 1990) ainsi que les éléments relatifs aux particularités du travail notamment les expériences au travail (Wiener, 1982), la rémunération (Gutiérrez-Martinez, 2006), l'implication au travail et la satisfaction personnelle (L. W. Mowday, 1979). La littérature se focalise sur la relation entre l'implication

et les paramètres individuels, cependant, les facteurs rattachés à l'organisation sont tout aussi significatifs dans l'implication organisationnelle en question. Le principal objectif de cet article est de démontrer l'existence des liens entre l'implication des salariés et les différents facteurs rattachés à l'organisation. Par ailleurs, il y a lieu de confirmer la multi dimensionnalité de l'implication d'après le modèle dans (N. J Allen, 1990). En outre, la présente recherche permet de vérifier la pertinence des différents facteurs de l'implication étudiés dans d'autres pays étrangers dans le contexte Malien après avoir cerné le cadre théorique. La proposition d'un modèle d'études est autant une des terminologies de cette étude, laquelle sera par la suite validée par des études empiriques.

Cette recherche présente plusieurs intérêts, la compréhension et l'évaluation des influences positives des antécédents de l'implication organisationnelle, la précision des effets individuels des paramètres qui composent les facteurs de l'implication organisationnelle et la conclusion des influences positives de l'ensemble du construit théorique.

Elle présentera tout d'abord le cadre théorique sur l'implication organisationnelle, puis énoncera la méthodologie de recherche sur terrain pour ensuite exposer les résultats exprimant les relations directes entre les différents facteurs inventoriés et l'implication organisationnelle. Par la suite, les résultats seront discutés, les limites de cette recherche seront soulevées et pour terminer, il y aura des perspectives liées aux perfectionnements théorique, méthodologique et managérial de l'étude.

## **2. CONTENU**

### **2.1. Matériels et méthodes**

#### **2.1.1. Revue de littérature**

##### **2.1.1.1. Définition**

L'implication organisationnelle est une construction importante à inclure parmi les autres déterminants dans la modélisation et la recherche sur le comportement des employés dans les organisations (L. W. Mowday, 1979). L'évolution constante et l'abondance des formes marquent particulièrement ce concept et dont les instruments de mesure se renversent rapidement (Wiener, 1982). Malgré l'existence de différents concepts de l'implication, l'attention des chercheurs est focalisée sur l'implication organisationnelle avec un solide empiètement sur le champ (Démery-Lebrun, 2007). Les définitions issues de différents auteurs ont trouvé un consensus en mettant l'accent sur la « connexion entre l'individu et l'organisation ». En effet, les auteurs de (L. W. Mowday, 1979) ont défini l'implication organisationnelle comme une relation active avec l'organisation de telle sorte que les individus sont prêts à donner

quelque chose d'eux-mêmes afin de contribuer au bien-être de l'organisation. Pour (Wiener, 1982), c'est l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation par le salarié. Les auteurs de (N. J Allen, 1990) l'ont révélé en tant que force relative de l'identification d'un individu à une organisation, et son engagement dans cette organisation, qui peut être déterminée par une forte croyance dans et l'approbation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables au profit de cette organisation, et un fort désir de rester membre de cette organisation. Plus récemment, l'implication est considérée comme l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard qui stimulent la personne à fournir des efforts supplémentaires au travail (S. D. Ben Arab, 2011). Dans cet article, après avoir analysé les différentes sortes de définitions proposées antérieurement, l'implication organisationnelle est appréhendée comme « une pression qui oblige l'individu à se dévouer à l'organisation et à y mettre tout son temps, ses efforts et ses connaissances ».

#### **2.1.1.2. Dimensions**

Les auteurs de (L.W. Porter, 1974) ont inventé un modèle implication tridimensionnelle caractérisé par une forte croyance et une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, une volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation et un désir certain de maintenir l'adhésion à l'organisation. Ce modèle est développé et validé par (L. W. Mowday, 1979) après avoir critiqué toutes les mesures existantes précédentes de manque de validité psychométrique. Les auteurs de (N. J Allen, 1990) ont soutenu le modèle tridimensionnel de l'implication le plus connu qui estime la mesure de celle-ci sous trois dimensions : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. D'après l'échelle de (N. J Allen, 1990), la dimension affective de l'implication est un lien émotionnel entre le salarié et son organisation (N. J Allen, 1990), qui se manifeste par un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Ce lien émotionnel incite le salarié à faire des efforts importants dans son travail pour contribuer à sa réussite de l'organisation et il désire profondément d'en rester membre (P. Paillé, 2008). L'individu alors exprime une orientation active et positive envers l'organisation (L.W. Porter, 1974). L'implication calculée se réfère aux coûts perçus. Les auteurs ont proposé que les manifestations portent sur l'idée qui évoque la peur du salarié de quitter son emploi sans aucune alternative possible ou bien la réticence à quitter l'organisation malgré des incitations attrayantes à le faire. Cette dimension se produit lorsqu'il y a un profit associé à la poursuite de participation et un coût lié au départ. C'est également la prise de conscience de l'impossibilité de choisir un autre l'identité sociale en raison des énormes pénalités encourues en cas de changement (N. J Allen, 1990). (Wiener, 1982) a

défini l'implication normative comme l'ensemble des pressions normatives intériorisées pour agir d'une manière qui répond aux objectifs et aux intérêts de l'organisation. Il suggère que les individus présentent des comportements uniquement parce qu'ils croient que c'est la chose juste et morale à faire. Les auteurs de (N. J Allen, 1990) ont défini l'implication normative comme l'obligation de rester travailler au sein de l'organisation par loyauté ou pour achever un projet dans lequel l'individu est engagé, et de juger d'injustice et de manque d'éthique le fait de quitter l'organisation et surtout la croyance en la responsabilité de chacun envers l'organisation. C'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle (Wiener, 1982). Ces trois dimensions sont considérées comme des éléments composants distincts plutôt que les types, de l'implication attitudinal, c'est-à-dire que les employés peuvent maintenir chacun de ces états psychologiques à des degrés divers (N. J Allen, 1990).

### **2.1.1.3. Facteurs**

La littérature sur l'implication organisationnelle a recensé plusieurs facteurs qui l'influencent directement ou indirectement. (L.W. Porter, 1974) a parlé du degré de satisfaction professionnelle d'une personne comme étant largement associé à des aspects spécifiques et tangibles de l'environnement de travail et peut représenter une réponse affective plus rapidement formée que l'implication. En développant les mesures de l'implication organisationnelle proposées par ces auteurs, les auteurs de (N. J Allen, 1990) ont pu recenser et testé les facteurs suivants : l'implication dans l'emploi, la satisfaction professionnelle, la force de motivation pour performer et la motivation intrinsèque. L'auteur de (Wiener, 1982), en étudiant l'impact de la socialisation sur l'implication, a pu démontrer le rôle des expériences de l'individu avant l'entrée dans l'organisation issues de la socialisation familiale et de la culture individuelle et celles et après son entrée dans l'organisation à la suite de la socialisation organisationnelle à ce propos.

Dans une étude sur les races et la possibilité de discrimination, (Greenhaus, 1990) ont mené des études sur les races et ont confirmé l'impact des politiques sociales et professionnelles de l'organisation sur le niveau d'implication à travers le parrainage, l'acceptation, la discrétion professionnelle, le soutien à la supervision, la stratégie de carrière, la performance professionnelle, l'évaluation de la promotion, le plateau de carrière, la satisfaction professionnelle, et le genre. Cette vision sur l'importance de la politique sociale est partagée dans (Gutiérrez-Martinez, 2006) dont les études sont basées sur la rémunération, la gestion de carrière, le développement de compétences, la formation et la communication. Elle est aussi confirmée dans (Closon, 2010) en désignant que la satisfaction qui en découle influence

positivement l'implication affective dont le soutien organisationnel en joue un rôle modérateur. Les auteurs de (P. Paillé, 2008) ont regroupé les facteurs de l'implication sous trois angles : les caractéristiques personnelles, la structure organisationnelle et les expériences de travail.

### **2.1.2. Génération du modèle de recherche et présentation des hypothèses**

Les différents facteurs étudiés dans cette recherche sont ceux qui s'orientent directement vers l'organisation.

Le soutien peut comporter deux dimensions : la dimension émotionnelle et la dimension instrumentale. Son appréciation peut varier sous différentes formes : l'aide dans l'orientation de la carrière (Greenhaus, 1990) notamment la formation (Pennaforte, 2011), la conciliation du travail avec la vie privée (Trembley, 2005), (Chasserio, 2006), (Ollier-Malaterre, 2007). La reconnaissance, le développement de la compétence et la gestion de la carrière auraient des bons résultats sur l'implication organisationnelle (Gutiérrez-Martinez, 2006). Dans le cas d'une récompense à l'avance et un engagement de coûts importants pour fournir un emploi, le soutien organisationnel est désigné par (N. J Allen, 1990) comme une des variables de confort en corrélation avec l'implication affective. Ces idées soutiennent l'hypothèse :

- *H1 : La perception du soutien offert par l'entreprise influence positivement l'implication.*

La performance peut être un indicateur pour mesurer la performance de l'entreprise (Closon, 2010), (S. D. Ben Arab, 2011). Celle-ci peut être également appréciée par la taille de l'organisation (Vahe-Hennequin, 2005). Pour évaluer la performance de l'organisation, le salarié peut considérer les variables suivantes : l'offre de divers avantages, la chance de promotion, les opportunités d'interactions personnelles ; et même la décentralisation qui favorise la participation et la prise de décision qui seraient corrélées positivement à l'implication (Vahe-Hennequin, 2005). La performance financière de l'entreprise et l'implication tridimensionnelle de (N. J Allen, 1990) ont des liens significatifs selon (S. D. Ben Arab, 2011) : dans l'optique d'une attribution au salarié de l'autonomie, de la satisfaction au travail et de la possibilité de formation, la relation entre l'implication financière et l'implication peut être positive. Mais dans le cas de l'implication calculée qui diminue en se rendant compte des coûts au départ et en cas de manque d'alternative au travail, la relation est négative. L'implication normative dépend aussi de la rentabilité des capitaux investis qui est une signification de la performance financière. Les auteurs de (N. J Allen, 1990) ont désigné la fiabilité organisationnelle comme une des variables de la catégorie confort en forte corrélation avec l'implication affective. Ces idées fondent l'hypothèse :

- *H2 : L'appréciation de la performance de l'entreprise influence positivement l'implication.*

Les auteurs de (N. J Allen, 1990) ont défini l'implication calculée comme la crainte du salarié de perdre ses acquis et ses investissements lorsqu'il quittera l'entreprise, y compris tout ce qu'il a dû pour l'entreprise. L'auteur de (Démery-Lebrun, 2006) a confirmé cette définition en désignant l'implication comme une conséquence d'un investissement qui peut être de nature professionnelle ou psychosociale. De plus, lorsque l'entreprise éprouve un temps de crise, ses salariés devront être obligés de s'impliquer pour faire preuve de légitimité pour sa défense et surtout par nécessité de préserver son intérêt (Kouamo, 2018). Ainsi, nous posons :

- *H3 : Le jugement du parcours effectué par l'entreprise influence positivement l'implication.*

Les types de liens existants entre le salarié et l'entreprise dans les études antérieures se manifestaient généralement sous la forme de l'actionnariat salarié. Dans l'étude de (Carameli, 2006), la quantité de l'action détenue par le salarié et la perception de la participation liée à l'actionnariat salarié influencent positivement l'implication affective. Cette influence est beaucoup plus intense chez les salariés à individualisme plus élevé. Pour (Quenneville, 2010), le fait d'être propriétaire amène le salarié actionnaire à être plus satisfait, plus fidèle et plus attaché émotionnellement qu'un simple salarié. Cette forme de lien est avantageuse pour lui en termes d'accroissement de la sécurité de l'emploi, d'augmentation de son pouvoir discrétionnaire, et de son accès aux différentes informations réservées aux actionnaires lui accordant une clarté sur la compréhension de la performance de l'entreprise. Pour (N. J Allen; 1991), en se référant à l'implication calculée, « tout facteur qui augmente le coût associé en quittant l'organisation peut être considéré comme un antécédent ». Ainsi, la conclusion de ces conceptions a abouti à la formulation suivante :

- *H4 : Les liens du salarié avec l'entreprise augmentent le niveau d'implication.*

Ces cinq (4) hypothèses comporteront chacune trois sous-hypothèses se référant respectivement aux trois dimensions de l'implication selon (N. J Allen, 1990) : affective, calculée et normative.

### **2.1.3. Cadre méthodologique**

#### **2.1.3.1. Echantillonnage et recueil de données**

Le terrain d'étude est composé d'un hôpital parapublic et composés de 205 salariés.

La méthode choisie est l'enquête par le biais d'un questionnaire afin d'obtenir des réponses auprès des salariés de tous genres. Le questionnaire envoyé au responsable des ressources

humaines charger de les distribuer aux employés. Ainsi, 185 sur 205 ont répondu soit un taux de 90%.

Le tableau ci-après résume les autres caractéristiques des répondants :

**Tableau 1** : Caractéristiques des répondants

Variables	Caractéristiques
Genre	Femmes : 38% Hommes : 62%
Situation matrimoniale	Célibataires : 12% Mariés : 85% Veufs/ Divorcés : 3%
Age	Moins de 25 ans : 2% 26 à 35 ans : 24% 36 à 45 ans : 52% 46 à 55 ans : 22%
Ancienneté dans l'organisation	Moins de 1 an : 3% 1 à 5 ans : 41% 5 à 10 ans : 44% 10 à 20 ans : 9% Plus de 20 ans : 3%
Catégorie socioprofessionnelle	Ouvriers/Agents de maison/Sécurité : 30% Travailleurs de bureau: 20% Cadres moyens : 22% Cadres supérieurs : 18% Dirigeants : 10%

Source : Enquête de terrain, septembre 2023

### 2.1.3.2. Mesures des variables

Les questions posées aux salariés comprennent des éléments correspondants aux différentes théories recensées précédemment et couvrent deux différents aspects. Pour les aspects personnels, les questionnements évoquent l'âge, le genre et la situation matrimoniale du salarié, ainsi que son ancienneté au travail et sa catégorie socioprofessionnelle. Les variables sont mesurées à l'aide des échelles de mesures issues des différents travaux des différents auteurs représentées chacune par un item. Les échelles de (N. J Allen, 1990) développées et validées par (N. J Allen; 1996) sont celles utilisées pour l'implication affective (L'entreprise a beaucoup

de signification personnelle pour moi), calculée (Il serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise maintenant, même si je voulais) et normative (Je continue à travailler pour cette l'entreprise parce que je crois que la loyauté est importante et ressentent donc un sentiment d'obligation morale de rester).

Le soutien de l'entreprise est mesuré par une échelle développée et adaptée par (Quenneville, 2010), (l'entreprise se soucie réellement de mon bien être). Des nouveaux items de mesures ont été conçues pour cette étude pour mesurer les liens avec l'entreprise (Je suis un ami/un membre de la famille du propriétaire), la performance de l'entreprise (L'entreprise a une performance financière, sociale et matérielle) et le parcours effectué par l'entreprise (L'entreprise a rencontré beaucoup de difficultés depuis sa création). Les salariés devaient donner une note sur l'échelle de Likert en cinq points pour permettre l'évaluation du niveau d'implication et de chaque facteur.

### 2.1.3.3. Analyse des données

La régression multiple et la méthode de l'analyse de la variance (ANOVA), choisie pour cette étude, permet de déterminer si l'ensemble des variables explicatives influe de façon significative sur la variable dépendante, particulièrement utilisée lorsque les variables indépendantes sont qualitatives (Carricano, 2009). Cette méthode est reconnue d'une utilisation simple et permet de tester les liens de manière concomitants.

## 2.2. Résultats

Les données sont analysées à l'aide du logiciel JASP. La méthode de régression linéaire multiple est utilisée en vue de vérifier les connexions entre les différents facteurs et l'implication organisationnelle et confirmer les hypothèses par la suite.

### 2.2.1. Le niveau d'implication

Les 86 réponses issues des salariés enquêtés ont fourni les réponses ci-dessous suivant une notation correspondant à l'échelle de Likert à 5 points.

**Tableau 3** : Les scores du niveau d'implication

Score	Implication affective	Implication calculée	Implication normative
1	0%	0%	0%
2	0%	0%	0%
3	1,16%	3,49%	9,30%
4	41,86%	12,79%	20,93%
5	56,98%	83,72%	69,77%

Score moyen	4.535	4.802	4.605
-------------	-------	-------	-------

Source : Enquête personnel, août 2024

L'analyse de ces réponses permet de constater qu'en considérant le modèle de (N. J Allen; 1996), les répondants ont confirmé la coexistence des trois dimensions de l'implication chez un même sujet, avec une forte implication affective à 98,84%, une implication calculée solide à 96,51% et une intense implication normative à 90,70% pour tout l'échantillon.

## 2.2.2. Tests des hypothèses : la Régression Linéaire Multiple

### 2.2.2.1. Les sous-hypothèses liées à l'implication affective

**Tableau 4 :** Implication affective - Résultats de régression

Modèle	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.610	0.372	0.333	0.446

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. En se référant aux résultats ci-dessous qui a démontré un R<sup>2</sup> ajusté égal à 0,333, qui signifie que 33,3% de la variabilité de l'implication affective est expliquée par le soutien offert par l'entreprise, les liens du salarié avec l'entreprise, la performance de l'entreprise, le parcours effectué par l'entreprise.

**Tableau 5 :** Implication affective - ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	P
1 Régression	9.447	5	1.889	9.477	<.001
Résidu	15.949	80	0.199		
Total	25.395	85			

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024 (F = 9,477 avec une p-value < 0.05. Cela signifie que le modèle est statistiquement pertinent.

**Tableau 6 :** Implication affective - Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	P
1 (Constant)	1.758	0.567		3.100	0.003
SOUT	0.090	0.071	0.132	1.275	0.206
LIEN	0.210	0.056	0.343	3.712	<.001
PERF	0.260	0.081	0.312	3.196	0.002
PAR	-0.277	0.076	-0.377	-3.660	<.001

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. Le premier constat est que le soutien offert par l'entreprise n'est pas lié à l'implication affective. Alors, la première sous-hypothèse (H1A) n'est pas vérifiée ( $p > 0,05$ ).

Ensuite, la seconde sous-hypothèse (H2A) stipulant que « l'appréciation de la performance de l'entreprise influence positivement l'implication affective » est vérifiée ( $p < 0,05$ ).

La sous-hypothèse stipulant que « le jugement du parcours effectué par l'entreprise influence positivement l'implication affective (H3A) » est également confirmée avec un  $p < 0,05$ .

La quatrième sous-hypothèse supposant les liens du salarié avec l'entreprise augmentant le niveau d'implication affective (H4A) est confirmée ( $p < 0,05$ ).

### 2.2.2.2. Les sous-hypothèses liées à l'implication calculée

**Tableau 7 :** Implication calculée - Résultats de régression

Modèle	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.422	0.178	0.127	0.449

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. Les résultats obtenus montrent que le R<sup>2</sup> ajusté égal à 0,127 explique que 12,7% de la variabilité de l'implication calculée est expliquée par les différents facteurs suivants : le soutien offert par l'entreprise, les liens du salarié avec l'entreprise, la performance de l'entreprise, le parcours effectué par l'entreprise.

**Tableau 8 :** Implication calculée - ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	P
1 Régression	3.500	5	0.700	3.469	0.007
Résidu	16.140	80	0.202		
Total	19.640	85			

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. F = 3,469 avec une p-value < 0.05. Cela signifie que le modèle est statistiquement pertinent.

**Tableau 9 :** Implication calculée - Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	P
1 (Constant)	3.052	0.570		5.352	<.001
SOUT	0.122	0.071	0.202	1.711	0.091
LIEN	0.183	0.057	0.340	3.215	0.002
PERF	-0.044	0.082	-0.061	-0.542	0.589

PAR	-0.005	0.076	-0.007	-0.062	0.951
-----	--------	-------	--------	--------	-------

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. Concernant les sous-hypothèses relatives à l'implication calculée, la première (H1B) est infirmée avec un  $p > 0.05$ , ce qui signifie que la perception du soutien offert par l'entreprise n'influence pas positivement l'implication calculée.

L'appréciation de la performance de l'entreprise n'influence non plus positivement l'implication calculée (H2B), ainsi cette sous hypothèse est infirmée avec un  $p > 0.05$ . La troisième sous-hypothèse n'est pas non plus confirmée avec un  $p > 0.05$ , qui supposait que le jugement du parcours effectué par l'entreprise influence positivement l'implication calculée (H3B).

Pour la sous-hypothèse désignant les liens du salarié avec l'entreprise comme un facteur augmentant le niveau d'implication calculée (H4B), le  $p$  est  $< 0.05$ , donc celle-ci est confirmée.

### 2.2.2.3. Les sous-hypothèses liées à l'implication normative

**Tableau 10** : Implication normative - Résultats de régression

Modèle	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.417	0.174	0.123	0.614

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. Avec un R<sup>2</sup> ajusté égal à 0,123, les résultats démontrent que 12,3% de la variabilité de l'implication normative est expliquée par les variables explicatives suivantes : le soutien offert par l'entreprise, les liens du salarié avec l'entreprise, la performance de l'entreprise, le parcours effectué par l'entreprise.

**Tableau 11** : Implication normative - ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	P
1 Régression	6.370	5	1.274	3.376	0.008
Résidu	30.189	80	0.377		
Total	36.558	85			

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. Le modèle sur l'implication normative est statistiquement pertinent avec  $F = 3,376$  avec une  $p$ -value  $< 0.05$ .

**Tableau 12** : Implication normative - Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	P
1 (Constant)	2.097	0.780		2.688	0.009

SOUT	0.210	0.097	0.256	2.157	0.034
LIEN	0.220	0.078	0.301	2.837	0.006
PERF	-0.029	0.112	-0.029	-0.255	0.800
PAR	-0.026	0.104	0.030	-0.254	0.800

Source : Résultats issus du traitement des données par JASP, octobre 2024. La première sous-hypothèse sur l'implication normative (H1C) est infirmée ( $p > 0.05$ ), ainsi, la perception du soutien offert par l'entreprise ne l'influence pas positivement.

L'appréciation de la performance de l'entreprise non plus n'influence pas positivement l'implication normative, alors la deuxième sous-hypothèse à cet effet (H2C) est infirmée ( $p > 0.05$ ).

L'implication normative est également influencée positivement par le jugement du parcours effectué par l'entreprise (H3C), alors cette sous-hypothèse est confirmée par un  $p < 0.05$ .

Les liens du salarié avec l'entreprise peuvent augmenter le niveau d'implication normative (H4C), un  $p < 0.05$  confirme cette sous-hypothèse.

### 2.2.3. Synthèse des résultats

Le tableau ci-après récapitule les résultats relatifs aux confirmations des hypothèses.

**Tableau 13 :** Tableau récapitulatif des confirmations des hypothèses

Hypothèses	Variables indépendants	Implication affective (AFF)	Implication calculée (CAL)	Implication normative (NOR)
H1	Le soutien offert par l'entreprise (SOUT)	H1A Infirmée	H1B Infirmée	<b>H1C Confirmée</b>
H2	La performance de l'entreprise (PERF)	<b>H2A Confirmée</b>	H2B Infirmée	H2C Infirmée
H3	Le parcours effectué par l'entreprise (PAR)	<b>H3A Confirmée</b>	H3B Infirmée	H3C Infirmée
H4	Les liens du salarié avec l'entreprise (LIEN)	<b>H4A Confirmée</b>	<b>H4B Confirmée</b>	<b>H4C Confirmée</b>

Source : par mes soins, janvier 2025

Seule la quatrième hypothèse est validée totalement, pourtant, aucune hypothèse n'est rejetée car les trois autres sont toutes validées en partie, en confirmant une corrélation entre la variable choisie et au moins une dimension de l'implication.

### 2.3. Discussions

Des théories relatives à l'implication et aux différents facteurs organisationnels qui l'influencent notablement l'implication des salariés ont été inventoriées dans cette étude. Ces théories ont été généralement déduites des études de cas réels. Leur combinaison a permis la construction du modèle managérial qui est l'apport capital de cette étude, et lequel pourrait faire l'objet de différentes études exhaustives et approfondies dans des différents contextes.

La définition des variables relatifs aux différents facteurs organisationnels, la simplicité et la clarté du modèle théorique et la démonstration de la pertinence des trois modèles correspondants aux trois dimensions de (N. J Allen, 1990) par l'utilisation de la méthode ANOVA font partie des contributions majeures de cette étude.

Les résultats ont confirmé toutes les hypothèses, aucune d'entre elles n'est rejetée. La validation partielle des hypothèses par le biais d'au moins une sous-hypothèse signifie qu'un facteur exerce une influence sur l'implication.

La première hypothèse a confirmé que le soutien offert par l'entreprise a une influence positive sur l'implication normative, les données obtenues sur terrain ont fait références au soutien moral, financier et matériels, les récompenses de toutes sortes (Gutiérrez-Martinez, 2006), la conciliation du travail avec la vie personnelle et familiale (Trembley, 2005), (Chasserio, 2006), (Ollier-Malaterre, 2007), les soutiens professionnels tels que la formation (Pennaforte, 2011) et l'accompagnement (Greenhaus, 1990). Cette confirmation de la première hypothèse coïncide nettement aux propos de (N. J Allen; 1991) qui présument le soutien organisationnel comme un facteur de l'implication normative.

La deuxième hypothèse a confirmé l'influence de la performance de l'entreprise sur l'implication affective. Celle-ci authentifie également les conclusions de (N. J Allen; 1991). Les données empiriques ont fait référence à la notoriété de l'entreprise, à la performance financière (S. D. Ben Arab, 2011), aux bons produits offerts par l'entreprise en quantité et en qualité, à la fierté des employés envers l'entreprise vis-à-vis de leur entourage dans le contexte national. La confirmation de cette deuxième hypothèse ne correspond pas aux études antérieures de (S. D. Ben Arab, 2011) qui avaient confirmé l'existence de l'influence de la performance financière sur les trois dimensions de l'implication de (N. J Allen, 1990).

L'influence du parcours effectué par l'entreprise sur l'implication est également vérifiée dans la troisième hypothèse sur la dimension affective. Ce résultat n'a pas corroboré celui de (Kouamo, 2018) faisant référence à l'implication normative qui se traduit par une obligation en parlant de légitimité de défense de l'entreprise en cas de difficulté, ni celui de (Kouamo, 2018) qui interprète le parcours de l'entreprise comme faisant partie des investissements du salarié

dans son passé et lesquels il craint à perdre, se référant à une implication calculée. Selon les données d'enquête, la présence des salariés pendant le parcours difficile de l'entreprise leur cultive le sentiment d'appartenance, le partage des valeurs de l'entreprise et la considération de l'entreprise et de ses problèmes comme les leurs. Ces données pratiques correspondent aux échelles de l'implication affective de (N. J Allen, 1990).

La quatrième hypothèse est celle qui est corroborée complètement par la vérification de ses trois sous hypothèses liées aux trois dimensions de l'implication selon le modèle de (N. J Allen, 1990). Elle a confirmé ainsi les études antérieures (Pasquier, 2011), (Elouadi, 2015) qui ont exprimé les liens du salarié avec l'entreprise sous la forme de l'actionnariat salarié. L'implication affective est influencée particulièrement par la quantité de l'action détenue par le salarié et de la perception de la participation liée à celui-ci (Carameli, 2006). (Elouadi, 2015) a pu démontrer que cette forme de liens du salarié avec l'entreprise a une forte influence simultanément sur l'implication affective, calculée et normative (N. J Allen, 1990). Les données empiriques de cette étude ont pourtant précisé que les formes de liens qui existent entre le salarié et l'entreprise dans le secteur parapublic malien se manifestent notablement par les liens amicaux qui existaient déjà avant l'engagement du salarié ou que les deux parties tissent au cours de la période de travail. Ces types de liens assurent la confiance mutuelle entre les deux parties. Les liens peuvent être également à caractère familial de différents degrés. Ceux-ci attribuent au salarié une certaine appropriation lui permettant d'assurer la sécurité de son emploi et lui confère un pouvoir discrétionnaire et un accès plus ou moins libre aux informations réservées aux propriétaires (Quenneville, 2010). Des liens professionnels existent également prenant la forme de l'accès des membres de la famille du salarié aux produits de l'entreprise et surtout à un prix réduit et à des diverses conditions préférentielles.

Malgré toutes les contributions que la présente recherche pourrait montrer, plusieurs limites ont été identifiées.

La première fait référence à la collecte et les études des documents, des articles et des écrits. La langue de rédaction des écrits consultés est restreinte à ceux rédigés en langue française et anglaise seulement ; nonobstant le cas étudié est le secteur parapublic malien, aucune documentation rédigée pour ce cadre aux langues nationales n'est disponible. Aucun logiciel spécifique n'est utilisé pour l'exploration théorique des documents.

La seconde limite est relative à l'échantillon. Le choix des salariés pour juger les aspects organisationnels a pour effet d'obtenir une interprétation subjective ou biaisée des données. La taille de l'échantillon est très réduite, et pourrait conduire à une interprétation défectueuse des

données et réduit la possibilité de généraliser les résultats obtenus. En déroulant la fameuse théorie de (N. J Allen, 1990), des auteurs ont évoqué l'émergence éventuelle d'une quatrième dimension de l'implication organisationnelle qui combine à la fois l'implication affective et l'implication normative. Pour le prolongement de cette étude, il est possible d'explorer plus de variables relatives à l'organisation telles que la structure organisationnelle (N. J Allen; 1991), (Vahe-Hennequin, 2005) et la socialisation organisationnelle (Wiener, 1982). L'étude pourrait même s'étendre sur d'autres facteurs relatifs aux caractéristiques personnelles du salarié notamment l'âge et le genre (N. J Allen; 1991), la personnalité caractérisée par l'état affectif au travail (Pasquier, 2011) ; et puis aux variables liées au travail comme l'expérience professionnelle (N. J Allen; 1991), la compétence au travail et l'ancienneté au travail (Perrot, 2008).

La recherche a été introduite dans le secteur parapublic malien en raison de la commodité de l'administration du questionnaire, et surtout par souci de collecte de données essentiellement fiables et mesurables. Par ailleurs, les perspectives de recherche appellent à tester le modèle dans le contexte exclusivement public qui présenterait des aspects méthodologiques et pratiques plus différents, notamment en termes d'attitudes (Duvillier, 2003).

### **3. CONCLUSION**

Cet article s'intéressait à l'influence des différents facteurs organisationnels sur l'implication affective, calculée et normative des salariés du secteur parapublic malien. Les données empiriques obtenues auprès d'un échantillon de 185 salariés ont permis de démontrer que les répondants montrent la présence simultanée des trois dimensions de l'implication suivant le modèle de (N. J Allen, 1990).

L'effet combiné des différents facteurs a été étudié sur chaque dimension de l'implication du modèle de (N. J Allen, 1990). En outre, si le soutien offert par l'entreprise ne présente un lien significatif qu'avec la dimension normative de l'implication, la performance de l'entreprise et le parcours qu'elle a effectué influencent notablement l'implication affective uniquement, seul le lien du salarié avec l'entreprise a été démontré comme antécédents aux trois dimensions de l'implication (N. J Allen, 1990). La culture d'entreprise en tant que facteur de l'implication affective et de l'implication calculée a été prouvée.

Le travail a des limites principalement liées à la déficience des documents explorés et le nombre réduit d'échantillons pris lors de l'expérimentation. Seules des recherches plus approfondies, pourront améliorer les compréhensions de l'influence de ces différents facteurs sur l'implication organisationnelle. Le perfectionnement de cette étude propose donc de nouvelles recherches portant sur un échantillon plus important et intégrant de nouveaux contextes.

## REFERENCES

- L. W. Porter, R. M. Steers, R. T. Mowday, P. Boulian, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp.603-609, 1974
- . H. Greenhaus, S. Parasurman & W. M. Wormley, Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33, 1, pp.64-86, 1990
- Y. Wiener, Commitment in Organizations : A Normative View, *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp.418-428, 1982
- I. Guitiérrez-Martínez, L'implication organisationnelle des professionnels de TI, *Revue Française de Gestion*, n°168-169, pp.143-156, 2006
- L. W. Mowday, R. M. Steers, R. T. Porter, The measurement of organizational commitment, *Journal of vocational behaviour*, vol.14, pp.223-247, 1979
- N.-J. Allen, J.-P. Meyer, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18, 1990
- M. Démary-Lebrun, La mesure de l'implication professionnelle : un exemple de corpus en evolution. HAL Archives-Ouvertes, France, 2007
- S. D. Ben Arab, S. M. Mardessi, L'implication organisationnelle : levier pour la performance financière ? Une étude dans le contexte Tunisien, *Revue Libanaise de Gestion et d'économie*, Volume 4, Issue, pp.21-46, 2011
- N.-J. Allen, J.-P. Meyer, Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of the construct validity, *Journal of Vocational Behaviour*, n°49, 252-276, 1996
- P. Paillé, Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail, *Le travail humain*, Vol.71, N° 1, pp.22-42, 2008
- N.-J. Allen, J.-P. Meyer, A three-component conceptualization of organizational commitment, University of Western Ontario, *Human Resources Management Review*, Vol.1, n°1, pp.61-89, 1991
- C. Closon, L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la

satisfaction au travail des travailleurs, *Revue des Sciences de Gestion* 2010/1 (n°241), 67-73, 2010

- A. Pennaforte, Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services, *Gestion des Ressources Humaines* 2011/1, pp.39-72, 2011

- D.-G. Tremblay, De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux, Québec, Presse Universitaire du Québec, 2005

- S. Chasserio, Difficile conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans les entreprises Québécoises de services technologiques aux entreprises : Organisation du travail par projet, *Gestion des ressources humaines et effet de genre*, Thèse de doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal, 2006

- A. Ollier-Malaterre, Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation du travail-hors travail aux Etats Unis, au Royaume Unis et en France, Thèse de Doctorat de Sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris, 2007

- C. Vahe-Hennequin, Implication organisationnelle et structure en réseau, Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2005

- M. Démercy-Lebrun, Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier. HAL Archives-Ouvertes, France, 2006

- D. R. Kouamo, L'implication du salarié dans la prévention et le traitement des difficultés des entreprises dans l'espace OHADA, le cas du Cameroun, Thèse de Doctorat en Droit Privé, Université de Nantes sous le sceau de l'Université Bretagne Loire, 375 pages, 2018

- M. Caramelli, Une étude des effets de l'actionnariat salarié dans le contexte de l'entreprise multinationale : une approche attitudinale interculturelle. Doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 2 Sciences et Techniques, 2006

- S. Elouadi, Les effets de l'actionnariat salarié : une étude empirique dans le contexte des entreprises françaises du SBF 250, 2015

- M. Thévenet, Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes, Editions d'Organisations, 2000

- N. Quenneville, K. Bentein, G. Simard, Les valeurs organisationnelles à la mobilisation des Ressources Humaines, *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27, i-xvi, 2010

- M. Carricano, F. Poujoul, Analyse de données avec JASP, Sciences de Gestion, Collection Synthex, Pearson Education, France, 216 pages, 2009

- D. Pasquier, J.-P. Valéau, Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail, Revue internationale de Psychologie sociale n°24 (1), pp.5-36, 2011
- Perrot, Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise, Management, Vol.11, N°3, pp.231-258, 2008 - T. Duvillier, J.-L. Genard, A. Piraux, La motivation au travail dans les services publics, L'Harmattan, Logique de gestion, 2003