

Ecole doctorale Economie Organisation et Société

Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie – CEROS

TRAN Thi Ai Cam

**L'INFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE
SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES
*LE CAS DES ENTREPRISES INFORMATIQUES VIETNAMIENNES***

Thèse présentée et soutenue publiquement le 21 Mars 2017

en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion de l'Université de Paris-Ouest
Nanterre La Défense

Sous la direction de **Monsieur Eric PEZET** et **Madame Annaïg LE ROUX**

Jury :

Monsieur Eric PEZET, Professeur à l'Université Paris-Ouest Nanterre, Directeur de Thèse

Madame Annaïg LE ROUX, Maître de conférences, Université Paris Ovest Nanterre, Codirectrice de Thèse

Madame Oliviane BRODIN, Maître de conférences HDR, IAE de Lille, Université de Lille 1, Rapporteuse

Madame Fanny POUJOL, Maître de conférences HDR, Université de Montpellier, Rapporteuse

Madame Véronique CHANUT, Professeur à l'Université Paris 2 Pantheon-Assas

Madame DO Thi Thanh Vinh, Professeur à l'Université de Nha Trang (Vietnam)

Monsieur Pierre FENIES, Professeur à l'Université Paris-Ouest Nanterre

Monsieur Frédéric GAUTIER, Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

“When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind; it may be the beginning of knowledge, but you have scarcely in your thoughts advanced to the state of Science, whatever the matter may be.”

Lord Kelvin, 1883

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui m'ont aidée et encouragée à accomplir cette thèse.

Mes remerciements s'adressent tout d'abord et avant tout, à mon directeur de thèse, Monsieur Eric PEZET, Professeur à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, ainsi qu'à ma co-directrice de thèse, Madame Annaïg Le ROUX, Maître de Conférences à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, pour l'orientation et les conseils qu'ils m'ont donnés dans ce travail de recherche. Je tiens tout particulièrement à leur exprimer ma gratitude pour leur soutien enthousiaste. Je n'aurais pas pu mener cette thèse à bien sans leurs conseils éclairés.

Je tiens à remercier très sincèrement Nicolas MAINETTI, Professeur à l'Université d'Auvergne et Janique SOULIE, Maître de Conférences à l'Université d'Auvergne, qui m'ont aidée à mes débuts, quand je suis arrivée en France. Ils m'ont véritablement orientée dans la réalisation de ce travail. Leurs nombreux conseils m'ont été très précieux.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à Laurent MERIADE, Maître de Conférences à l'Université d'Auvergne et à Arielle NDIAYE, Maître de Conférences à l'Université d'Auvergne, pour leur très grande disponibilité et les conseils qu'ils m'ont prodigués sur la méthodologie en matière de bibliographie. Je remercie également Madame et Messieurs DO Thi Thanh Vinh, LE Kim Long et HO Huy Tuu, Professeurs à

la Faculté de Sciences économiques de l'Université de Nha Trang, pour leurs conseils sur la traduction du questionnaire d'analyse des données quantitatives.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux personnes qui m'ont aidée à améliorer les qualités rédactionnelles de cette thèse. Je veux ainsi remercier Monsieur Axel ALBUKREK, consultant informatique chez ATOS, Monsieur Jacques BELLEVILLE, Professeur émérite à l'Université de Bourgogne, Madame Anna MAGNET, Maître de Conférences à l'Université de Bourgogne, Monsieur Jean-François GUEUGNON, Maître de Conférences à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense. Leurs conseils m'ont été très précieux.

Je remercie vivement la direction et le personnel du département GEA de l'IUT d'Aurillac et le CEROS (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Organisations et la Stratégie) qui m'ont aidée et soutenue lors de mon arrivée en France. J'ai eu la chance de bénéficier du soutien amical de l'ARC et de la Croix Rouge qui m'ont aidée à améliorer mon français. Que ces deux associations en soient très sincèrement remerciées.

Je remercie très chaleureusement mon amie de doctorat Souad de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, pour son aide en matière d'apprentissage du français.

Un grand merci également à tous mes amis et collègues qui m'ont prodigué leurs encouragements sans jamais faiblir. Je voudrais aussi remercier les dirigeants des entreprises informatiques Vietnamiennes qui ont autorisé leurs employés à répondre au questionnaire qui constitue l'un des outils essentiels de cette recherche. J'ai beaucoup apprécié leur aide, leur enthousiasme et leur gentillesse.

Enfin, je me retourne vers ma famille, plus particulièrement ma maman, qui a toujours été à mes côtés, bien que nous vivions à 12.000 kilomètres de distance. Je la remercie plus qu'affectueusement de l'aide morale qu'elle m'a toujours accordée tout au long de cette période de recherche doctorale. Elle m'a apporté un soutien inconditionnel et sans faille, sans lequel ce travail n'aurait peut-être pas abouti.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE :	
LA REVUE DE LA LITTERATURE	20
CHAPITRE 1: LA CULTURE	22
CHAPITRE 2 : L'INTENTION DE RESTER ET DEUX PRINCIPAUX DETERMINANTS	111
CHAPITRE 3 : LE MODELE THEORIQUE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE	180
DEUXIEME PARTIE :	
ETUDES EMPIRIQUES	200
CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	203
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DES DONNEES – LES RESULTATS DES ETUDES QUANTITATIVES.....	253
CHAPITRE 3 : DISCUSSION	303
CONCLUSSION GENERALE	314
Références	324
Table des matières.....	374
Liste des tableaux.....	383
Liste des figures.....	386
Annexes	389

Introduction générale

Le 21^e siècle s'affirme comme le siècle de la mondialisation (House *et al.*, 2004). Le monde du travail devient plus complexe et plus exigeant sur le plan professionnel. Il y a une augmentation du risque et de l'incertitude causée par la disparition des frontières entre les pays et les régions désormais soumis à une concurrence mondiale (Kluyver & Pearce, 2006). Par ailleurs, les fluctuations économiques et démographiques du marché du travail ont fortement influencé l'offre et la demande sur le marché du travail. De plus, le monde du travail transforme la société productive en une société automatisée. Le salarié doit avoir une formation de plus en plus professionnelle et davantage de compétences. Ce qui lui permet plus de liberté sur le marché du travail. Cela conduit naturellement à moins de loyauté vis-à-vis de leurs entreprises (Baugh & Roberts, 1994). Par conséquent, la fidélité des salariés est devenue un sujet de recherche important et l'une des préoccupations essentielles des dirigeants de sociétés.

De nos jours, les entreprises multinationales arrivent et frappent à la porte des pays en voie de développement (Mingfang Li, 2002). Ces entreprises multinationales ont une influence positive sur le développement économique des pays d'accueil grâce à leurs technologies et leurs ressources en capital (CNUCED, 2006). Cependant, les entreprises nationales continuent de jouer un rôle important au sein de l'économie des pays, parce qu'elles sont les ressources principales et ont l'avantage d'être concurrentiel au sein de la nation (Hofstede, 2007). Les entreprises nationales peuvent s'appuyer sur une bonne

compréhension des conditions du marché local et sur une capacité à combiner leurs différentes ressources afin de créer un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises multinationales (Grimm & Smith, 1997). Face à la concurrence internationale, certains dirigeants ont compris que la gestion des ressources humaines est un outil stratégique essentiel qui permet un avantage concurrentiel (Huy, 2010).

Dans le contexte du Vietnam, la politique dite de rénovation est marquée par le passage de l'économie planifiée à une économie de marché. En adoptant ce nouveau régime économique, les entreprises doivent modifier leurs stratégies pour assurer leur survie. Toutes les décisions importantes d'une organisation sont généralement prises par leurs dirigeants. Cependant, il est impossible de réussir une telle transformation sur le territoire du Vietnam sans comprendre le contexte social, historique, culturel et politique dans lequel les dirigeants agissent, surtout en négligeant la culture organisationnelle. Celle-ci s'inscrit dans une perspective de gestion des ressources humaines qui permet une meilleure compréhension de son influence sur l'intention de fidéliser les salariés au sein de l'entreprise.

Dans cette première partie de l'introduction, nous présenterons l'émergence de la problématique de notre recherche (1) avant de la formuler (2). Ensuite, nous montrerons les objectifs de cette recherche (3). Enfin, nous indiquerons le positionnement épistémologique de notre recherche (4) avant de préciser l'architecture de la thèse (5).

1. L'émergence de la problématique

Selon Quivy & Van Campenhoudt (1995), la problématique est l'approche ou la perspective théorique que l'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. Les chercheurs peuvent utiliser les différentes approches pour élaborer un sujet de recherche. Par exemple, ils utilisent les modèles, les concepts, les théories, les méthodologies ou les thèmes d'intérêt général. La problématique de recherche peut se trouver dans les pratiques usuelles de terrain et dans la littérature à travers la théorie du Cadre des Valeurs Concurrentes (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983).

La problématique de notre recherche s'appuie sur les pratiques usuelles de terrain, c'est-à-dire des entreprises. Au début, l'auteur effectue des entretiens informels auprès des responsables des ressources humaines et des salariés des entreprises informatiques sélectionnés au Vietnam afin de connaître leurs préoccupations. Deux constatations sont faites : la gestion des ressources humaines est confrontée aux difficultés de fidélisation des salariés et les salariés souhaitent plus d'attention de la part des dirigeants et moins de pression hiérarchique.

Le problème de la fidélisation des salariés

Dans les faits, les entreprises se sont toujours intéressées à la fidélisation de leurs clients, de leurs actionnaires ainsi que de leurs salariés. Pour les responsables du marketing, la fidélité des clients constitue un atout très favorable pour l'entreprise (Jacoby & Kyner, 1973). Du point de vue de la gestion des ressources humaines, la fidélisation des salariés dans les entreprises se pose depuis de nombreuses années. Dès le début des années 1990, les entreprises cherchent à fidéliser leurs salariés. Cette fidélité était associée à une relation forte entre le salarié, son entreprise et son employeur, comme au sein d'une grande famille.

Aujourd'hui, la fidélité des salariés dans les entreprises évolue et s'appuie sur les ressources et les compétences (Barney, 1991). Si une entreprise veut commercialement réussir sur le marché, elle se doit d'être efficace et compétitive. Parallèlement au financement, à la vision stratégique, à la qualité du produit, aux politiques commerciales appropriées, aux marques, le facteur humain est central et prépondérant en raison de sa capacité de décision. Le salarié constitue un capital humain conscient de ses compétences. Cela est un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Becker, 1964). Actuellement, l'argent et la technologie moderne ne suffisent plus à augmenter la productivité, il s'agit maintenant d'utiliser au mieux et plus efficacement les compétences des ressources humaines qui constituent une valeur ajoutée pour améliorer les résultats (Rostker, 2003). Par conséquent, la qualification des salariés est essentielle au développement des entreprises.

Le Vietnam a rejoint depuis quelques années de nombreuses associations de commerce régional et international, et en particulier l'organisation mondiale du commerce (OMC). Cela a permis à un grand nombre d'entreprises multinationales de s'implanter dans ce pays. En investissant directement au Vietnam, ces entreprises multinationales ont contribué significativement aux exportations du pays et à l'augmentation du PIB, améliorant ainsi la croissance économique de ce pays (voir la figure 1-6, p.79). C'est pourquoi l'économie du Vietnam est de plus en plus dominée par les entreprises étrangères, en particulier dans le secteur de la technologie informatique (UNTAD, 2005). Le gouvernement a déclaré que le secteur informatique est l'un des secteurs les plus importants pour le développement économique et le progrès social du pays. En particulier, de 2010 à 2015, le secteur informatique du Vietnam a une forte croissance, de 7,6 milliards de dollars en 2010 à 49,5 milliards de dollars en 2015, on constate une hausse de près de 15% en comparaison à 2014 et de 7 fois plus qu'en 2010 (voir la figure 0-1). En plus, en 2015, le secteur informatique est devenu le secteur contribuant le plus au budget de l'Etat (à 82,344 milliards VND ce qui représente 10% de budget) (Technologie communication et information du Vietnam, 2016).

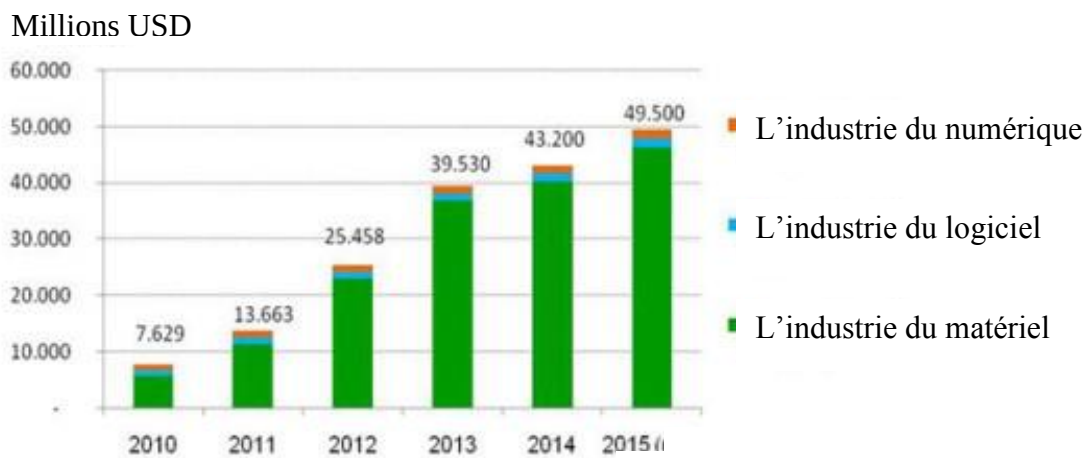


Figure 0-1: Le revenu de l'industrie informatique au Vietnam durant la période de 2010 à 2015

(Source : Technologie de la communication et de l'information du Vietnam, 2016).

Par conséquent, de nombreuses entreprises multinationales informatiques se sont installées au Vietnam ou ont l'intention de le faire, par exemple, CSS – Américain, SCC – UK, Southern Cross – Australie ou Linkbynet – France, etc. La plupart de ces entreprises multinationales ont une grande capacité financière, des compétences en gestion et offrent des rémunérations élevées (Huy, 2010). Dès lors, ces entreprises multinationales peuvent facilement attirer les salariés. C'est pourquoi les entreprises nationales vietnamiennes sont confrontées au phénomène de la fuite des cerveaux. Cela conduit à une concurrence élevée concernant les ressources humaines sur le marché du travail, cela est surtout vrai pour les salariés hautement qualifiés.

Dans cet environnement, la notion de fidélisation des salariés devient un enjeu important pour les entreprises vietnamiennes. Les enjeux de la fidélité ou de l'intention de rester des salariés paraissent considérables aux yeux des responsables des ressources humaines. C'est ainsi que les entreprises informatiques vietnamiennes ont du chercher à séduire, attirer et retenir les salariés qualifiés, en permettant par exemple, aux salariés de travailler à domicile, d'emmener leurs enfants à l'entreprise une fois par semaine, de créer une ambiance conviviale, de proposer des stock-options, etc.¹

Cependant, le turnover des salariés ne doit pas être considéré comme un mal absolu pour l'entreprise (Thevenet, 2003). Dans certaines entreprises, le turnover est un phénomène normal. Il est parfois utile parce qu'il apporte une plus grande flexibilité (Hurley, 2010). En effet, le turnover peut améliorer le dynamisme de l'entreprise. Il peut générer des idées et des compétences nouvelles et améliorer ainsi la productivité de l'entreprise. Dans certains cas, cela se produit grâce au recrutement de nouveau salariés.

Il est évident que dans un contexte de manque de salariés qualifiés, fidéliser les salariés constitue un avantage concurrentiel. De plus, le turnover du personnel s'avère très coûteux, et peut même entraîner une perte de clientèle, ou perturber le moral des employés qui restent. Les coûts associés au turnover des salariés peuvent représenter une augmentation de 70% à 200% de la masse salariale (Alberta Human Resources and Employment, 2003)². Si un salarié quitte son entreprise, celle-ci supportera les coûts liés

¹ <http://hrinsider.vietnamworks.com/7-chien-luoc-giup-cong-ty-thu-hut-va-giu-chan-nhan-tai/>

² Human Resource Strategies for Employers: Finders & keepers - recruitment and retention strategies. Edmonton: Government of Alberta, 2003. <http://alis.alberta.ca/pdf/cshop/FindersKeepers.pdf>.

à son remplacement : coût du recrutement, coût de la sélection, coût de la formation, coût de l'apprentissage, etc. (Martory & Crozet, 2001). Il faut ajouter les coûts induits par le turnover : la dégradation de l'image de l'entreprise, la baisse de productivité liée à la baisse du moral des salariés. Pour l'entreprise, les coûts aussi associés au turnover sont souvent élevés, et il est beaucoup moins coûteux de conserver un salarié que d'en recruter un nouveau (Wan, 2002). Ainsi la fidélisation des salariés constitue un enjeu majeur pour les entreprises (Liger, 2004 ; Peretti, 2005b).

Afin de conserver un salarié dans l'entreprise, le fait de le fidéliser entraîne une satisfaction et une implication accrues de celui-ci. Campbell *et al.* (2004) constatent que la satisfaction au travail est essentielle pour attirer et retenir les salariés, alors que Thevenet (2000) considère que le plaisir de travailler est un moyen de favoriser l'implication des salariés.

En bref, les entreprises ont besoin de fidéliser leurs salariés. Les salariés quant à eux souhaitent que les dirigeants soient plus attentifs à leurs besoins. Ils veulent également pouvoir prendre plus d'initiatives et avoir moins de pression dans leur travail.

Le point de vue du salarié sur l'attention et la pression au travail

Lors de nos rencontres informelles avec des cadres, nous nous sommes aperçus qu'un certain nombre d'entre eux quittaient leur entreprise pour devenir directeur de leur propre entreprise ou souhaitaient chercher un nouvel environnement de travail. Une enquête datant de 2013³ révélait que 50,5% des personnes désiraient « plutôt » un changement professionnel et 40,3% désiraient un changement professionnel « total ». Comment expliquer cette tendance à vouloir quitter l'entreprise ? Nous avons rencontré un certain nombre de personnes vivant cette situation. Elles ont expliqué pourquoi elles souhaitaient quitter leur emploi actuel pour un autre emploi : pour lancer leur propre affaire, pour chercher un environnement plus convivial, pour avoir moins de pression ou avoir davantage de temps à consacrer à leur famille, ou pour lutter contre la routine.

³ Sondage W & S market research, online research & marketing in Vietnam, 2013.

Plusieurs personnes ont été interrogées sur le pourquoi de leur intention de quitter l'entreprise. Elles ont exprimé deux raisons majeures : le manque d'attention de leur patron et le désir d'une meilleure ambiance de travail. Une enquête de « W&S market research » de 2013 montre que 55,3% des salariés ne sont pas satisfaits de leur environnement actuel de travail, et que 43,8% mettent en cause l'aspect trop routinier de leur travail.

Par ailleurs, une enquête de Chi Dung de 2013⁴ indique que les salariés vietnamiens attendent deux choses de leur entreprise : (a) la reconnaissance de leurs capacités professionnelles, (b) la participation à la prise de décisions. Cela démontre que les salariés désirent, non seulement exprimer leur propre capacité dans leur travail quotidien, mais aussi affirmer leur rôle actif dans l'organisation du travail de leur entreprise.

Le cadre théorique de notre recherche doit être confronté aux enquêtes du terrain.

L'approche par la théorie du Cadre des valeurs concurrentes

La théorie du Cadre des valeurs concurrentes (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983) constitue le cadre théorique de notre recherche. Cette théorie a comme base les différents aspects d'une organisation qui fonctionne dans l'harmonie et en même temps qui supporte une tension. Ce cadre identifie un ensemble de lignes directrices qui peuvent permettre aux dirigeants de diagnostiquer et de gérer les relations, les congruences, les contradictions concernant les différents aspects de l'organisation. Cette théorie a été développée afin de favoriser un leadership efficace, améliorer l'efficacité organisationnelle, et promouvoir la notion de valeur (Cameron *et al.*, 2006).

Cette théorie suppose l'existence de deux dimensions. La première dimension croise les notions de flexibilité, d'adaptation et de dynamisme avec celles de stabilité, d'ordre et de contrôle. La deuxième dimension croise les notions d'orientation interne, d'intégration et d'unité avec celles d'une orientation externe, de différenciation et de rivalité. Graphiquement, l'une de dimensions peut être tirée à la verticale, l'autre dimension peut être tirée à l'horizontale. Cela crée une figure avec quatre quadrants. Chaque quadrant

⁴ Truong Chi Dung – Directeur de la R&D, la société de Le&Associates, DNSGCT, cité dans le magazine réputation des ressources humaines au nom Doanh nhan Sai Gon, n°503.

définit une valeur fondamentale concernant la performance d'une organisation. Par ailleurs, ces dimensions correspondent également aux théories de gestion du succès de l'organisation, du rôle des dirigeants, et des compétences de gestion (Cameron & Quinn, 2006).

Ce cadre des valeurs concurrentes a été largement appliqué aux phénomènes humains et organisationnels (Cameron *et al.*, 2006). Il aide à l'exploration des relations qui existent dans les organisations, le leadership, la culture, la motivation, la prise de décision, etc.

Les dimensions de ces quadrants expliquent les différentes orientations, les valeurs concurrentes caractérisent le comportement humain. Les gens ont tendance à orienter leurs comportements en fonction de leur propre caractère. En explorant le rôle de la culture, du style de gestion efficace, et en favorisant la motivation de leurs salariés l'organisation pourrait ainsi permettre à développer la fidélisation de leurs salariés.

2. Formulation de la problématique

Notre travail s'appuie sur les deux constats suivants :

- Les entreprises recherchent la fidélisation de leurs salariés
- Les salariés souhaitent que le patron soit plus attentif à eux et ils souhaitent également avoir moins de pression au travail.

Depuis quelques années, le monde du travail connaît des changements révolutionnaires, responsables d'impacts individuels et sociétaux (Docket, Basson & Coetzee, 2006). Ils concernent les compétences technologiques et les valeurs portées par les travailleurs, ce qui induit un plus grand turnover des salariés, et ainsi une moins grande fidélité des salariés. L'importance de ce turnover des salariés est l'un des problèmes les plus importants et des plus coûteux pour les entreprises, en particulier, pour les travaux qui exigent plus de connaissances approfondies et de formation professionnelle (Cascio, 1982).

Des études antérieures montrent que la culture organisationnelle influence les attitudes des salariés, telle que la satisfaction au travail ou l'intention de changer d'entreprise

(Cameron & Freeman, 1991 ; Lund, 2003 ; Park & Kim, 2009). Par ailleurs, la culture organisationnelle crée une valeur sûre qui joue un rôle important dans la compétitivité et le développement de l'entreprise. Une culture positive peut encourager et motiver les salariés à demeurer loyaux et dévoués à l'entreprise (Nazir, 2005).

Les organisations Vietnamiennes ont marqué leurs empreintes au fil du temps. Les différentes cultures reflètent leurs origines, les types d'entreprises et aussi de nombreuses autres caractéristiques (Nga, 2005). En développant une approche relationnelle de la gestion des ressources humaines, une exploration de la culture organisationnelle des entreprises pourrait fournir une meilleure compréhension de son influence sur l'intention de rester des salariés. Cependant, à ce jour au Vietnam, il n'y a pas eu d'enquête ou de recherche sur le comportement organisationnel et le concept de culture organisationnelle reste même inexistant (Nga, 2005). De plus, Ha (2004) considère que la création d'un environnement informatique approprié est le signe d'une bonne culture d'entreprise. Cela influence les styles et les pratiques de gestion. Néanmoins, il a indiqué que la culture organisationnelle n'est pas suffisamment connue ou étudiée au Vietnam et que son rôle dans le domaine socioculturel reste inexistant. Par ailleurs, selon une recherche de Mercer-Talentnet (2013)⁵, ils montrent que le secteur informatique est l'un des secteurs qui a le taux de turnover le plus élevé (15.8%), puis vient le secteur pharmaceutique (15.7%), l'assurance (14.4%) et la banque (12%).

Nous souhaitons que notre travail puisse répondre au moins, en partie, à la question posée par les dirigeants des entreprises au Vietnam : « Comment convaincre les salariés qualifiés à rester dans leur entreprise ? ». Pour répondre à cette question, nous analyserons les caractéristiques de la culture nationale et de la culture organisationnelle dans le contexte spécifique du Vietnam. Nous espérons que la détermination de ces caractéristiques pourra contribuer à la fidélisation de salariés.

C'est pourquoi, la problématique de notre recherche se fixe comme objectif d'études la relation possible entre la culture organisationnelle et la fidélisation des salariés. Plus précisément, nous rechercherons si les dimensions culturelles organisationnelles contribuent à l'intention de rester des salariés dans leur entreprise du secteur

⁵ Mercer-Talentner est une entreprise de consultants en ressources humaines au Vietnam.

informatique. Cette recherche s'organise alors autour d'une question principale : « Quelles sont les dimensions culturelles organisationnelles qui interviennent sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise vietnamienne ? ». Des questions périphériques sont également posées :

- 1) Quelles sont les caractéristiques de la culture au Vietnam ?
- 2) Quelles sont les relations qui existent entre la culture organisationnelle et l'intention de rester ?

Pour répondre à ces questions, nous établissons une démarche de recherche. Pour cela, nous nous sommes intéressés au paradigme de Evrard *et al.*, (1997), présenté dans la figure 0-2.

Il est tout d'abord nécessaire d'avoir un objet de recherche (étape 1), cet objet peut être large ou étroit, il fera l'objet de modifications et de précisions en fonction de l'analyse de la littérature. Cet objet doit permettre au chercheur d'exprimer le plus précisément possible ce qu'il cherche à savoir, et à mieux comprendre. L'objet de la recherche constitue le fil conducteur du travail de recherche. Selon l'objet de la recherche, la revue de la littérature (étape 2) peut inclure peu ou beaucoup de théories, des théories mal développées ou des hypothèses non testées. Il s'agit de sélectionner très soigneusement un nombre d'articles ou de livres et d'organiser ce travail afin d'en retirer un bénéfice maximum.

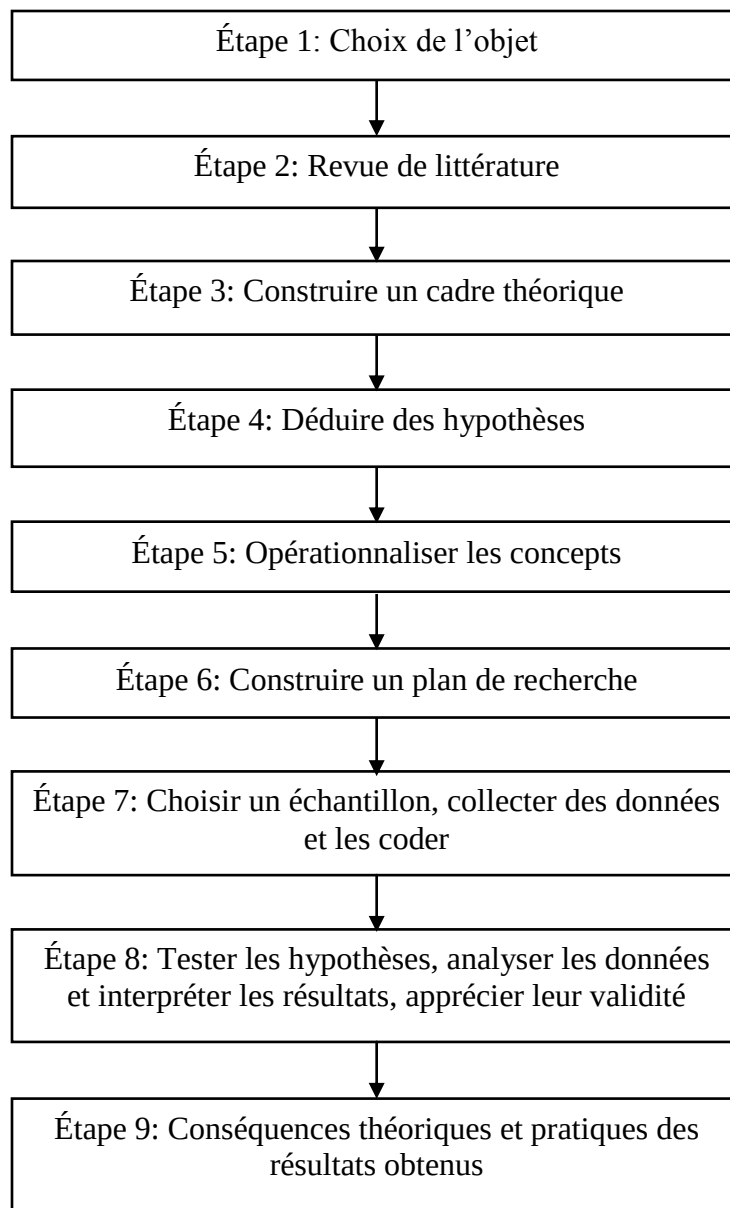


Figure 0-2 : La construction d'un processus de recherche (adapté de Evrard *et al.*, 1997)

A partir de l'étude de la littérature existante et de ses propres connaissances, le chercheur va élaborer un cadre théorique (étape 3) où il précisera les concepts, les théories et le modèle sur lequel il va s'appuyer pour faire sa recherche. Sur la base du cadre théorique, le chercheur établit logiquement des hypothèses (étape 4) concernant les relations entre les concepts de base et ce qui va servir à vérifier ou non les hypothèses. Le modèle théorique et les hypothèses de recherche seront construits à partir de l'analyse théorique. L'opérationnalité des concepts (étape 5) peut transformer une hypothèse théorique en une hypothèse empirique. L'élaboration du plan de recherche (étape 6), se fait en même temps que la collecte des données (étape 7). Celles-ci doivent préciser la nature des informations à collecter, leur mode, qualitatif et/ou quantitatif. Le modèle théorique et les hypothèses de recherche seront testés par l'étude quantitative. Cette étude quantitative comprend évidemment l'analyse des données. L'enquête se fait avec les salariés qui travaillent dans les entreprises informatiques vietnamiennes, par l'envoi d'un questionnaire à remplir. L'analyse des informations et des données recueillies (étape 8) nous permettra d'établir les résultats de la recherche (étape 9).

3. Les objectifs de la recherche

Analyser les concepts de la culture nationale et de la culture organisationnelle afin de choisir les dimensions culturelles organisationnelles les plus appropriées dans le contexte culturel spécifique du Vietnam.

Dès lors, l'objectif principal de cette recherche sera de « mesurer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés ». Par ailleurs, certains objectifs périphériques suivants seront également fournis :

- formuler une compréhension du pourquoi de l'intention de rester, de la culture nationale ainsi que de la culture organisationnelle,
- décrire brièvement l'histoire, ainsi que les facteurs socioculturels du Vietnam,
- proposer un modèle de culture organisationnelle qui influence la fidélité des salariés, l'intention de rester dans leur entreprise,
- identifier les relations entre la culture organisationnelle et l'intention de rester,

- identifier le rôle des variables médiatrices.

Les dimensions de la culture organisationnelle sont semblables à des styles de gestion dans l'entreprise (chapitre 1). Le style de gestion de chaque entreprise dépend de la culture organisationnelle. Ce style de gestion se combine avec le caractère de chaque salarié et permet d'apprécier la volonté du salarié de rester ou de quitter leur entreprise. Cela jouera un rôle important pour la gestion des comportements.

Ensuite, nous tenterons de définir l'intention de rester des salariés comme l'attitude d'une personne ayant un sentiment d'appartenance ou non à son entreprise (chapitre 2). Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé des rencontres informelles avec des managers et des salariés de plusieurs entreprises informatiques vietnamiennes pour évaluer notre problématique de recherche.

4. Le positionnement épistémologique

Selon Piaget (1967), l'épistémologie correspond à l'étude de la façon dont sont constitués des connaissances valable. La connaissance valable ne se limite pas seulement à la connaissance validée par la méthode scientifique classique. Cette définition présente l'intérêt d'enrichir et de dépasser la conception de la connaissance valable par le paradigme positiviste. Dans la recherche en sciences de gestion, la valeur des connaissances peut être évaluée selon au moins deux points de vue : l'épistémique et la pragmatique. L'épistémique concerne la valeur des connaissances pour le développement de la connaissance générale en sciences de gestion. Alors que la pragmatique s'intéresse à leur valeur pour la pratique gestionnaire (Piaget, 1967).

Le travail de recherche repose sur une certaine vision du monde en proposant des résultats qui découlent d'une instrumentation ou d'une méthodologie particulière (Perret & Séville, 2003). Le paragraphe suivant a pour objectif de décrire les principaux courants épistémologiques, et ensuite, nous préciserons les démarches scientifiques.

4.1 Les paradigmes épistémologiques

De nombreux auteurs, tels que Le Moigne (1990), David (2000) et Savall & Zardet (2004) s'accordent pour dire que dans le cadre des sciences de gestion, deux paradigmes épistémologiques sont identifiés : le paradigme positiviste et le paradigme constructif. Le positivisme et le constructivisme sont souvent considérés comme des paradigmes épistémologiquement opposés (Tashakkori & Teddlie, 1998).

Le paradigme positiviste repose sur des hypothèses fortes pour les adeptes de ce courant épistémologique et représente les canons d'une bonne science. La première hypothèse est qualifiée d'ontologie réaliste : l'existence d'un réel intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur. La deuxième hypothèse, dite de détermination naturelle : le réel existentiel est constitué par une quelconque forme de détermination naturelle. La troisième hypothèse, dite d'épistémologie objectiviste dualiste : le chercheur doit et peut se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié.

Ainsi, pour les positivistes, la réalité existe en soi, en dehors du chercheur et de la science. Le sujet et l'objet de recherche existent indépendamment du chercheur, le chercheur est appelé principalement à interroger et à dévoiler cette réalité (Allard-Pois & Maréchal, 2003). L'objectif de la science est d'expliquer la réalité extérieure.

Le processus de recherche commence par une modélisation théorique du phénomène partant d'une formulation d'hypothèses. Ensuite, une méthode est choisie par le chercheur pour confirmer la théorie ou le modèle et en testant sa validité (Savall & Zardet, 2004 ; Wacheux, 1996). Le caractère scientifique d'une recherche positiviste se mesure par la vérification, la confirmation et la réfutation des hypothèses (Savall & Zardet, 2004).

Les travaux de Piaget (1967) sur la psychologie de l'enfant constituent l'une des références les plus usuelles du paradigme constructiviste. Dès l'enfance, l'humain construirait son savoir au contact de l'environnement. Dans la perspective constructiviste, la connaissance est une représentation de l'activité cognitive (Le Moigne, 1995).

En effet, les constructivistes considèrent que la science peut poursuivre un objectif de connaissance de la réalité. Cette réalité n'est pas indépendante du chercheur. Ce qui importe, « c'est que de toutes façons, cette réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit,

de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente » (Perret & Séville, 2003, p.19). L'interaction entre l'objet et le sujet permet l'élaboration de la connaissance par le chercheur. Cette interaction s'avère nécessaire afin de définir une démarche scientifique.

Le constructiviste se différencie du positiviste par des représentations qui soulignent l'implication subjective du chercheur dans le contexte social et historique de l'objet de sa recherche.

Par ailleurs, une grande diversité des approches épistémologiques s'est développée ; par exemple, du positivisme – phénoménologique (Usunier & Alii, 1993) ; du positivisme – critique (Gephart, 1999) ; de la pragmatique (Tashakkori & Teddlie, 1998).

4.2 Les démarches scientifiques

Le développement de la science moderne renvoie à trois grandes démarches scientifiques : la démarche déductive, la démarche inductive et la démarche hypothético-déductive (Dépelteau, 2003, p.55). Chacune joue un rôle important dans la recherche en sciences humaines.

4.2.1 La démarche déductive

La démarche déductive consiste à partir d'une certitude pour en déduire d'autres certitudes. Le chercheur ou l'enquêteur s'appuie sur des prémisses, qui sont de choses certaines, ou indubitables. Le déductiviste débute avec l'intuition qui renvoie à des connaissances certaines. L'intuition est comme une théorie d'intérêt, les observations ou les connaissances existantes sont basés sur notre compréhension (Dépelteau, 2003, p.61).

A partir de ces intuitions ou prémisses, on peut déduire d'autres affirmations qui en sont les conséquences. Une déduction est une démarche par laquelle nous tirons toute conclusion démontrée avec certitude (Dépelteau, 2003, p.62).

En ce qui concerne la démarche déductive, le chercheur se pose d'abord une question. Ensuite, il formule une prémisse. Grâce à sa raison (son intelligence) il en déduit certaines conséquences logiques.

L'approche déductive est donc la meilleure méthode pour tester des théories et des hypothèses.

4.2.2 La démarche inductive

Cette démarche de recherche amène le chercheur qui l'utilise à élaborer des énoncés généraux, basés sur plusieurs expériences particulières, rigoureuses et systématiques. Après avoir observé plusieurs phénomènes similaires, le chercheur élabore des énoncés généraux. Ce sont des théories, des hypothèses, des concepts ou des lois scientifiques (Dépelteau, 2003, p.56).

L'approche inductive est la meilleure méthode pour produire des théories ancrées dans la réalité et non dans l'imaginaire du sociologue ou du chercheur. La recherche scientifique commence toujours par une observation empirique du terrain que l'on cherche à étudier.

La technique de recherches qui correspond à l'induction est l'entretien non directif.

En conclusion, ces deux démarches classiques, déductives et inductives, sont utilisables. Cependant, la démarche inductive pure n'est pas considérée comme acceptable selon les canons de la science (Chalmers, 1987). En fonction de l'unicité ou de la pluralité des objectifs poursuivis et la phase du processus, l'induction et la déduction peuvent s'alterner (Evrard *et al.*, 1997), comme le montre la figure 0-3.

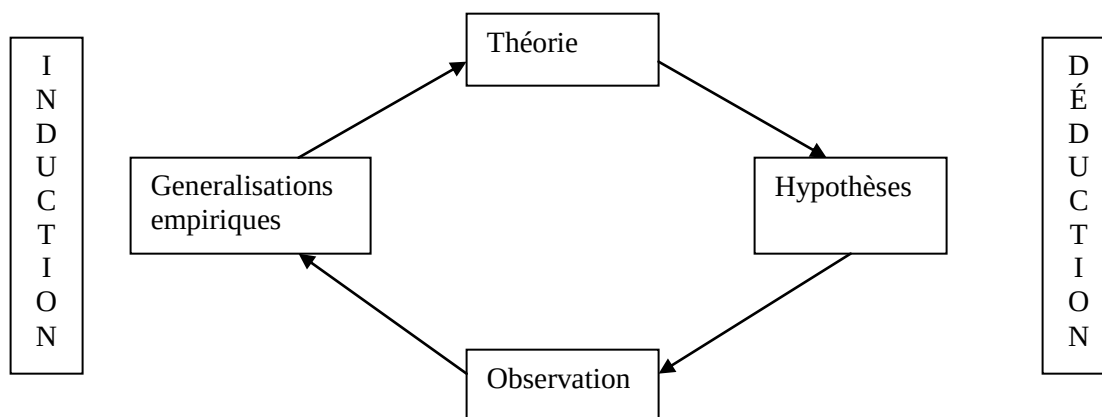


Figure 0-3 : La roue de la science (d'après Babbie, 1992)

4.2.3 *La démarche hypothético-déductive*

Bien que l'induction et la déduction soient utilisées par les chercheurs, la démarche la plus utilisée en sciences sociales est hypothético-déductive. Elle est applicable dans toutes les disciplines (Dépelteau, 2003, p.62). C'est une démarche selon laquelle le chercheur ou l'enquêteur avance une théorie ou une hypothèse qu'il devra vérifier sur le terrain :

- Le chercheur commence toujours pour se poser une question de recherche
- Le chercheur doit procéder à des inductions ou des déductions selon les prémisses ou les connaissances empiriques qu'il possède sur le sujet à étudier
- Le chercheur construit une ou plusieurs hypothèses de recherche
- Le chercheur doit procéder à des tests empiriques pour confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche.

La suite de la recherche dépend de l'analyse des informations. Si les hypothèses se vérifient, la recherche est donc logiquement terminée. Par contre, si les hypothèses sont infirmées, le chercheur peut délaisser ses hypothèses ou les modifier en tenant compte de faits nouveaux aux négligés précédemment.

Dans cette recherche, en effet, nos travaux nous conduiront à analyser la littérature existante, relative aux concepts mobilisés, de façon à formuler un modèle théorique. Cette recherche s'inscrit dans une approche hypothético-déductive.

Le type de culture organisationnelle existe, mais il sera perçu différemment par les identités culturelles organisationnelles et selon l'histoire personnelle dans le contexte spécifique du Vietnam. Ainsi, bien que la réalité existe, elle peut se modifier en fonction du contexte, des situations et des personnes.

Nous présentons ci-dessous, de façon détaillée, l'architecture de notre recherche.

5. L'architecture de la thèse

Cette thèse comporte deux parties. Dans la première partie, nous présentons un cheminement théorique qui conduira à déterminer un modèle et des hypothèses de recherche. Dans la deuxième partie, nous présentons la méthodologie et les études empiriques.

Le premier chapitre précise la définition de la culture nationale et celle de la culture organisationnelle. Nous présenterons brièvement l'évolution historique du Vietnam et la culture sociétale vietnamienne. Ce chapitre comprend trois sections : (1) la culture (nationale et organisationnelle) ; (2) la culture vietnamienne et (3) l'identification à l'organisation.

Le deuxième chapitre présente le pourquoi de l'intention de rester des salariés dans leur entreprise et les deux éléments principaux déterminants. Ce chapitre comprend également trois sections : (1) l'intention de rester des salariés ; (2) la satisfaction au travail et (3) l'implication organisationnelle.

Le troisième chapitre présentera le cadre théorique de notre recherche : la théorie du Cadre des valeurs concurrentes. Ce modèle théorique sera présenté afin de répondre à la problématique de cette recherche. Les hypothèses seront développées pour construire un modèle de recherche. Ce chapitre comprend deux sections : (1) la théorie du Cadre des valeurs concurrentes et (2) le modèle théorique et les hypothèses de recherche. Nous verrons que la culture organisationnelle est une réponse à la demande d'attention des salariés.

La méthodologie de recherche est le premier chapitre qui débutera la deuxième partie de notre recherche. Ce chapitre concerne la construction des échelles de mesure ainsi que la procédure de collecte des données. Par ailleurs, ce chapitre décrira également l'échantillon qui a servi de support à notre recherche.

Le deuxième chapitre dans la deuxième partie précisera une étude quantitative, qui doit permettre de tester le modèle et les hypothèses de recherche. Nous présenterons tout d'abord les analyses exploratoires (EFA), puis les analyses confirmatoires (CFA) afin de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure. Enfin, nous analyserons le

modèle d'équations structurelles (SEM) afin de tester la validité ou non de nos hypothèses de recherche.

Le troisième chapitre proposera une discussion générale des résultats obtenus dans nos études empiriques. Nous préciserons le rôle de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle dans la relation entre la culture et l'intention de rester des salariés.

Pour terminer notre thèse, nous apporterons une conclusion générale, les limites de notre travail et quelques recommandations pour les recherches futurs seront présentées à la fin de la thèse.

PARTIE I :

LA REVUE DE LA LITTERATURE

Introduction

de la première partie

Cette première partie présentera la revue de la littérature et le cadre théorique sur lequel s'appuie notre analyse de l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés dans l'entreprise. L'étude de la littérature a pour objectif de préciser les concepts qui seront utilisés : les concepts d'intention de rester dans l'entreprise, les concepts de culture nationale et les concepts de culture organisationnelle. Cette partie développe un modèle théorique et les hypothèses de recherche.

Le chapitre 1 présente le concept de culture nationale, de culture organisationnelle et l'identification à l'organisation. Nous préciserons en outre les caractéristiques culturelles de la société vietnamienne.

Le chapitre 2 concerne le concept de l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Ensuite, nous présentons les deux éléments principaux déterminants : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ces deux éléments sont les variables médiatrices dans notre modèle de recherche.

Le chapitre 3 précise le cadre théorique, le modèle théorique et les hypothèses de notre recherche. Ce modèle aura pour objet de répondre à notre problématique de recherche, qui concerne l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester. La théorie du « Cadre des valeurs concurrentes » sera développée dans ce chapitre.

Chapitre 1

La culture

Selon Adler & Bartholomew (1992), la culture est importante et fait la différence. Dans une enquête de Fan & Zigang (2004), une question est posée : « Quel est la plus grande barrière pour faire des affaires sur le marché mondial ? ». La différence culturelle est au premier rang dans les huit barrières identifiées. Puis viennent le système juridique, la concurrence par les prix, l'information, la langue, la distribution, la devise étrangère et les différences horaires. Par ailleurs, Pooley (2005) et Kvedaraviciene & Boguslauskas (2010) indiquent que la différence culturelle est une raison majeure pour expliquer que de nombreuses entreprises multinationales échouent dans les pays d'accueils. Par conséquent, il est très important de comprendre et d'identifier l'impact des valeurs culturelles sur les attitudes et les comportements individuels au sein de l'entreprise.

Dans la section 1 de ce chapitre, nous allons aborder le grand thème de la culture tout d'abord sous l'angle national, puis nous l'explorerons dans son aspect organisationnel. Ensuite, dans la section 2, nous préciserons ce qui peut être attribué spécifiquement à la culture vietnamienne. Enfin, la section 3 de ce chapitre décrit l'identification à l'organisation.

SECTION 1 : LA CULTURE NATIONALE ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture est un des mots les plus populaires et les plus fréquemment utilisés. Plus spécifiquement, Google recense un demi milliard de recherches pour le mot « la culture », bien plus que pour « la politique », « l'argent » ou « le sexe »⁶ (Taras *et al.*, 2012).

La plupart des recherches concernant la culture se sont concentrées sur l'identification des valeurs culturelles fondamentales (Hofstede, 1980 ; Schwartz, 1999) ou sur les comportements au travail dans plusieurs domaines, tels que ceux de la gestion, de la psychologie, de la comptabilité ou du marketing (Taras *et al.*, 2012). Par exemple, le projet GLOBE a examiné l'effet de la culture sur les caractéristiques du leadership dans l'entreprise (House *et al.*, 1999). D'autres études se sont centrées sur les types de cultures différentes qui influencent certains attributs cognitifs (Morris & Peng, 1994), certains styles de négociation (Gelfand & Dyer, 2000), et certaines pratiques de gestion des ressources humaines (Aycan *et al.*, 2000). L'adéquation entre les caractéristiques culturelles et les pratiques de gestion a surtout été envisagé comme facteur essentiel pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Aycan *et al.*, 2000 ; Erez & Earley, 1993 ; Veiga *et al.*, 2000). Traditionnellement, la culture est la racine de la performance économique et non l'inverse (Franke *et al.*, 1991 ; Hofstede, 1980 ; Offermann & Hellmann, 1997 ; Sebhatu, 1994), étant donnée que ces auteurs considèrent que la culture est extrêmement stable. Cependant, certaines études récentes ont montré que la culture se modifie avec le temps. Son changement est lié aux mélanges de cultures, au commerce international, aux migrations et aux invasions.

Tout d'abord, si nous nous intéressons à l'origine de ce mot, il vient du latin « cultus », c'est-à-dire cultivé. A partir du XVIème siècle, le paysan l'a utilisé pour désigner la pratique de cultiver la terre. Au XVIIème siècle, la culture est devenue synonyme de

⁶ Avril 28, 2007.

civilisation. Elle désigne l'ensemble des productions sociales de l'homme, comme la socialisation, l'éducation, etc. Au XIX^{ème} siècle, Taylor - Professeur d'anthropologie à Oxford, a donné le premier sens du mot « culture » dans son étude (cité dans Loth, 2006).

Traditionnellement, la culture a appartenu au domaine de l'anthropologie et de l'archéologie. Elle a été définie et étudiée de manière essentiellement qualitative. Elle peut également être abordée par ses manifestations externes, telles que les artefacts, les langues, les traditions, les protocoles, les coutumes et la façon de faire des affaires dans la société (Taras *et al.*, 2009). Cependant, plus récemment, avec l'introduction des premiers modèles quantitatifs de la culture, l'attention des chercheurs s'est déplacée des artefacts vers les valeurs et les attitudes qui constituent le comportement humain à cet égard (Taras *et al.*, 2009).

La culture a été étudiée depuis plus de cent ans dans différentes disciplines, telles que l'anthropologie, la psychologie et la gestion des affaires. Les chercheurs qui étudient ces domaines ont produit différentes définitions de la culture. Ces définitions varient du simple au complexe. Elles ont été développées à partir des définitions précédentes. Elles sont même en contradiction avec des définitions antérieures (Straub *et al.*, 2002). Selon Kroeber & Kluckhohn (1952) (cité dans Taras *et al.*, 2009), en considérant seulement la première moitié du 20^{ème} siècle, 164 définitions distinctes de la culture ont été constaté et ce nombre ne cesse de croître (Taras *et al.*, 2009).

Tylor (1871) a défini que la culture est un ensemble de connaissances, de croyances, d'arts, de morale, de lois, de coutumes auxquels ils font ajouter toutes les compétences et les habitudes acquises par l'homme, en tant que membre d'une société. Barnouw (1963) considère que la culture est un mode de vie d'un groupe de personnes qui se transmet d'une génération à l'autre (cité dans Pizam *et al.*, 1997). Leavitt & Bahrami (1988) ont défini la culture comme un ensemble de données implicites, de croyances partagées, de traditions, de valeurs et d'attentes qui caractérisent un groupe particulier de personnes. Hofstede (1980, 2001) considère que la culture est la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe par rapport à d'autres. Cette programmation collective se réfère au niveau de la culture nationale et au niveau de la culture organisationnelle. Elle est le résultat des expériences partagées par les gens d'un pays (ou

d'un groupe). Elle se définit également comme les valeurs transmises par l'éducation, le système administratif, la structure familiale, la religion, la littérature, l'architecture, etc. (Singh & Parashar, 2005).

La culture est une construction multicouche qui est représentée par des valeurs, des pratiques et des artefacts. Parmi ces dernières, les valeurs culturelles sont au cœur de la plupart des recherches interculturelles (Taras *et al.*, 2009 ; Taras & Steel, 2009). La recherche interculturelle s'est concentrée sur le niveau national (Boyacigiller *et al.*, 1996) ; sur l'analyse des différences interculturelles dans les valeurs nationales (Hofstede, 1980 ; House *et al.*, 1999 ; Schwartz, 1992) ; sur les pratiques et les comportements de l'organisation (Trompenaars, 1994) ; sur les caractéristiques de leaderships efficaces (House *et al.*, 1999) ; etc.

La recherche interculturelle a été étudiée avec succès dans le modèle de culture d'Hofstede (1980) portant les phénomènes étudiés au niveau organisationnel et national (Taras *et al.*, 2012). En effet, la culture est un phénomène observable aux différents niveaux de la société. Pizam (1993) considère cinq niveaux de la culture : (1) le niveau supranational – les civilisations occidentales et orientales ; (2) le niveau national – la France, le Vietnam ; (3) le niveau ethnique – les Noirs et les Hispaniques aux Etats-Unis ; (4) le niveau professionnel – avocats, comptables, médecins ; (5) le niveau organisationnel – IBM, Honda. De même, le modèle de culture d'Erez & Gati (2004) indique cinq niveaux de culture, du micro niveau de l'individu au macro niveau du monde. Les dimensions structurelles culturelles se présentent sous la forme de niveaux de hiérarchie. Ces niveaux sont imbriqués les uns aux autres selon l'ordre : culture individuelle, culture de groupe, culture organisationnelle, culture nationale et culture du monde. Selon Trompenaars & Woolliams (2008), il y a trois niveaux de culture : le niveau national, le niveau organisationnel et le niveau professionnel. De même, la recherche d'Hellriegel *et al.* (2004) considère qu'il y a trois niveaux de cultures identifiables et importantes pour la gestion des organisations. Ce sont la culture nationale, la culture industrielle et la culture organisationnelle.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous appuyons sur la littérature publiée autour du thème de la culture et combinons ces acceptions du terme avec l'objectif de

notre recherche. Nous envisagerons essentiellement la culture nationale et la culture organisationnelle.

1. La culture nationale

La culture nationale a été décrite par de nombreux théoriciens (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961 ; Boyacigiller & Adler, 1991 ; Hofstede, 1980 ; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997 ; Newman *et al.*, 1977 ; Hall, 1976 ; Lewis, 1992 ; Triandis, 1995 ; etc.). Parmi ces théoriciens, Kluckhohn & Strodtbeck (1961) sont les premiers à avoir étudié la culture nationale. Ils ont élaboré ce concept en fonction des valeurs nationales et en tenant compte de l'influence des systèmes organisationnels. Trompenaars (1993) a conceptualisé le terme de culture nationale afin de participer à la résolution de problèmes. Selon Triandis (1995) et Lachman (2003), la culture nationale reflète les valeurs et les croyances fondamentales des individus formées depuis leur enfance et renforcées tout au long de leur vie. Par conséquent, cette culture nationale fait partie intégrante de l'état d'esprit des habitants d'un pays et des organisations auxquelles ils appartiennent (Singh & Parashar, 2005).

Plusieurs chercheurs ont proposé des définitions de la culture nationale et ont cherché à la délimiter, par exemple, Hofstede (1980, 2001), Schwartz (1994, 1999), Trompenaars (1993), le projet GLOBE (2004). Ils ont analysé et tenté de modéliser les dimensions de la culture nationale afin de les transférer vers les sciences de gestion. Parmi ces modèles, celui de Hofstede (1980) est le plus célèbre et le plus appliqué dans la littérature sur la culture nationale. Il est le premier chercheur à avoir construit un modèle théorique pour le mesurer dans de nombreux pays selon la méthodologie quantitative (Taras *et al.*, 2012). Il a publié sa recherche sous le titre « Culture's Consequences » en 1980. Selon *Google Scholar*, le total des citations pour les différentes éditions de « Culture's Consequences » s'élève actuellement à plus de vingt mille (Taras *et al.*, 2012). Par ailleurs, les dimensions culturelles de son modèle ont été appliquées dans des milliers d'études, y compris les études publiées ces dernières années, par exemple, Mooij & Hofstede (2010) ; Chakrabarty (2009) ; Newburry & Yakova (2006) ; Venaik & Brewer (2016) ; Chanegrih (2015).

Dans ce cadre, nous présenterons le modèle de culture nationale de Hofstede (1980, 2001), le modèle de Schwartz (1994), celui de Trompenaars (1993) et le modèle du projet GLOBE (2004).

1.1 Le modèle de culture nationale d'Hofstede (1980, 2001)

La recherche d'Hofstede sur la culture nationale a été effectuée en 1980 auprès de 116.000 salariés d'IBM à travers 40 pays. Puis, en 1991, l'échantillon a été agrandi pour couvrir 53 pays afin de connaître les préférences de style de management dans le contexte multiculturel du travail. A partir des résultats de l'analyse, Hofstede distingue quatre dimensions culturelles : le pouvoir hiérarchique, l'évitement de l'incertitude, l'individualisme versus le collectivisme, et la masculinité versus la féminité.

En collaboration avec Bond (1985), il a ajouté une cinquième dimension : l'orientation à long terme/ court terme, basée sur le confucianisme chinois (Frijns *et al.*, 2013 ; Hofstede, 2001 ; Oudenhoven, 2001).

(1) Le pouvoir hiérarchique

L'écart de pouvoir hiérarchique dans une société indique que celle-ci accepte l'inégalité entre les institutions, les organisations et les personnes. L'écart de pouvoir a une influence sur la hiérarchie formelle, sur la structure qui permet la prise de décision, sur les règles et les régulations, ainsi que les formes de leadership dans chaque culture (Hofstede, 2001). Un fort écart de pouvoir montre une inégalité croissante dans la société. Dans ce cas, le pouvoir appartient généralement à quelques personnes (Wong & Birnbaum-More, 1994).

Les pays qui ont un écart de pouvoir élevé ont tendance à utiliser une structure organisationnelle rigoureuse. Les subordonnés préfèrent que les responsables leurs disent ce qu'ils doivent faire. La question de la rémunération est importante dans ce type de culture, parce qu'elle peut être une source importante de motivation pour les salariés. L'obéissance joue un rôle essentiel dans leur vie, surtout dans les relations entre les parents et les enfants.

En revanche, dans les pays qui ont un faible écart de pouvoir, tous les membres ont les mêmes droits et sont plus égaux. Tous les salariés sont responsables et ont des chances de promotion (Hofstede, 2001). Les subordonnés préfèrent que le responsable les consulte avant la prise de décision dans l'entreprise. Les parents donnent à leurs enfants une éducation libre et équitable. Les enfants peuvent être en désaccord avec les idées de leurs parents.

Une comparaison des différentes caractéristiques de cette dimension est montrée dans le tableau 1.1

Tableau 1.1 : Dix principales différences entre les deux types de pouvoir

Egalitaire	Non égalitaire
- L'utilisation du pouvoir doit être légitime. Le pouvoir s'applique après distinction du bien et du mal. - Les parents traitent leurs enfants également. - Les personnes âgées ne sont pas respectées. - L'éducation est centrée sur les étudiants. - La hiérarchie signifie la répartition des rôles. - Les subordonnés s'attendent à être consultés. - Les gouvernements pluralistes sont élus selon un vote majoritaire. Ils sont changés pacifiquement. - La corruption est rare, les scandales mettent fin aux carrières politiques. - La répartition des revenus dans la société est égalitaire. - Les religions soulignent l'égalité des croyants.	- Le pouvoir est fondamental dans la société. Le pouvoir ne tient pas compte de la légitimité. - Les parents enseignent à leurs enfants l'obéissance. - Les personnes âgées sont respectées. - L'éducation est centrée sur les enseignants. - La hiérarchie signifie l'inégalité existentielle. - Les subordonnés attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. - Les gouvernements autocratiques sont basés sur la cooptation. Ils sont changés par la révolution. - La corruption est fréquente, les scandales sont couverts. - La répartition des revenus dans la société est inégale. - Les religions reposent sur une hiérarchie de prêtres.

(Source : Hofstede, 2011, p.9)

(2) Le contrôle de l'incertitude

Hofstede a défini le contrôle de l'incertitude comme une mesure par laquelle les membres se sentent mal à l'aise face à des situations d'incertitude ou d'ambiguïté non structurées.

Dans les pays ayant une culture de contrôle fort de l'incertitude, le pouvoir est hautement formalisé (Hofstede, 2001). Ils essaient de minimiser l'incertitude par les lois et les règles strictes. Cohen *et al.* (1996) considèrent que le contrôle de l'incertitude élevé est enclin à soutenir les règles et les règlements afin d'éviter les risques. On observe une intolérance vis-à-vis des gens qui ont des idées divergentes. La communication doit être claire, explicite et basée sur des faits (Javidan & House, 2001). Le travail est orienté vers les actions (Hofstede, 2001).

En revanche, dans les pays qui ont une culture de contrôle de l'incertitude faible, les gens sont plus tolérants sur les opinions différentes et appliquent moins de règles (Hofstede, 2001). Dans ce type de culture, le travail est orienté vers les relations (Hofstede, 2001).

Les différentes caractéristiques de cette dimension sont montrées dans le tableau 1.2.

Tableau 1.2 : Dix principales différences entre l'incertitude faible et forte

Faible	Forte
- L'incertitude fait partie de la vie normale. Les gens l'ont accepté. - Le niveau de stress est faible. - Les scores sur la santé et le bien-être sont plus élevés. - Les gens sont tolérants : ils sont curieux de ce qui est différent. - Ils sont à l'aise avec l'ambiguïté et le chaos. - Les enseignants peuvent dire 'je ne sais pas'. - On peut changer d'emploi sans problème. - Refus des règles – écrites ou non. - En politique, les citoyens sont considérés comme compétents par les autorités. - Le relativisme et l'empirisme règnent dans la religion, la philosophie et les sciences	- L'incertitude est considérée comme une menace. Les gens doivent la combattre. - Le niveau de stress est élevé. - Les scores sur la santé et le bien-être sont plus faibles. - Les gens sont intolérants : ils pensent que ce qui est différent est dangereux. - Ils ont besoin de clarté et de structure. - Les enseignants doivent répondre à toutes les questions. - On reste dans l'emploi même si on ne l'aime pas. - Il y a une réaction émotionnelle aux règles même si elles ne sont pas appliquées. - En politique, les citoyens sont considérés comme incompetents par les autorités. - Les vérités ultimes et les grandes théories règnent dans la religion, la philosophie et la science

(Source : Hofstede, 2011, p.10)

(3) L'individualisme versus le collectivisme

L'individualisme et le collectivisme dans une société influent fortement sur la nature de la relation entre une personne et l'organisation à laquelle elle appartient. L'autonomie, la responsabilité individuelle des résultats, les récompenses au niveau individuel sont quelques caractéristiques individualistes que l'on trouve dans l'organisation. Alors que les caractéristiques du collectivisme mettent l'accent sur la solidarité au travail et les récompenses collectives.

Dans les pays qui ont une culture d'individualisme élevée, la relation interpersonnelle est très faible. L'autonomie et les droits de l'individu sont considérés comme très importants. Les stratégies de rémunération dans ce type de culture se concentrent sur la prime personnelle plutôt que sur la prime pour le groupe.

En revanche, dans les pays qui ont une culture de collectivisme élevée, le niveau d'intégration de l'individu au sein du groupe est élevé. Les collaborations étroites avec les amis et la famille sont très importantes. Les salariés souhaitent avoir une bonne relation professionnelle sur le long terme et une certaine garantie de la stabilité de leurs postes. Les gens sont plus volontaires pour aider les autres. Ils ont plus le sentiment du sacrifice personnel et la volonté de coopération que les gens qui pratiquent la culture de l'individualisme. Par exemple, Paul *et al.* (2005) ont indiqué qu'une orientation collective améliore la collaboration. La gestion se concentre sur la coordination des groupes, et non sur les individus (Very *et al.*, 1996). Les subordonnés ne sont pas facilement transférables entre les groupes (Hofstede, 1991). Les décisions de consensus du groupe contribuent à assurer la satisfaction des salariés (David, 2005).

Les caractéristiques de cette dimension sont résumées dans le tableau 1.3.

Tableau 1.3 : Dix principales différences entre la dimension individualiste et collectiviste

Individualiste	Collectiviste
- L'individu seul prend soin de lui-même et de sa propre famille. - La conscience porte sur le « je ». - Le droit à la vie privée. - Le conflit dans la communication est normal. - Les personnes sont représentées comme des individus. - L'opinion personnelle : une personne un vote. - La transgression des normes conduit à des sentiments de culpabilité. - On utilise souvent le mot « je ». - Le but de l'éducation : comment apprendre. - La tâche est plus prédominante que la relation.	- L'individu a envie de protéger sa famille, ses parents et ses relatives. - La conscience porte sur le « nous ». - Le stress en appartenance. - L'harmonie dans la communication doit être maintenue. - Les personnes sont représentées comme appartenant à un groupe ou étant hors groupe. - Les opinions et les votes sont prédéterminés par le groupe. - La transgression des normes conduit à des sentiments de honte. - On évite le mot « je ». - Le but de l'éducation : comment faire. - La relation est plus prédominante que la tâche.

(Source : Hofstede, 2011, p.11)

(4) La masculinité versus la féminité

La masculinité se concentre sur les caractéristiques de la réalisation, de l'héroïsme, de l'asservissement, etc. (Hofstede, 1985). Hofstede (2001) considère que la masculinité exprime clairement le rôle du sexe dans la société. Les hommes doivent être actifs. Ils jouent un rôle important dans la famille et dans la société, parce que la masculinité se présente comme un élément qui appelle le succès.

Dans les pays qui ont une culture de la masculinité, les rôles de la femme et de l'homme sont inégalement répartis et dissociés. Les hommes s'occupent des pouvoirs dans la famille et la société. Ils ont les meilleures conditions de promotion, les meilleures récompenses et plus d'avantages personnels que les femmes. Tandis que les femmes occupent très rarement un poste de management. Elles sont toujours considérées comme le sexe faible par rapport aux hommes. Elles gagnent moins que les hommes, même si elles ont les mêmes qualifications et capacités de travail.

Dans les pays dits féministes, il n'y a pas de discrimination et de différenciation entre les hommes et les femmes. Les femmes sont égales aux hommes dans tous les secteurs de la société. Les deux sexes sont libres de poursuivre leurs carrières professionnelles. Les femmes peuvent occuper un poste de management dans l'entreprise. La performance et la qualité de son travail sont les éléments importants pour déterminer la rémunération.

Les caractéristiques de la dimension masculinité/féminité sont présentées dans le tableau 1.4 suivant.

Tableau 1.4 : Dix principales différences entre les modèles à dominante masculine et féminine

Féminité	Masculinité
- Le minimum émotionnel et la différenciation du rôle social entre les deux sexes.	- Le maximum émotionnel et la différenciation du rôle social entre les deux sexes.
- Les hommes et les femmes devraient être modestes et attentionnés.	- Les hommes ont l'obligation de se montrer ambitieux et les femmes n'ont pas cette obligation.
- Equilibre entre la famille et le travail.	- Le travail est plus prédominant que la famille.
- La sympathie pour les faibles.	- L'admiration pour les forts.
- Le père et la mère agissent à la fois en fonction des faits et des sentiments.	- Le père agit en fonction des faits, la mère en fonction des sentiments.
- Les garçons et les filles peuvent pleurer, ils ne devraient pas se battre.	- Les filles peuvent pleurer et ne se battent pas. Les garçons doivent se battre et ne pas pleurer.
- La mère décide du nombre d'enfants.	- Le père décide de la taille de la famille.
- Beaucoup de femmes sont élues dans des postes politiques.	- Peu de femmes sont élues dans des postes politiques.
- La religion se concentre sur les humains.	- La religion se concentre sur Dieu.
- La résolution des conflits est basée sur le dialogue et l'ordre.	- La résolution des conflits est transférée à l'extérieur du groupe ou de l'organisation.

(Source : Hofstede, 2011, p.12)

(5) L'orientation à long terme/ court terme

Hofstede a ajouté cette cinquième dimension après avoir fait une enquête auprès d'étudiants de 23 pays dans le monde. Cette enquête utilise un questionnaire qui a été élaboré par des chercheurs chinois. Cette dimension est basée sur le confucianisme présent dans les pays asiatiques, surtout en Chine.

Hofstede a considéré que l'orientation à long terme implique la société future, en particulier à travers la persévérance et l'épargne. La capacité d'adaptation des individus à des circonstances nouvelles est importante. Les attentes des salariés sont acceptables.

Pour l'orientation à court terme, elle se concentre sur l'orientation de la société passée et présente, en particulier sur le respect de la tradition et les obligations sociales. Les valeurs de cette orientation sont la stabilité personnelle, l'attente de résultats rapides, la satisfaction immédiate des besoins. Les individus priorisent les dépenses plutôt que l'épargne et l'investissement.

Les caractéristiques de cette dimension sont résumées dans le tableau 1.5.

Tableau 1.5 : Dix principales différences entre la dimension de l'orientation à long terme et de l'orientation à court terme

Orientation à court terme	Orientation à long terme
- La plupart des événements importants dans la vie se trouvent dans le passé ou le présent. - Une personne jugée « bonne » est toujours stable. - Il existe des critères pour distinguer le bien et le mal. - Les traditions sont sacro-saintes. - La vie de famille est soulignée par des impératifs. - Il faut être fier de son propre pays. - L'objectif important : le service aux autres. - La priorité : les dépenses sociales et la consommation. - Le succès et l'échec des étudiants sont basés sur la chance. - La croissance économique est lente.	- La plupart des événements importants dans la vie se projettent dans l'avenir. - Une personne jugée « bonne » s'adapte aux circonstances. - Le bien et le mal dépendent des circonstances. - Les traditions sont adaptables au changement des circonstances. - La vie de famille est soulignée par le partage des tâches. - On essaie d'apprendre des autres pays. - L'objectif important : économie et persévérance. - La priorité : l'épargne et l'investissement. - Le succès des étudiants est dû à l'effort, l'échec des étudiants au manque d'effort. - La croissance économique est rapide.

(Source : Hofstede, 2011, p.15)

Les travaux de recherche à propos de la culture nationale effectuée par Hofstede sont pionniers et connus. Son étude aide à comprendre les différences culturelles selon les pays. Cependant, certains chercheurs (Drogendijka & Slangen, 2006 ; Schwartz, 1994 ; Taras *et al.*, 2012 ; Steenkamp, 2001 ; etc.) ont montré récemment que les paramètres culturels dans le modèle de recherche d'Hofstede ne sont pas sans défauts. Surtout, Schwartz (1994) a indiqué plusieurs insuffisances du travail d'Hofstede :

- Tout d'abord, les salariés d'IBM interrogés par Hofstede ne sont pas représentatifs de la population générale de leur pays en matière d'éducation, de formation scientifique et technologique, etc. Parce que l'entreprise IBM qui recrute ses salariés peut avoir des critères différents de ceux des autres entreprises ou d'autres pays. Par conséquent, les salariés d'IBM ne sont pas représentatifs de leurs pays, ce qui pose un premier problème (Mead, 1998 ; Oudenhoven, 2001).
- Deuxièmement, les données obtenues dans l'enquête d'Hofstede ont été collectées en 1967 et 1973. Depuis lors, la culture nationale a pu changer considérablement au fil du temps (Inglehart & Baker, 2000 ; Ohmae, 1990). Ce décalage présente le risque que certains constats soient dépassés.
- Troisièmement, il n'est pas évident que les items retenus par Hofstede pour sa recherche soient conceptuellement équivalents de culture dans tous les pays. Cela revient à dire qu'Hofstede a assimilé les individus de différentes cultures en leur attribuant la même façon de penser.

Brette & Okumura (1998) considèrent que le cadre de Schwartz est plus clair que celui d'Hofstede, parce qu'il est construit sur une conceptualisation des valeurs. Celles-ci ont été développées avec un échantillonnage systématique, des techniques de mesure et une méthodologie rigoureuse. Ces données sont plus récentes puisqu'elles ont été recueillies au début des années 1990. Par ailleurs, Smith & Bond (1998) ont souligné que l'enquête sur les valeurs de Schwartz (1994) a soutenu et amplifié les conclusions d'Hofstede sans les contredire.

1.2 Le modèle de culture nationale de Schwartz (1994)

Le modèle de culture nationale de Schwartz (1994) provient de données collectées auprès de 35.000 répondants (les enseignants et les étudiants) de 49 pays du monde entier. A partir des résultats de son étude, il a présenté six catégories de valeurs culturelles : le conservatisme, l'autonomie (l'autonomie intellectuelle et l'autonomie affective), la hiérarchie, l'égalitarisme, la maîtrise et l'harmonie.

(1) Le conservatisme

Si une culture se concentre sur le conservatisme, les individus sont considérés comme des entités qui appartiennent à la collectivité. C'est-à-dire que leurs vies sont basées sur les relations sociales, le partage et l'effort afin d'atteindre des objectifs communs.

La culture du conservatisme souligne la nécessité du maintien du statu quo. Elle empêche les actions qui pourraient perturber la solidarité du groupe ou l'ordre traditionnel. Les valeurs importantes de cette culture sont l'ordre social, le respect de la tradition, la sécurité, l'obéissance et la sagesse.

Les individus éprouvent quotidiennement le sentiment de vivre grâce aux relations sociales et à l'identification avec le groupe.

(2) L'autonomie

Dans la culture de l'autonomie, les individus sont considérés comme des entités autonomes. Ils expriment leurs propres préférences, leurs sentiments, leurs idées, leurs capacités et leurs caractères.

Il y a deux types de cultures autonomes : l'autonomie intellectuelle et l'autonomie affective. L'autonomie intellectuelle encourage les individus à poursuivre leurs propres idées. Les valeurs importantes de l'autonomie intellectuelle sont la curiosité, l'ouverture, la créativité. L'autonomie affective encourage les individus à poursuivre leur expérience affective positive. Les valeurs importantes de l'autonomie affective sont le plaisir, la vie passionnante et la vie variée. Si les organisations se concentrent sur la culture de

l'autonomie, les dirigeants sont plus susceptibles de traiter les salariés comme des acteurs indépendants. Ils respectent leur propre intérêt, leurs préférences, leurs capacités et leurs allégeances. Ils encouragent à produire et agir selon les propres idées des salariés (Sagiv & Schwartz, 2000 ; Sagiv & Lee, 2006).

(3) La hiérarchie

La culture de la hiérarchie s'appuie sur des systèmes hiérarchiques où le rôle, la responsabilité et le comportement de chacun sont strictement définis. Ils se réfèrent à la répartition inégale du pouvoir, des rôles et des ressources dans la société. Les valeurs importantes de cette culture sont le pouvoir social, l'autorité, l'humilité et la richesse. Les organisations qui ont ce type de culture de hiérarchie forte, construisent une chaîne d'autorité dans laquelle chacun a un rôle bien précis. On attend que ces membres se conforment à leurs rôles, à leurs obligations et qu'ils placent les intérêts de l'organisation avant les leurs (Sagiv & Schwartz, 2007).

(4) L'égalitarisme

La culture de l'égalitarisme se réfère à la situation dans laquelle les individus priorisent les intérêts de l'organisation avant les leurs. Les membres doivent coopérer et se préoccuper du bien-être d'autrui. Les valeurs importantes sont l'égalité, la justice sociale, la liberté, la responsabilité et l'honnêteté (Sagiv & Schwartz, 2007). Les organisations se concentrent sur ce type de culture, basée sur la négociation et la coopération entre les salariés et les dirigeants. Les objectifs partagés et le bien-être du groupe sont des variables importantes qui servent à motiver les membres dans l'entreprise (Sagiv & Schwartz, 2000 ; Sagiv & Lee, 2006).

(5) La maîtrise

La maîtrise encourage les actions de l'auto-affirmation afin de maîtriser, diriger et modifier l'environnement naturel et social pour atteindre des objectifs personnels ou de groupe. Les valeurs de cette culture sont l'ambition, la compétence et le succès. Les

entreprises qui se concentrent sur ce type de culture sont dynamiques, compétitives et orientées vers la réalisation et le succès (Sagiv & Schwartz, 2007).

(6) L'harmonie

L'harmonie consiste à être en adéquation avec le monde actuel, en essayant de comprendre et d'apprécier plutôt que de changer, de diriger ou d'exploiter. Cette orientation culturelle se réfère à une relation harmonieuse avec l'environnement. Ainsi, les dirigeants essaient de comprendre la nature de l'environnement et celles de la société. Ils cherchent également les façons de bien travailler pour atteindre les objectifs de l'organisation. Les valeurs importantes de la culture d'harmonie sont l'unité avec la nature, la protection de l'environnement et le monde en paix (Sagiv & Schwartz, 2007).

En conclusion, les six types de valeurs culturelles sont structurés en trois dimensions bipolaires qui servent à résoudre les trois problèmes qui se confrontent dans la société. Le premier problème est la nature de la relation entre la personne et le groupe. Cette dimension culturelle est le conservatisme versus l'autonomie. Le deuxième problème est de garantir la responsabilité de préserver la structure sociale. Cette dimension culturelle est la hiérarchie versus l'égalitarisme. Le troisième problème est la façon dont les membres gèrent leurs relations avec la nature et la société. Cette dimension est la maîtrise versus l'harmonie. Mathews *et al.* (2001) considèrent que les différentes dimensions culturelles permettent de comprendre la diversité culturelle nationale.

En général, l'étude de Schwartz se borne sur l'évaluation claire des valeurs culturelles plutôt que sur celle des pratiques ou des comportements (House *et al.*, 2004).

A côté des travaux de Schwartz (1994) et d'Hofstede (1980, 2001), il y a certaines études qui catégorisent également les cultures nationales selon les différentes dimensions. Nous pouvons citer Fons Trompenaars (1993), un chercheur hollandais dont l'étude s'appuie sur les travaux d'Hofstede.

1.3 Le modèle de culture nationale de Trompenaars (1993)

Trompenaars a travaillé pendant sept ans à la direction des ressources humaines de Shell où il a commencé à réaliser son étude. Pour ce faire, il a réalisé une enquête qui se réfère aux différentes cultures qui apparaissent dans divers contextes professionnels. Dans son ouvrage, il a collecté des données auprès de 15.000 répondants (les dirigeants) de 28 pays. Il a présenté sept catégories de valeurs culturelles. Parmi ces catégories, cinq des sept dimensions sont développées à partir des dimensions d'Hofstede. Ce sont : l'universalisme versus le particularisme, l'individualisme versus le communautarisme ; le neutre versus l'affectif ; le spécifique versus le diffus et la réalisation versus l'attribution. Les deux dernières dimensions sont le temps et le contrôle de l'interne versus le contrôle de l'externe qui sont basées sur les valeurs des orientations de Kluckhohn & Strodtbeck (1961) (Bik, 2010 ; Makhoul & Shevchuk, 2008).

(1) L'universalisme versus le particularisme

La culture universaliste se concentre davantage sur des règles précises et le respect des normes qui sont acceptées universellement. A l'inverse, la culture particulariste se concentre sur les situations particulières pour répondre aux nouvelles exigences liées à des situations spécifiques. Quand les individus sont confrontés à un problème, les personnes appartenant à la culture particulariste cherchent une solution adaptée à la situation particulière. A l'opposé, les individus de la culture universaliste considèrent qu'une solution qui a permis de résoudre un problème peut toujours être appliquée à d'autres problèmes (Bik, 2010 ; Réthi, 2012).

(2) L'individualisme versus le communautarisme

Cette dimension culturelle se réfère à l'équilibre qui existe entre les intérêts des individus et ceux du groupe (Réthi, 2012). Cette dimension peut être corrélée à celle de l'individualisme d'Hofstede. Bien que le point de départ de la recherche de Trompenaars se situe dans des relations et des situations différentes par rapport à celles étudiées par Hofstede, les significations de base sont les mêmes.

En général, les membres de la culture individualiste considèrent que les améliorations apportées par leurs groupes constituent le moyen d'atteindre leurs propres objectifs. En revanche, les membres de la culture communautaire voient les améliorations des capacités individuelles comme une étape nécessaire pour assurer la prospérité du groupe (Réthi, 2012).

(3) Le neutre versus l'affectif

Les individus qui se concentrent sur la culture neutre montrent qu'ils ont moins d'émotions. Ils restent froids devant le succès et contrôlent leurs sentiments. Quand l'on travaille avec les membres de ce type de culture, il faut éviter les comportements chaleureux ou enthousiastes. Il faut se préparer à l'avance, et se concentrer sur les sujets en cours de discussion. A l'inverse, les individus se comportant selon la culture affective expriment leurs sentiments, en riant, souriant, grimaçant ou en renfrognant. Ils ont tendance à exprimer leurs sentiments de façon immédiate (Bik, 2010 ; Réthi, 2012).

(4) Le spécifique versus le diffus

Selon Hanane & Olena (2008), la culture spécifique se distingue clairement dans la vie privée et la vie professionnelle. A l'inverse, dans la pratique de la culture diffuse, la vie professionnelle peut influencer la vie privée. Les salariés peuvent conserver une attitude de subordonnés quand ils rencontrent leurs dirigeants en dehors de travail (Rethi, 2012).

(5) La réalisation versus l'attribution

Cette dimension est similaire à celle du pouvoir hiérarchique d'Hofstede. La culture de la réalisation se concentre sur les performances et les réalisations des salariés. Ils utilisent leurs pouvoirs professionnels seulement quand c'est nécessaire. En revanche, dans la culture de l'attribution, les individus peuvent utiliser leurs pouvoirs n'importe quand. Les subordonnés doivent obéir à leurs supérieurs même en dehors du travail.

(6) Le temps (le passé/ l'actuel/ le futur)

Trompenaars a considéré que les différentes cultures proviennent de valeurs différentes du passé, du présent et du futur. Il distingue les individus qui se concentrent sur la culture du passé qui a tendance à respecter les ancêtres et les personnes âgées. Les individus se réfèrent souvent aux choses dans un contexte traditionnel et historique. A l'opposé, les individus qui fonctionnent sur le mode de culture actuelle ont tendance à se concentrer sur des activités présentes et des relations actuelles. Les personnes adoptes de la culture future préfèrent discuter des perspectives, des potentialités et des réussites futures (Rethi, 2012).

(7) Le contrôle de l'interne versus le contrôle de l'externe

Trompenaars considère que cette dimension se réfère au changement de l'environnement naturel. La culture du contrôle interne peut indiquer une attitude plus stable, qui se concentre sur ses fonctions propres. Ils ne sont pas à l'aise en situation de changement. Alors que la culture du contrôle externe est plus flexible et prête au compromis avec les collègues. Ces derniers sont plus à l'aise avec le changement (Rethi, 2012).

En conclusion, Hofstede (1996) indique qu'il y a deux des sept dimensions culturelles de Trompenaars qui sont corrélées avec les dimensions d'Hofstede (1980). Ce sont : le spécifique versus le diffus et l'individualisme versus le communautarisme. Par ailleurs, les données de Trompenaars (1993) ne soutiennent pas la théorie d'Hofstede. De plus, selon Hooghiemstra (2003), les dimensions décrites par Trompenaars n'ont pas été refusés dans la littérature sur la culture nationale. Toutefois, du simple point de vue commercial, le travail de Trompenaars est très apprécié et largement appliqué (Bik, 2010).

1.4 Le modèle de culture nationale du projet GLOBE de House et al. (2004)

Le projet GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) est une étude mondiale sur le leadership, l'efficacité organisationnelle, la compétitivité économique des sociétés et la collaboration des salariés dans l'entreprise (House *et al.*, 2004). Les données pour ce projet ont été collectées auprès de 18.000 répondants (les dirigeants) de 62 pays. Cette étude a été effectuée dans les industries alimentaires, ainsi que les banques et les télécommunications. A partir des résultats de l'analyse, House *et al.* (2004) ont présenté neuf dimensions culturelles. Parmi ces neuf dimensions, six dimensions culturelles s'avèrent similaires aux dimensions identifiées par Hofstede (1980). Ces six premières : l'évitement de l'incertitude, le pouvoir hiérarchique, le collectivisme institutionnel (I), le collectivisme de groupe (II), l'égalitarisme et l'affirmation de soi. Ensuite viennent deux autres dimensions culturelles : l'orientation future et l'orientation humaine. Ces deux dimensions proviennent de celles de Kluckhohn & Strodtbeck (1961). La neuvième dimension est l'orientation de la performance. Cette dimension a été identifiée par McClelland (1985).

(1) L'évitement de l'incertitude

Cette dimension se réfère à l'approche des membres d'une organisation afin d'éviter l'incertitude des événements futurs. Les individus contrôlent bien les événements futurs imprévisibles, parce qu'ils considèrent que ces événements pourraient affecter le bon fonctionnement d'une organisation. Ils préfèrent la sécurité de l'emploi, les procédures et les documentations détaillées et précises. Cela peut éviter l'ambiguïté et la confrontation avec le changement (Bik, 2010). Ils appliquent l'ordre, la cohérence, les procédures et les lois formelles dans le seul but de sécuriser leur vie quotidienne (Javidan & House, 2001).

(2) Le pouvoir hiérarchique

Le pouvoir hiérarchique consiste en une société qui maintient l'inégalité entre les membres. La stratification sociale est liée au pouvoir, à l'autorité, au statut social et à la richesse des membres (Javidan & House, 2001). Par ailleurs, le pouvoir hiérarchique est

également lié au style de leadership des dirigeants, à leur capacité d'influencer les autres, au respect de l'autorité et au partage de l'information.

Dans les sociétés au pouvoir hiérarchique élevé, les personnes s'intéressent aux individus qui ont un statut supérieur plutôt qu'à ceux qui n'ont pas de pouvoir (House *et al.*, 2004).

(3) Le collectivisme institutionnel (I)

Le collectivisme institutionnel souligne les objectifs communs et les intérêts interchangeables. Les incitations et les récompenses concernent les comportements qui suivent les normes de la collectivité plutôt que celles de l'individu. Les notions d'autonomie individuelle et d'indépendance personnelle sont considérées contraires aux normes de la société et ne sont pas prioritaires dans le collectivisme institutionnel (Bik, 2010).

Pour cette dimension, les objectifs et les intérêts de la collectivité jouent un rôle plus important que ceux de l'individu. Les décisions importantes sont prises par la collectivité. Les organisations ont la responsabilité du bien-être de leurs salariés (Javidan & House, 2001).

(4) Le collectivisme de groupe (II)

Le collectivisme de groupe est représenté par l'approche des membres d'un groupe qui expriment la fierté, l'adhésion et la loyauté dans les petits groupes tels que leurs familles. Cette dimension souligne la collaboration, la cohésion et l'harmonie (House *et al.*, 2004).

(5) L'égalitarisme

Le comportement égalitaire répartit les rôles sociaux entre les femmes et les hommes. Cette dimension s'approprie l'égalité entre les deux sexes (Bik, 2010). L'égalitarisme crée une richesse économique et s'enrichit de la diversité de ses membres (House *et al.*, 2004).

Bik (2010) considère qu'il y a une association positive entre le développement économique et l'égalitarisme. Autrement dit, la richesse économique conduit à l'égalitarisme.

(6) L'affirmation de soi

L'affirmation de soi se concentre sur les caractéristiques d'autorité et de compétition dans les relations sociales. Cette dimension met l'accent sur la concurrence et la réalisation plutôt que sur l'âge, l'ancienneté ou les relations familiales (House *et al.*, 2004).

(7) L'orientation future

L'orientation future encourage les comportements orientés vers l'avenir. Par exemple, à travers la planification et l'investissement. Par conséquent, les individus appartenant à cette dimensions sont enclins à organiser, investir et planifier, parce qu'ils croient que les actions présentes et la planification du développement influenceront leur avenir. En revanche, les individus qui suivent l'orientation présente ont la volonté de profiter du moment présent (Bik, 2010).

(8) L'orientation humaine

L'orientation humaine prend en compte les caractéristiques des personnes se comportant de manière juste, altruiste, généreuse, amicale, attentionnée et aimable envers les autres. Les normes des sociétés organisées selon l'orientation humaine sont concernées par l'amélioration de la condition humaine. Cette condition humaine peut bénéficier de qualité de vie, sécurité de l'emploi et soutien de la société. Les membres d'une société sont responsables de l'amélioration du bien-être, de la sécurité sociale et sont contre l'injustice (House *et al.*, 2004). Bien que cette dimension soit importante dans la vie quotidienne, elle ne joue pas un rôle prioritaire sur le lieu de travail (Bik, 2010).

(9) L'orientation de la performance

L'orientation de la performance encourage les membres du groupe à améliorer la performance, l'innovation et l'efficacité. Par ailleurs, l'orientation de la performance est liée à l'importance de la connaissance et se concentre sur l'avenir. Les individus qui se concentrent sur la culture d'orientation de la performance ont tendance à réaliser des feed-back fréquents, à rechercher des informations pour améliorer les résultats (House *et al.*, 2004). Par ailleurs, cette dimension évalue le travail basé sur le rendement et la réalisation.

En conclusion, le projet GLOBE de House *et al.* (2004) a mis en évidence les dimensions culturelles nationales utiles dans le domaine de la gestion. En effet, ce projet est une étude très récente sur les cultures nationales. Ce projet est venu combler certaines lacunes de la recherche d'Hofstede. Par ailleurs, cette étude culturelle est la plus élaborée comparée aux autres études sur le thème de la culture nationale (eg., celles de Schwartz et Trompenaars).

Bien que la culture puisse se modifier avec le temps en raison du développement de la communication globale, de l'innovation technologique et commerciale, la culture nationale est considérée relativement stable (Bik, 2010). De plus, Bik (2010) indique que les valeurs de la culture nationale influencent la culture organisationnelle en fonction des comportements et des attitudes professionnelles des salariés.

Nous avons tenté de définir la culture nationale. En nous appuyant sur les travaux de recherche effectués à ce jour, nous avons seulement cherché à délimiter son emprise. Nous allons maintenant nous intéresser au thème de la culture organisationnelle.

2. La culture organisationnelle

Si les différentes cultures nationales distinguent les membres d'une nation par rapport à une autre, les cultures organisationnelles distinguent les salariés d'une organisation par rapport à une autre. La culture nationale se réfère à des croyances, des valeurs et des pratiques qui sont partagées et appliquées par la majorité des individus appartenant à une

nation. Alors que la culture organisationnelle se réfère aux croyances, valeurs et pratiques usuelles qui sont partagées par la plupart des membres d'une organisation. Ces valeurs, croyances et pratiques peuvent s'inscrire dans des régions, différentes industries, ou des familles, etc., et influencent les comportements individuels (Schein, 1992).

Certaines recherches ont indiqué que la culture nationale influence la culture organisationnelle. Autrement dit, la culture organisationnelle est imbriquée avec la culture nationale (Adair, Okumura & Brett, 2001 ; Nakata & Sivakumar, 1996 ; Roth, 1995). La force d'une culture organisationnelle dépend du niveau d'homogénéité de la perception et des croyances des membres de l'organisation (Schneider *et al.*, 2002).

Aujourd'hui, le phénomène de la mondialisation est l'un des facteurs importants qui influence fortement l'environnement du travail (Arnett, 2002). Cela conduit à une concurrence féroce sur le marché. Selon Barney (1986), la culture organisationnelle joue un rôle essentiel afin d'améliorer les avantages concurrentiels durables d'une organisation. Afin d'atteindre ces avantages concurrentiels, la culture organisationnelle d'une organisation doit répondre à trois critères :

- Tout d'abord, la culture doit être efficace. C'est-à-dire que la culture doit guider les membres qui effectuent des activités au sein de l'organisation. Ces actions doivent conduire à réduire les coûts et à améliorer les performances financières de l'entreprise.
- Deuxièmement, la culture doit être de haut niveau. Ses caractéristiques doivent démontrer de grandes différenciations par rapport aux autres entreprises des mêmes types d'industries.
- Troisièmement, la culture doit s'efforcer d'être exclusive, donc difficile à imiter. Même si des imitateurs potentiels peuvent comprendre les aspects efficaces et rares de l'organisation, il leur sera très difficile, voire impossible de les imiter.

Dans la section qui suit, nous présenterons le concept de culture organisationnelle (1) avant de préciser les modèles que peut suivre la culture organisationnelle (2).

2.1 Définition de la culture organisationnelle

Le concept de culture organisationnelle a été étudié au début des années 80. C'est un sujet de grand intérêt pour les managers et les chercheurs. La culture organisationnelle est considérée comme l'une des caractéristiques uniques et exclusives qui se distingue par la réussite d'une organisation par rapport à une autre (Berson, Oreg & Dvir, 2008). Par conséquent, la compréhension du concept de culture organisationnelle est une tâche cruciale pour les gestionnaires, parce qu'elle peut avoir un très grand impact sur les différents aspects du comportement organisationnel (Sadri & Lees, 2001).

La littérature concernant la culture organisationnelle offre de nombreuses manières de la définir, parce que la culture organisationnelle est fortement influencée par les différents aspects de notre civilisation. Par exemple, la géographie, l'histoire, la personnalité des salariés, les traditions locales, etc. Par conséquent, il est difficile d'établir un consensus par les théoriciens pour donner une définition fondamentale de la culture organisationnelle (Glisson, 2000 ; Schein, 1990 ; Verbeke *et al.*, 1998).

Des centaines de livres et des milliers d'articles ont été consacrés à ce sujet (Sadri & Lees, 2001). Selon Hartnell *et al.* (2001), plus de 4.600 articles ont été publiés sur la culture organisationnelle depuis 1980. Verbeke *et al.* (1998) ont découvert 54 définitions différentes dans une analyse de la littérature sur la culture organisationnelle.

Une première description de la culture organisationnelle a été apportée par Silversweig & Allen (1976). Ils considèrent que la culture organisationnelle représente ensemble des comportements des salariés qui s'expriment dans le groupe. Selon Pettigrew (1979), Denison (1984), la culture organisationnelle est définie comme un ensemble de normes, de croyances, de symboles, de rituels, de valeurs et d'hypothèses qui évoluent et sont partagés par les membres de l'entreprise. Schein (1985, 1992) considère que la culture organisationnelle est un modèle inventé par un groupe et utilisé afin de permettre l'adaptation et l'intégration des salariés. Ce modèle a fait ses preuves. Par conséquent, la culture organisationnelle constitue une référence en matière d'enseignement aux nouveaux arrivants. L'étude de Rowe *et al.* (1994) considère également que la culture organisationnelle joue un rôle important auprès des nouvelles générations de salariés. De plus, Deshpande & Webster (1989) définissent la culture organisationnelle comme un

modèle de valeurs partagées et de croyances qui aident les individus à comprendre les fonctions de l'organisation et aussi à enseigner à ses membres les normes de comportements dans l'organisation.

En s'appuyant sur les recherches précédentes, les chercheurs ont récemment continué à étudier et développer ce sujet. Selon Cooke & Szumal (1993), la culture organisationnelle est l'ensemble des croyances normatives et des attentes de comportements partagé dans une organisation. Lederache (1995) indique que la culture organisationnelle est le partage de connaissances et de systèmes qui sont créés au sein d'un groupe de personnes afin de percevoir, interpréter et répondre aux réalités sociales environnantes. La culture organisationnelle reflète l'environnement interne d'une organisation et montre le niveau d'harmonie entre les dirigeants et les salariés sur les croyances, les valeurs et les hypothèses (Aycan *et al.*, 1999). Pour Jones & George (2003), la culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs, des normes, des comportements et des attentes partagé par des individus au sein d'un groupe qui visent à atteindre les objectifs organisationnels.

Bien qu'il y ait des définitions différentes concernant la culture organisationnelle, ces définitions ont un élément commun, le « partage » par les membres de l'organisation (Schneider, 2000). En général, la majorité des chercheurs conviennent que la culture organisationnelle est une combinaison de quatre facteurs : les hypothèses partagées, les valeurs et les croyances partagées, les normes comportementales et le processus d'interprétation sous-jacent, qui caractérisent une organisation, tel que les symboles, la langue, les récits et les pratiques (Bligh & Hatch, 2011 ; Hellriegel *et al.*, 2004 ; Harrison & Stokes, 1992).

Les hypothèses partagées

Les hypothèses partagées sont considérées comme les points de vue inhérents, uniques et profondément enracinés au sein de chaque entreprise. Les membres de l'organisation contrôlent leurs sentiments, leurs actions et leurs émotions en fonction de ces hypothèses partagées (Brown, 1995 ; Hellriegel *et al.*, 2004).

Selon Smith (2003), ces hypothèses partagées ont été découvertes et développées par les salariés antérieurement, grâce à leurs expériences et leurs connaissances. Par la suite, les nouveaux salariés considèrent ces hypothèses comme des preuves, parce que celles-ci ont réussi dans le passé. Par ailleurs, ces hypothèses sont alors prises comme des références servant de base à l'enseignement des nouveaux salariés de l'organisation.

Les valeurs et les croyances partagées

Hofstede (1999) définit que les valeurs culturelles sont à considérer comme ce qui est bon ou mauvais, sale ou propre, immoral ou moral, irrationnel ou rationnel. Par ailleurs, il affirme également que ces valeurs culturelles sont différentes mais stables dans le temps au sein d'une même entreprise. Selon Hellriegel et al. (2004), les valeurs et les croyances sont les conditions de base qui influencent considérablement les salariés. Autrement dit, ces valeurs sont au cœur de la gestion d'une culture organisationnelle.

Les valeurs et les croyances sont nées de la négociation et des pratiques appliquées entre les membres du groupe. Celles-ci deviennent une source de référence afin de déterminer ce qui est acceptable ou inacceptable dans une organisation, ou si le comportement d'un individu est bon ou mauvais (Silverthorne, 2004). Par ailleurs, ces valeurs et ces croyances reflètent ce qu'il y a de plus important dans la structure de l'organisation, renforcée par les comportements propres (Macintosh & Doherty, 2010).

Les normes de comportement

Les normes sont des règles générales ou des modèles de comportements des membres d'un groupe. Autrement dit, les normes sont considérées comme des attentes standardisées sur les attitudes et les comportements appropriés des individus au sein de l'organisation.

Ces normes deviennent un élément de la culture organisationnelle quand celles-ci sont partagées par tous les membres de l'organisation (Hellriegel *et al.*, 2004 ; Martin, 2001). Par exemple, l'une des règles de l'organisation indique que l'on doit sourire et regarder les clients dans les yeux quand on s'adresse à eux (Martin, 2001).

Le processus d'interprétation sous-jacent

Le processus d'interprétation sous-jacent se caractérise par les symboles, le langage, les récits et les pratiques.

Un symbole est une idée qui peut être utilisée pour représenter une signification sous-jacente dans l'organisation. Les symboles peuvent être des mots, des images, ou des gestes spécifiques des membres. Ceux-ci représentent également la forme observable la plus simple et la plus basique de l'expression de la culture (Hellriegel *et al.*, 2004 ; Greenberg & Baron, 2003).

Le langage est utilisé non seulement comme un moyen de communication, mais aussi comme une détermination fondamentale de la façon dont les gens comprennent le monde. Selon le point de vue culturel, le langage est comme un système partagé de sons vocaux, de signes écrits et de gestes. Ces derniers sont utilisés afin de véhiculer une signification particulière entre les membres dans l'organisation (Brown, 1995 ; Hellriegel *et al.*, 2004).

Les récits représentent les histoires de l'organisation. Ceux-ci se concentrent souvent sur des événements spécifiques. Par ailleurs, ces récits sont également des indicateurs importants de valeurs et de croyances culturelles, de règles et de procédures formelles et informelles, de structures du pouvoir dans une organisation.

Les pratiques partagées sont les tabous, les droits et elles correspondent à un certain cérémonial. Ces tabous sont des comportements interdits dans l'organisation. Les droits et le cérémonial sont des activités formelles qui sont organisées par les directeurs afin de récompenser les salariés qui ont atteint un degré de performance élevé dans leur travail (Hellriegel *et al.*, 2004). Ces pratiques partagées sont motivantes et permettent aux salariés de mieux comprendre les valeurs et les croyances de l'organisation.

En conclusion, la culture organisationnelle a été identifiée comme un aspect important du comportement de l'organisation. C'est un concept utile pour comprendre les fonctions de l'organisation (Liu *et al.*, 2010). Par ailleurs, la culture organisationnelle permet aux salariés d'avoir un sentiment de confort et de s'adapter au mieux, afin de travailler harmonieusement dans l'organisation. Par conséquent, la culture organisationnelle a une

influence importante sur les attitudes et les comportements des salariés à travers les valeurs, les croyances et les hypothèses de base de l'organisation. Ces dernières servent de guide aux salariés afin d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

L'une des définitions de la culture organisationnelle probablement la plus claire est présentée par Schein (1985, 1992). C'est pourquoi, dans le cadre de notre recherche, nous opterons pour la définition de la culture organisationnelle présentée par Schein (1985, 1992). La culture organisationnelle se définit comme le modèle inventé par un groupe et utilisé pour favoriser l'adaptation et l'intégration des salariés. Ce modèle sert de référence pour la formation des nouveaux salariés.

Le concept de la culture organisationnelle a donc été défini. Nous pouvons maintenant présenter les différents modèles que peuvent revêtir la culture organisationnelle.

2.2 Les modèles de culture organisationnelle

L'étude des modèles de la culture organisationnelle doit nous permettre une meilleure compréhension des différents concepts de la culture organisationnelle. Puis, nous combinerons cette étude avec les connaissances présentées dans le chapitre 2 sur l'intention de rester des salariés afin de développer notre propre modèle de recherche. Ce modèle se réfère à l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise.

Dans les études culturelles, de nombreuses tentatives de classement des organisations selon leur type de culture organisationnelle ont été réalisés selon plusieurs méthodes. Notre objectif dans ce cadre est de présenter les différents modèles conceptuels de culture organisationnelle qui sont souvent mentionnés dans la littérature sur le thème de la culture. Nous faisons le choix de présenter les quatre modèles les plus souvent cités par l'ordre chronologique. Ce sont les modèles de Daniel Denison (1990), Harrison & Stokes (1992), Edgar H. Schein (1992) et Cameron & Quinn (2006).

2.2.1 Le modèle de Daniel Denison (1990)

Le modèle de Denison (1990) a été développé par le professeur Daniel Denison. Ce modèle se concentre sur le lien entre la culture organisationnelle et la performance organisationnelle. Les performances sont mesurées en fonction du niveau des résultats d'exploitation. Par exemple, la rentabilité, la croissance (la croissance des ventes et des parts de marchés), la qualité, l'innovation, la satisfaction des salariés et des clients (Denison, 2009).

Le modèle de culture organisationnelle de Denison (1990) est basé sur quatre dimensions culturelles qui définissent la performance organisationnelle. Ce sont : la mission, l'adaptabilité, la participation et la cohérence. Chacune de ces dimensions comprend trois parties – indices. La figure 1-1 présente ce modèle.

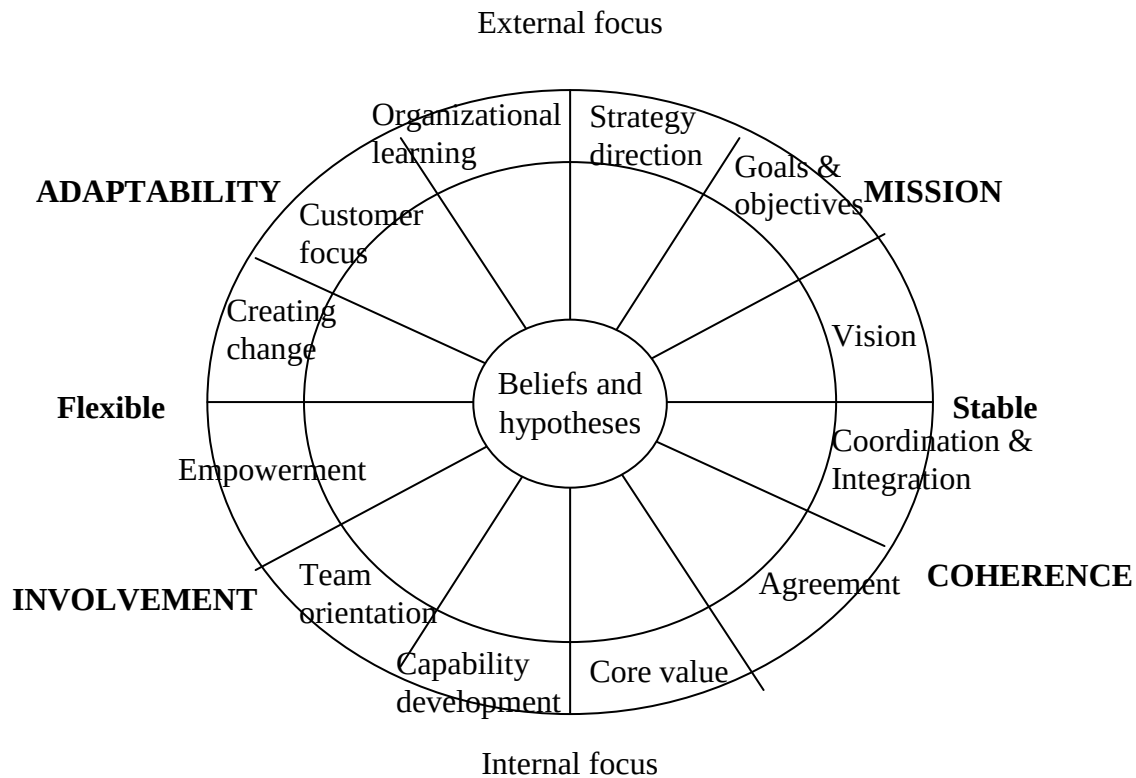


Figure 1-1 : Modèle de la culture organisationnelle selon Denison (1990)

(1) La mission

La mission crée une vision claire de l'objectif à atteindre ainsi que la direction de l'entreprise pour atteindre les objectifs stratégiques. Cette vision exprime la façon dont l'organisation va se projeter dans l'avenir (Mintzberg, 1994 ; Hame & Prahalad, 1994). Cette mission indique également l'orientation à suivre par les salariés dans leur travail quotidien.

Quand une mission sous-jacente d'une organisation change, ces changements influencent considérablement la culture organisationnelle.

(2) L'adaptabilité

L'adaptabilité se réfère aux organisations qui peuvent s'adapter aux demandes d'un environnement extérieur. Les membres dans ces organisations peuvent prendre des risques et mesurer les conséquences. Elles ont également de l'expérience et peuvent confronter les changements et de réagir en conséquence (Kotter, 1996 ; Senge, 1990).

Il apparaît que les organisations qui ont une forte adaptabilité, ont plus de chance de succès et de développement durable sur le marché.

(3) La participation

La littérature sur la recherche autour du thème de la culture organisationnelle indique que la participation encourage l'engagement et la motivation des salariés et développe également leurs capacités humaines (Lawler, 1996). Dans ce cas, les membres ressentent que leur travail a une influence directe sur la réalisation de l'objectif organisationnel. Ils ont un sentiment commun d'appartenance et de responsabilité dans leur organisation (Spreitzer, 1995).

(4) La cohérence

Les organisations qui ont une bonne cohérence, sont bien coordonnées, bien intégrées et bien appliquées, les membres peuvent conduire l'entreprise à une efficacité élevée (Davenport, 1993). Dans cette culture de la cohérence, les organisations génèrent des systèmes internes qui sont construits sur le consensus. Ces systèmes peuvent encourager et conduire à une bonne coordination et à l'intégration plutôt qu'à l'application de règles et de régulations strictes. Les dirigeants et les salariés doivent rechercher ensemble une bonne cohérence, même quand ils ont, au départ, des points de vue différents (Block, 1991).

La figure 1-1 indique également que l'entreprise peut s'envisager selon quatre orientations. L'orientation interne est représentée par les concepts de « Participation » et de « Cohérence ». Selon cette orientation, les organisations se concentrent sur les systèmes internes, relatifs aux processus et aux personnes. Ceux-ci soulignent les performances de la coordination entre les membres de l'organisation et l'augmentation de leur satisfaction au travail.

La relation entre l'organisation et l'environnement externe s'exprime par les concepts d' « Adaptabilité » et de « Mission ». Ces organisations peuvent s'adapter et changer selon de nouvelles orientations des marchés. Cette orientation se concentre sur la capacité de se développer et de répondre aux besoins actuels et futurs des marchés.

L'orientation visant à la stabilité de l'entreprise est caractérisée par les concepts de « Mission » et de « Cohérence ». Les organisations dans cette orientation ont tendance à se concentrer sur la prévisibilité, l'efficacité et la performance.

La combinaison des concepts d' « Adaptabilité » et de « Participation » se réfère au niveau de flexibilité de l'entreprise. Ces organisations peuvent changer rapidement afin de s'adapter aux changements de leur environnement. Ces organisations ont tendance à se concentrer sur l'innovation et la satisfaction de leurs clients.

En conclusion, le modèle de Denison (1990) se réfère aux croyances et aux hypothèses sous-jacentes qui représentent les niveaux les plus profonds de la culture

organisationnelle. Toutes ces dimensions sont associées à la performance organisationnelle (Denison *et al.*, 2004 ; Denison & Mishra, 1995 ; Denison & Neale, 2002 ; Mobley *et al.*, 2005).

2.2.2 Le modèle de Harrison & Stokes (1992)

Harrison (1972) a développé une typologie de la culture organisationnelle, en proposant quatre dimensions : la dimension du pouvoir, la dimension du rôle, la dimension des tâches et la dimension de la personne. Ces dimensions culturelles d'Harrison (1972) ont été adaptées et modifiées par Harrison & Stokes (1992).

Harrison & Stokes (1992) ont décrit ces quatre dimensions de la culture organisationnelle : le pouvoir, le rôle, la réalisation et le support. Ces quatre dimensions de la culture sont évaluées selon deux modes de fonctionnement, à savoir la formalisation et la centralisation. La figure 1-2 présente ce modèle.

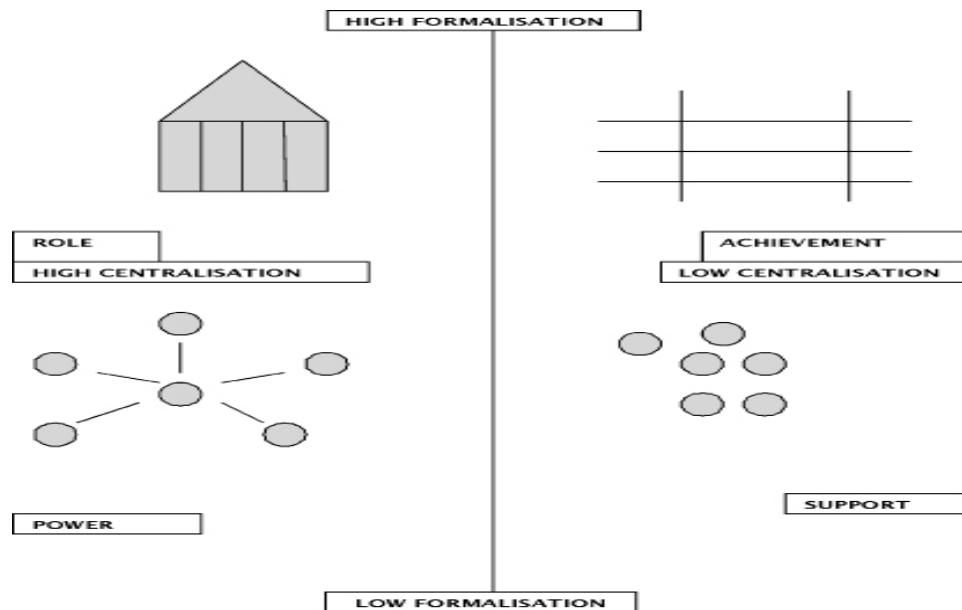


Figure 1-2 : Modèle de la culture organisationnelle selon Harrison & Stokes (1992)

(1) La dimension du pouvoir

Selon Harrison & Stokes (1992), l'orientation du pouvoir se réfère à l'inégalité dans l'utilisation des ressources. Cette dimension est caractérisée par une forte centralisation et une faible formalisation. Dans cette culture du pouvoir, les individus utilisent des ressources afin de contrôler le comportement des autres personnes.

Ce type de culture se trouve à la fois chez les petites et les grandes entreprises (Manetje & Martins, 2009). Pour les petites organisations, les dirigeants veulent utiliser leur pouvoir afin d'avoir un contrôle absolu sur leurs subordonnés (Brown, 1998). Pour les grandes organisations, les dirigeants ont tendance à régner avec beaucoup d'autorité et à abuser de leur pouvoir pour contrôler les autres personnes.

En général, la culture organisationnelle orientée pouvoir a une approche très hiérarchisée de la communication. C'est-à-dire, du haut vers le bas. Par ailleurs, ce type de culture peut exploiter les opportunités et réagir rapidement aux menaces. Cependant, leur succès dépend considérablement des capacités et compétences réelles des dirigeants.

(2) La dimension du rôle

La culture du rôle se concentre sur un ensemble de structures et de procédures qui permettent d'assurer le pouvoir des dirigeants. Cette dimension se caractérise par une forte centralisation et formalisation.

Par ailleurs, ce type de culture souligne la légalité, la légitimité et la responsabilité. Par conséquent, les organisations qui fonctionnent selon cette dimension peuvent mieux réussir dans un environnement stable et prévisible, que dans un environnement dynamique, instable et qui subit de forts changements des marchés (Brown, 1998).

Brown (1998) considère que la force de la culture du rôle se concentre dans des domaines particuliers, par exemple, les finances, les achats, la production, etc. De plus, selon Harrison & Stokes (1992), le lien commun entre la culture du pouvoir et la culture du rôle est la pratique de récompenses et de pénalité afin de motiver les membres de l'organisation.

(3) La dimension de la réalisation

Harrison & Stokes (1992) considèrent que la culture de la réalisation se réfère à une vision ou un objectif commun de l'organisation. Ce type de culture est souvent désigné comme une référence aux membres pour accomplir leur tâche afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés par l'organisation. Cette dimension est caractérisée par une forte formalisation et une faible centralisation.

La force de cette culture de la réalisation se concentre sur les environnements où les marchés sont concurrentiels, où la durée de vie du produit est souvent courte et l'innovation permanente (Brown, 1998). Alors que la faiblesse de cette culture diminue la performance individuelle qui est éclipsée. De plus, un haut niveau de participation des salariés dans ce type de culture est difficile à maintenir, parce que ces salariés peuvent se sentir déçus si les résultats ne sont pas atteints.

Contrairement à la culture du rôle et la culture du pouvoir, (où le pouvoir joue un rôle important), la culture de la réalisation accorde une grande importance aux compétences, aux connaissances et à l'expertise.

(4) La dimension du support

La culture du support se réfère à la confiance mutuelle entre les membres et leur organisation. Ce type de culture est alors orienté sur les personnes. Autrement dit, le bien-être des salariés joue un rôle majeur dans cette dimension. La culture du support est caractérisée par une faible influence de la centralisation et de la formalisation.

Les membres travaillent ensemble et souvent depuis longtemps dans l'organisation. Ils ont alors établi des relations interpersonnelles. Par conséquent, ce type de culture crée une atmosphère chaleureuse et bienveillante. Le sentiment d'appartenance va générer un sentiment d'engagement envers l'organisation. Ces membres souhaitent contribuer davantage au succès de leur organisation (Harmse, 2001 ; Harrison & Stokes, 1992).

La force de la culture du support est démontrée par le souci de partager l'intérêt avec les autres membres. La fidélisation des salariés peut certainement conduire à une augmentation des performances et à un bon esprit de travail commun dans l'entreprise.

La faiblesse de ce type de culture montre que les membres ont souvent tendance à ignorer les différences de compétences individuelles. Cela peut conduire aux conséquences de décisions qui affectent négativement l'efficacité de l'organisation.

En conclusion, le modèle d'Harrison & Stokes (1992) se réfère aux quatre dimensions de l'orientation de la culture qui sont mesurées à travers deux modes de fonctionnement, à savoir la formalisation et la centralisation. Selon Martins & Martins (2003), une forte formalisation peut engendrer la prévisibilité, l'ordre et la cohérence. Les règles et les règlements officiels de l'organisation régulent le comportement de ses membres. Si ces membres adoptent leur culture organisationnelle, ils agissent sans avoir besoin de document.

2.2.3 Le modèle d'Edgar H. Schein (1992)

Selon Schein (1992), la culture organisationnelle est un attribut de l'organisation qui est la plus difficile à changer. Son modèle de culture organisationnelle se concentre sur trois niveaux différents qui se déplacent de l'aspect visible au tacite puis à l'invisible (Schein, 2004). Le premier niveau est l'artefact. L'artefact est ce que l'on peut voir et ressentir. Par exemple, ce sont les mythes, les rites, les histoires et les symboles. Le deuxième niveau concerne les valeurs, les croyances, les stratégies, les objectifs et les règles de l'organisation. Les caractéristiques sont adoptées comme une façon spécifique de penser au sein d'une entreprise. Le troisième niveau est le plus fondamental de la culture organisationnelle. Celui-ci concerne les hypothèses sous-jacentes ou inconscientes et les perceptions de comportement (Hershfield *et al.*, 2009 ; Schein, 2004). La figure 1-3 présente ce modèle.

(1) Les artefacts

Les artefacts sont les phénomènes que l'on peut voir, entendre et ressentir quand l'on entre dans une nouvelle organisation (Schein, 1992). Autrement dit, ces artefacts sont les composantes physiques de l'organisation. Par exemple, l'architecture, les récompenses

visibles, le comportement visible, la façon de s'habiller, la façon de communiquer, les slogans, les histoires, les rituels et le cérémonial observables, etc.

La caractéristique importante de ce niveau d'artefacts est facile à observer mais elle est difficile à interpréter, parce que les observateurs peuvent décrire ce qu'ils voient et ressentent. Mais ils ne peuvent pas exprimer leurs significations, à moins de vivre assez longtemps dans l'organisation pour mieux comprendre la signification de ces artefacts.

Toutefois, s'ils veulent mieux comprendre les raisons d'être de ces artefacts, il leur faut analyser les valeurs, les normes et les règles de l'organisation qui influencent les comportements des membres (Schein, 2004).

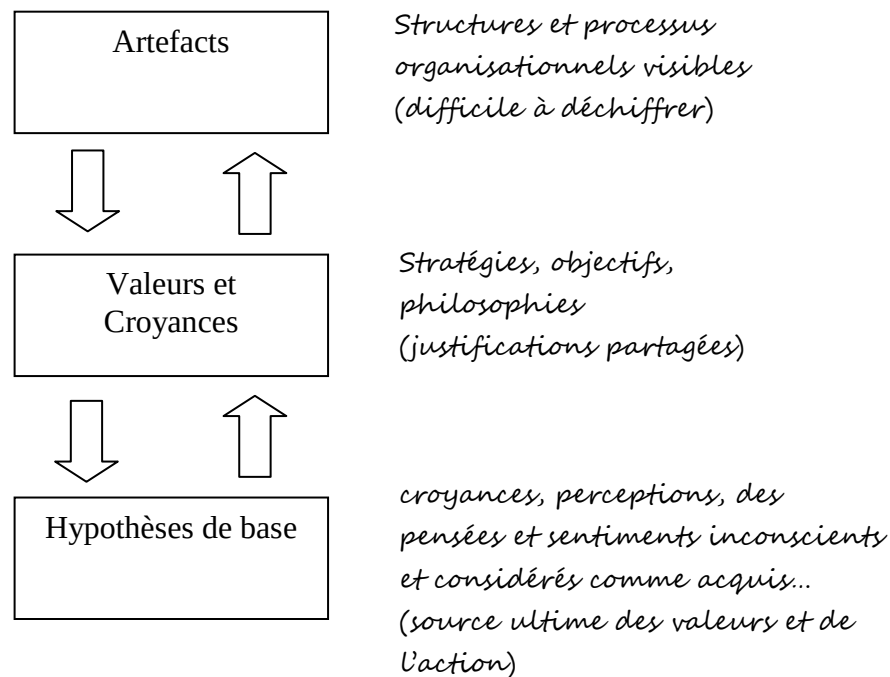


Figure 1-3 : Modèle des trois niveaux de la culture organisationnelle de Schein (1992)

(2) Les valeurs et les croyances

Quand les membres d'un groupe sont confrontés à une nouvelle tâche ou un nouveau problème, une première solution est proposée grâce aux hypothèses personnelles de certains individus. Ces individus peuvent alors influencer les autres membres du groupe pour adopter une solution à cette nouvelle tâche. En conséquent, ces individus sont identifiés comme les dirigeants du groupe. Cependant, ce groupe n'a pas été formé à partir de tous les membres du groupe, pourtant ceux-ci commencent à élaborer une action conjointe et à observer ensemble les résultats obtenus.

Si le dirigeant parvient à convaincre le groupe d'agir selon son idée, si la solution semble appropriée et si le groupe a une perception commune et partagée de cette idée, la valeur perçue se transforme d'abord en une valeur et une croyance commune. Ensuite, l'idée est transformée en une hypothèse partagée par tout le groupe.

Une fois que les valeurs et les croyances partagées deviennent une idéologie ou une philosophie de l'organisation, elles peuvent orienter les membres du groupe à mieux résoudre les problèmes. Autrement dit, ces valeurs et ces croyances seraient prévisibles, basées sur le type de comportement que l'on peut observer au niveau des artefacts. Si ces valeurs et ces croyances sont en harmonie avec les hypothèses de base, celles-ci deviennent une philosophie utile et constructive pour les membres du groupe (Schein, 2004).

Afin d'arriver à une compréhension plus approfondie, à déchiffrer les significations, à prédire les comportements futurs, il est nécessaire de comprendre les hypothèses de base dans l'organisation.

(3) Les hypothèses de base

Les hypothèses de base sont des éléments invisibles que l'on ne peut pas identifier dans les interactions quotidiennes entre les membres de l'organisation. Ces hypothèses sont formées et influencées par les valeurs et les croyances des dirigeants. Par exemple, si le dirigeant d'une organisation a une responsabilité dans l'élaboration d'un type de produit répondant aux besoins du marché, cela peut favoriser une organisation très disciplinée.

Cette organisation peut attirer des individus motivés qui acceptent la discipline et l'ordre. La hiérarchie, la discipline et l'ordre sont considérés comme les hypothèses de base de cette organisation. C'est la meilleure façon de diriger efficacement une organisation (Hershfield, 2009).

Schein (2004) considère que les hypothèses de base ont moins de variations au sein d'une organisation, parce que ces hypothèses ont tendance à ne pas être partagées entre les membres de l'organisation. Il n'y a pas de dialogue de concertation. Dès lors, celles-ci sont difficiles à changer. Selon Argyris (1976), les hypothèses de base sont comme des guides pour le comportement des membres. Elles orientent leur perception et leur pensée.

En conclusion, le modèle de Schein (1992) considère que la culture organisationnelle peut être étudiée à trois niveaux : celui des artefacts, celui des valeurs et des croyances, et celui des hypothèses de base. En analysant la culture, il est important de reconnaître que les artefacts sont faciles à observer mais difficiles à interpréter. Les valeurs et les croyances se reflètent dans les rationalisations ou les aspirations des individus. Afin de comprendre la culture d'un groupe, il faut identifier les hypothèses de base. Celles-ci sont les philosophies, les perceptions, les pensées, les principes directeurs qui ont donné afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

2.2.4 Le modèle de Cameron & Quinn (2006)

Selon Cameron & Quinn (2006), le cadre des valeurs concurrentes [The Competing Values Framework (CVF)] qui a été développé par Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983) est très utile dans l'identification d'une culture organisationnelle. La théorie du CVF comporte deux dimensions. La première dimension croise les notions de flexibilité et de discrétion avec celles de stabilité et de contrôle. La deuxième dimension distingue la focalisation interne et l'intégration avec la focalisation externe et la différenciation. La figure 1-4 présente ce modèle.

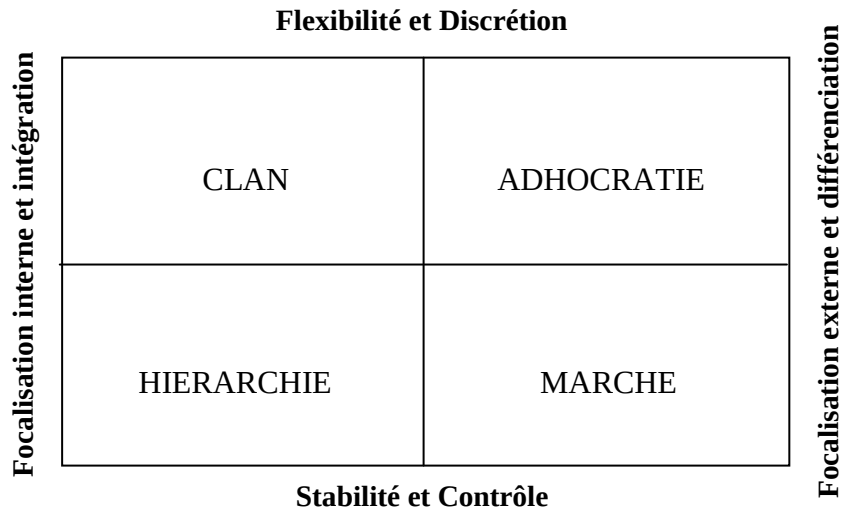


Figure 1-4 : Le cadre de valeurs concurrentes (Cameron & Quinn, 2006)

La figure 1-4 indique que le quadrant supérieur gauche identifie des valeurs qui mettent l'accent sur la focalisation interne et la flexibilité. Tandis que le quadrant inférieur droit identifie des valeurs qui soulignent la focalisation externe et le contrôle. De même, le quadrant supérieur droit se réfère à des valeurs qui émergent de la focalisation externe et la flexibilité. Alors que le quadrant inférieur gauche se reflète la focalisation interne et le contrôle. Ces valeurs existent et sont appliquées dans la plupart des entreprises. Selon Smith & Hitt (2005), certaines organisations ne sont efficaces que si elles fonctionnent dans un environnement de contrôle et de stabilité. À l'inverse, d'autres organisations ne sont efficaces que si elles se situent dans un environnement de flexibilité et de discrétion.

En se référant à la théorie du CVF, Cameron & Quinn (2006) ont développé l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle [The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)] afin de déterminer le type de culture dominante dans une organisation. L'OCAI est un instrument empirique qui peut être utilisé pour évaluer l'influence de la culture organisationnelle (Quinn & Spreitzer, 1991 ; Zammuto & Krakower, 1991). L'OCAI évalue quatre types de culture dans une organisation : le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché.

La figure 1-5 montre les rôles du leadership et les théories de l'efficacité dans la gestion qui sont associées aux quatre quadrants de cette culture. Le quadrant du clan est situé en

haut à gauche de la figure. Le quadrant en haut à droite identifie l'adhocratie. Le quadrant de hiérarchie est situé en bas à gauche. Le quadrant de marché qui se trouve en bas à droite. Il est important de noter que ces noms de quadrant n'ont pas été choisis de manière aléatoire, ils proviennent de la littérature scientifique. Les valeurs organisationnelles différentes sont associées à des formes d'organisations différentes. Cameron & Quinn ont découvert que ces quatre quadrants de culture correspondent aux différentes formes d'organisation et aux théories de gestion. Chaque quadrant représente les hypothèses de base, les orientations et les valeurs.

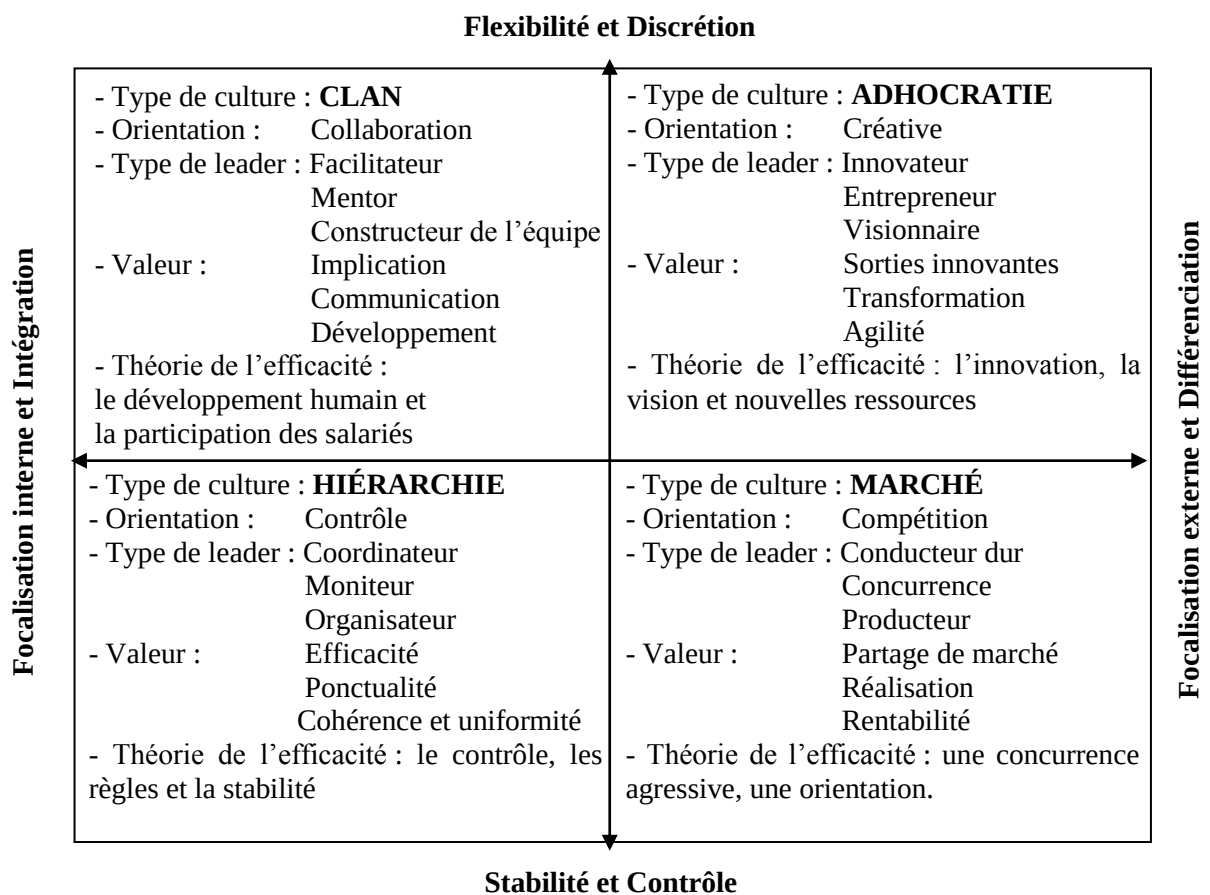


Figure 1-5 : La théorie de valeurs concurrentes de leadership, l'efficacité et l'organisation

(1) Le clan

La culture du clan se réfère à un type d'organisation ressemblant à celui d'une famille élargie. Les membres peuvent partager beaucoup d'informations personnelles. Les caractéristiques de cette culture se concentrent sur le travail d'équipe, la participation des salariés, la cohésion, l'implication organisationnelle, la tradition. De plus, il est important de renforcer la coordination et de construire les relations à long terme entre le salarié et l'entreprise. Les dirigeants de ce type de culture sont considérés comme des mentors. Leurs principales responsabilités sont de permettre aux salariés de participer et de s'engager dans l'entreprise. Les préoccupations à long terme de l'organisation concernent le développement individuel ainsi qu'une forte cohésion. Le succès de l'organisation est fortement lié au climat interne et au bien-être des membres.

La croyance fondamentale de la culture du clan est la confiance, l'implication, la communication ouverte, la participation et le soutien des salariés dans l'organisation. Les hypothèses de base de ce type de culture sont le travail d'équipe et le développement individuel. Les clients sont considérés comme des partenaires de l'entreprise. Les dirigeants donnent du pouvoir aux salariés et encouragent leur participation. Cela conduit à l'implication organisationnelle et à la fidélité des salariés.

(2) L'adhocratie

L'origine du mot « adhocratie » provient de « ad hoc » - c'est-à-dire que les choses sont adaptées aux besoins d'une façon temporaire et dynamique. L'adhocratie comporte une connotation temporaire. Selon Cameron & Quinn (2006), l'adhocratie est considérée comme « tente plutôt que palais ». Ce type de culture peut se reconfigurer rapidement afin de s'adapter à de nouvelles circonstances.

La culture de l'adhocratie se réfère à un type d'organisations dynamiques, entrepreneuriales et créatives, au contraire de la bureaucratie. Dès lors, ces organisations peuvent se développer dans un environnement certes incertain, ambigu et turbulent, mais créatif de nouvelles idées, génératrices d'emplois futurs. Leurs dirigeants sont attendus comme des visionnaires ou des innovateurs. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont la

croissance et l'acquisition de nouvelles ressources. Le succès de l'organisation est basé sur le développement de nouveaux produits et de services uniques.

La croyance fondamentale de la culture d'adhocratie est une vision claire, précise et motivante pour la créativité des salariés. Les valeurs essentielles sont l'innovation, la flexibilité, l'adaptabilité et la prise de risques. Les hypothèses de base de ce type de culture sont les innovations et les créations pionnières de nouveaux produits et services. Les dirigeants favorisent chez les salariés la créativité, la flexibilité et l'adaptation.

(3) La hiérarchie

La culture hiérarchique se réfère à un type d'organisation que l'on peut assimiler à une bureaucratie formalisée et structurée. Les opérations rapides et sans heurts sont assurées par le strict respect des règles, des politiques et des procédures. Les dirigeants de ce type de culture sont considérés comme des organisateurs ou des coordinateurs. Le succès de l'organisation repose sur des conditions de livraison fiables, un planning rigoureux et des coûts faibles. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont la stabilité, l'efficacité, la fiabilité et la prévisibilité.

La croyance essentielle de la culture hiérarchique est celui d'un rôle clair que les salariés attendent de leurs supérieurs hiérarchiques. Les valeurs de l'organisation sont la communication précise, la formalisation et la cohérence.

(4) Le marché

Le mot « marché » dans ce cas-là n'est pas synonyme de la fonction marketing ou l'ensemble des consommateurs sur un marché. Le marché, ici, se réfère au type d'organisation qu'est le marché lui-même, la concurrence et l'orientation vers les résultats. Contrairement à la culture hiérarchique, où le contrôle interne est maintenu par des règles et des décisions strictes et centralisées, la culture du marché se concentre sur la prévalence des mécanismes des marchés économiques, ainsi que sur l'échange monétaire.

Ce type de culture se concentre sur la productivité, la rentabilité, les parts de marché et la volonté de gagner sur le marché. Les dirigeants se caractérisent par leur recherche de productivité et la compétitivité. Ils travaillent dur et sont exigeants. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont la réussite des actions concurrentielles sur le marché. Le succès de l'organisation est fonction des parts de marché et la pénétration de nouveaux marchés.

Les croyances fondamentales de la culture du marché sont la détermination d'objectifs et des récompenses claires afin de motiver les salariés pour répondre aux attentes des partenaires. Les valeurs de l'organisation sont la communication, la compétence et la réalisation. Les hypothèses de base de ce type de culture consistent à définir un objectif clair et une stratégie agressive. Ces outils conduisent à augmenter la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

En somme, la théorie du CVF suggère que les types de culture soient la résultante d'une combinaison entre l'orientation et la structure de l'organisation. Cette combinaison comprend un ensemble de comportements, de valeurs, de croyances et d'hypothèses qui influencent la focalisation et l'effort des salariés afin d'atteindre les objectifs de l'organisation (Hartnell *et al.*, 2011).

Pour résumer, les principales caractéristiques et les valeurs des typologies de culture organisationnelle sont présentées dans le tableau 1-6.

Tableau 1-6 : Les classifications des typologies de culture organisationnelle

Auteurs	Type de culture	Caractéristiques	Valeurs
Daniel Denison (1990)	La mission	L'environnement externe La stabilité	Une vision claire pour atteindre les objectifs
	L'adaptabilité	L'environnement externe La flexibilité	Se concentrer sur les changements de l'environnement
	La participation	L'environnement interne La flexibilité	Se concentrer sur le développement des capacités humaines
	La cohérence	L'environnement interne La stabilité	Se concentrer sur la coordination et l'intégration des salariés
Harrison & Stokes (1992)	Le pouvoir	La forte centralisation La faible formalisation	Utiliser des ressources afin de contrôler le comportement des autres
	Le rôle	La forte centralisation La forte formalisation	Se concentrer sur les descriptions de postes et la spécialisation
	La réalisation	La faible centralisation La forte formalisation	Se concentrer sur les buts et les objectifs de l'organisation.
	Le support	La faible centralisation La faible formalisation	Se concentrer sur la confiance et sacrifices mutuelles des salariés
Edgar H. Schein (1992)	Les artefacts	Physiques et visibles	Faciles à observer, difficiles à déchiffrer
	Les valeurs et les croyances	Les stratégies, les objectifs	Se concentrer sur la rationalisation et l'aspiration
	Les hypothèses de base	Les croyances, perceptions et sentiments	Se concentrer sur les pensées, les philosophies et les principes directeurs en direction des salariés
Cameron & Quinn (2006)	Le clan	L'orientation interne La flexibilité	Se concentrer sur le travail d'équipe et le développement humain
	L'adhocratie	L'orientation externe La flexibilité	Se concentrer sur l'innovation et l'adaptation
	La hiérarchie	L'orientation interne Le contrôle	Se concentrer sur la stabilité et les règles
	Le marché	L'orientation externe Le contrôle	Se concentrer sur la productivité et la compétitivité

Parmi les typologies de culture organisationnelle présentées dans le tableau 1-6 le modèle de Schein (1992) se concentre sur l'approche qualitative. Selon Sackman (1991), les approches qualitatives peuvent s'avérer limitées quand on teste les hypothèses et que l'on cherche à construire une théorie.

Comme mentionné précédemment, dans cette recherche, nous nous intéressons aux approches quantitatives. Parmi les trois modèles de culture organisationnelle de Daniel Denison (1990), d'Harrison & Stokes (1992) et de Cameron & Quinn (2006), nous avons choisi d'appuyer notre recherche sur le modèle de Cameron & Quinn (2006).

Nous choisissons le modèle de Cameron & Quinn (2006) pour plusieurs raisons. Aujourd'hui, l'environnement du travail est très dynamique et chaotique (Cameron, 2006). Les organisations doivent donc s'adapter aux changements rapides de l'environnement. En utilisant la théorie du CVF, les dirigeants peuvent améliorer l'efficacité de leur organisation et contrôler le chaos de l'environnement. Par ailleurs, la théorie du CVF est largement appliquée dans les études sur la culture organisationnelle (Ostroff *et al.*, 2003). Selon Cameron *et al.* (2006), il y a plus de 10.000 organisations dans le monde qui appliquent cette théorie. L'intérêt de cette théorie est qu'elle peut être utilisée dans plusieurs disciplines, par exemple, la gestion, le marketing, la comptabilité, les services, etc.

Conclusion sur la culture organisationnelle

Cette première section nous a conduits à étudier la culture nationale et la culture organisationnelle à travers les concepts et les différentes typologies de cultures. La culture nationale se reflète dans les valeurs et les croyances fondamentales des individus qui se forment et se renforcent dans leur vie quotidienne. Alors que la culture organisationnelle est un modèle créée par un groupe qui utilise l'adaptation et l'intégration. La culture organisationnelle constitue donc une référence en matière d'enseignement aux nouveaux salariés.

Nous avons ensuite présenté les différents modèles de culture, sachant que parmi ceux-ci, nous choisissons le modèle de culture organisationnelle proposé par Cameron & Quinn (2006).

SECTION 2 : LA CULTURE VIETNAMIENNE

La culture du Vietnam est liée à l'évolution historique, aux caractéristiques géographiques et naturelles du pays. Les valeurs nationales ou les valeurs sociétales du Vietnam influencent les comportements des membres des entreprises. Par conséquent, on ne peut pas réussir sur le territoire du Vietnam sans comprendre le contexte social, historique et culturel de ce pays.

Dans cette section, nous allons d'abord présenter l'évolution historique du Vietnam (1), puis la culture sociétale vietnamienne (2). Enfin, nous préciserons les aspects spécifiques de la culture vietnamienne au niveau organisationnel (3).

1. L'évolution historique du Vietnam

D'après Tran Trong Kim (1919), les Vietnamiens ont une longue et admirable histoire. Le processus d'évolution historique du Vietnam est le suivant :

De 111 avant Jésus-Christ à 939, le Vietnam a été dominé par la Chine. Il s'agissait d'une population située dans une région allant du bassin du Yangzi en République Populaire de Chine aujourd'hui à la vallée du fleuve Rouge située dans le Vietnam moderne. Les gens qui habitaient dans la vallée du fleuve Rouge s'appelaient les Lac Viet. Les Lac Viet ont fondé une société organisée sur une prédominance aristocratique avec une monarchie vaguement structurée. Celle-ci s'appelle Van Lang (McLeod & Nguyen, 2001). Les Lac Viet sont considérés comme les ancêtres des Vietnamiens d'aujourd'hui (Dang, 2004). Ces Lac Viet ont été parmi les premiers peuples d'Asie à employer des systèmes d'irrigation et la technique de la riziculture irriguée aux alentours du fleuve Rouge (Duiker, 1976). Dans le secteur agricole, où de nombreuses calamités naturelles se sont produites, les Lac Viet ont développé des méthodes pour mieux protéger leurs récoltes et limiter les risques climatiques. Pour se protéger des inondations et accroître la productivité, ils ont notamment appris à construire un système de digues (Bain, 1967). On en déduit que le peuple vietnamien préfère la stabilité à l'aventure (Them, 2001).

En 939, le Vietnam a renversé la domination chinoise. Grâce à la victoire du fleuve Bach Dang (938), Ngo Quyen a fondé un état indépendant et s'est proclamé empereur en 939 (939 – 1010). Ce premier état indépendant a été appelé Dai Co Viet (ou Dai Viet). Les dynasties vietnamiennes ont gardé leur indépendance mais n'ont pas abandonné la culture chinoise. La colonisation chinoise qui a duré de très longues années a influencé la culture vietnamienne, comme le confucianisme. Le Vietnam a introduit des doctrines philosophiques confucéennes et a mis en place des normes et des pratiques administratives d'origine chinoise. Par ailleurs, les Vietnamiens ont progressivement adopté une nouvelle culture spécifique et ont conservé en mémoire l'indépendance de l'ancienne Van Lang et ils ont préservé des modèles culturels du Lac Viet (McLeod & Nguyen, 2001). Bien que les mandarins Han aient essayé de faire disparaître la culture vietnamienne par l'enseignement de la langue et des valeurs chinoises aux Vietnamiens, ces derniers ont continué de conserver leur langue et leur identité (Bain, 1967 ; Huard & Durand, 1975). Le Vietnam utilise l'écriture chinoise depuis la naissance du pays mais en a changé sa prononciation.

Période 1009 – 1225, le modèle a été fixé par la dynastie Ly (1009 – 1225). Les fondateurs Ly appliquent les directions des régimes chinois et la centralisation bureaucratique. Pendant cette période, les Ly ont construit le « Temple de littérature » en mémoire de Confucius en 1070 et ont créé la première université du Vietnam en 1076. Ils ont mis en place des examens nationaux sur les valeurs confucéennes dont les principales sont enseignées aux familles royales et aux hauts fonctionnaires (Bain, 1967). L'écriture vietnamienne (chữ Nôm) fut développée à partir de la phonétique des caractères chinois.

Période 1225 – 1400, le régime a été fondé par la dynastie Tran (1225 – 1400). La dynastie Tran applique la politique des régimes Ly et elle instaure de nombreux impôts, à savoir les taxes pour les personnes, les taxes agricoles, les taxes sur la consommation. A partir de la dynastie Tran, le Vietnam possède un nombre croissant d'œuvres littéraires en « chữ Nôm ». De surcroît, sous la dynastie Tran, débute la guerre contre les envahisseurs de Mongolie, du Laos et des Mings chinois. Cependant, les Tran repoussent deux invasions mongoles hors du territoire du Vietnam.

En général, pendant la période de Ly et Tran, il est intéressant de constater que les doctrines confucéennes et des méthodes d'administration chinoises sont largement répandues. Les historiens ont démontré que l'organisation administrative a été construite sur le modèle chinois. Les cérémonies et les valeurs confucéennes sont dominantes dans la société vietnamienne à cette époque (Bain, 1967 ; Them, 2001).

Période 1400 – 1407, en février 1400, Le Quy Ly usurpe le trône de la dynastie Tran et se fait proclamer empereur sous le nom d'Ho Quy Ly.

Période 1407 – 1427, les Mings prennent comme excuse le fait que Quy Ly a usurpé le trône de Tran pour envahir le Vietnam. Avec la conquête du Vietnam par les Mings (1407 – 1427), le pays retourne au sein de l'empire chinois. Pendant cette période, les Mings imposent des règles, des coutumes chinoises, qui se reflètent dans les œuvres historiques et littéraires. Les coutumes vietnamiennes sont alors strictement interdites (Bain, 1967 ; Huard & Durand, 1975). Au cours de cette domination chinoise, le Vietnam a assimilé les valeurs chinoises, en particulier, la doctrine confucéenne, le système social et la pratique administrative (Bain, 1967).

Période 1428 – 1788, après cette période de domination, les Mings sont repoussés hors du territoire du Vietnam par Le Loi en 1427. Sous la dynastie Le (1428 – 1788), les fondateurs conservent un gouvernement de style chinois et le confucianisme. Dans cette période, les œuvres de « chũ Nôm » détruites par les Mings sont reconstituées. Cette période est marquée par le développement de l'écriture vietnamiennes (Bain, 1967) et une forte présence du confucianisme (Them, 2001). Les concepts légaux guident la réorganisation bureaucratique pour permettre le contrôle de l'empereur et la levée de l'impôt.

Dans les années 1500, les Trinh et les Nguyen arrivent au pouvoir. Chacun a pris le titre de « chúa » (seigneur) et prétend servir le roi Le, mais en réalité ils veulent usurper son trône. Les Trinh et les Nguyen combattent (les Trinh au Nord et les Nguyen au Sud). Les Nguyen encouragent l'immigration pour élargir le territoire du pays vers le Sud et augmenter la productivité et les ressources fiscales. Les Vietnamiens se déplacent alors vers le Sud et fondent de nouveaux villages.

Période 1788 – 1802, Tay Son triomphe des Trinh et des Nguyen, et après avoir aboli la dynastie Le, fonde la dynastie Tay Son (1788 – 1802), donc le régime a été considéré une dictature militaire.

Avec les dynasties suivantes et un nouveau régime de Nguyen, les deux parties du pays, le Nord et le Sud sont réunifiés et prennent le nouveau nom de Viet Nam (Vietnam). Durant cette période, les Nguyen initient des relations avec les Français, les Portugais, les Néerlandais, les Espagnols, les Anglais (Huard & Durand, 1975). En même temps que les relations commerciales se développent, les missionnaires européens introduisent la religion chrétienne. Cependant, les Nguyen adoptent le modèle de bureaucratie centralisée du confucianisme. Ceci a pour conséquence que les innovations technologiques occidentales et la religion chrétienne sont souvent négligées par les Vietnamiens (Bain, 1967). Les Nguyen considèrent que la religion chrétienne et la présence des missionnaires européens constituent une menace pour le pays et l'ordre de la société vietnamienne (Bain, 1967). Par conséquent, la tension entre le Vietnam et la France ne cesse d'augmenter, particulièrement, lorsque les missionnaires français sont emprisonnés et tués. Il s'agit de faits importants qui peuvent expliquer l'intervention de l'armée française au Vietnam.

En 1854, la France commence officiellement à occuper le Vietnam en passant par le port de Da Nang. La colonisation française a une influence considérable sur la culture vietnamienne, surtout sur la littérature et l'art. Lors de cette colonisation, la France apporte les valeurs culturelles modernes de l'Europe au Vietnam. La majorité des dirigeants du Vietnam reçoivent une éducation française. Le système d'éducation traditionnel construit sur l'ancien modèle chinois est aboli. La langue nationale (Quốc Ngữ) devient progressivement dominante. Une nouvelle intelligentsia émerge remplaçant ainsi l'ancienne classe confucéenne (Nguyen, 1995).

Quand les Français sont arrivés au Vietnam, le système social vietnamien a été restructuré. Les concepts français consacrant d'individualisme, de liberté et d'égalité ont commencé à attirer de nombreux Vietnamiens qui refusaient le concept d'un ordre centré autour d'un roi. A cette époque, le confucianisme a subi un déclin et la culture occidentale a commencé à pénétrer le pays. Cela se manifestait par un mélange culturel

comprenant deux tendances opposées : l'eupéanisation et l'anti-eupéanisation, représentées par la lutte entre la culture patriotique et la culture colonialiste.

Le système colonial français a créé un sentiment commun d'injustice dans le pays. Sous le régime colonial, en raison de l'augmentation des taxes, combinée à des revenus en baisse et des périodes nombreuses de famines. Cette injustice politique a conduit le peuple vietnamien à développer une forte opposition à la colonisation française.

En 1930, le Parti communiste de l'Indochine, développé par Ho Chi Minh, a eu comme objectif le renversement du colonialisme. Le marxisme – léninisme a été introduit puis s'est développé au Vietnam grâce à Ho Chi Minh, car il était essentiel pour le développement d'une nouvelle identité vietnamienne.

Après une guerre de 9 ans de résistance contre les Français, la victoire de Dien Bien Phu en 1954 consacra la fin de la colonisation française au Vietnam. Un accord de cessez-le-feu fut signé lors de la convention de Genève en 1954. Le Vietnam a alors été divisé en deux parties : le Nord (Hanoi) contrôlé par le gouvernement de l'état socialiste avec une économie planifiée ; alors que le Sud (Saigon) était contrôlé par le gouvernement de la République démocratique du Vietnam, qui avait été fondée par les Français sous le règne de l'empereur Bao Dai en 1949.

Le gouvernement français généralisation abusive beaucoup était contre la guerre du Vietnam. Il était affaibli et désabusé après la défaite de Dien Bien Phu, fut prêt à signer l'accord de Genève, mais les Etats-Unis souhaitaient poursuivre la lutte pour garder une Indochine en fait non communiste. Les Etats-Unis ont alors poussé les Français à quitter le Vietnam en 1955, un an avant l'organisation d'élections. Bao Dai fut placé à la tête du Vietnam du Sud pour créer un état anti-communiste à Saigon et contrôler ainsi le territoire du Sud. Les Etats-Unis ont fourni une aide économique massive à Bao Dai, pour l'encourager à accepter Ngo Dinh Diem comme Premier ministre. Cependant, Ngo Dinh Diem renversa Bao Dai pour devenir à son tour président de la République démocratique du Vietnam (McLeod & Nguyen, 2001).

Au bout de 20 ans de guerre, les Etats-Unis quittaient le Vietnam à la suite de la victoire du Vietnam du Nord sur le Vietnam du Sud. La guerre fut enfin terminée.

Les années de guerre ont forgé le caractère des Vietnamiens affirmant leur détermination, leur force de travail, leur nationalisme et leur patriotisme (Duiker, 1976 ; Engholm, 1995). Par ailleurs, les victoires des Vietnamiens contre les différentes invasions (la Chine, la France et les Etats-Unis), ont été gagnées grâce aux stratégies militaires héritées des ancêtres, par exemple, la guerre de longue durée, la guerre de guérilla ou la guerre impliquant l'ensemble du peuple (Currey, 2003 ; Duiker, 1976).

En 1976, les deux parties du Vietnam : le Nord et le Sud furent réunifiées selon le modèle politique et économique communiste développé par le Nord. C'est une économie planifiée. Basée sur la doctrine marxiste-léniniste, cette économie se caractérise par l'importance de la propriété étatique. Les activités économiques et les stratégies de développement suivent les plans imposés par le gouvernement. Ainsi, dans ce système économique, l'intervention de l'Etat dans les affaires quotidiennes des entreprises est très fréquente (Painter, 2003). Par ailleurs, les chercheurs indiquent que ce modèle économique exprime aussi certaines faiblesses. En effet, on constate que les activités des entreprises étatiques sont généralement moins efficaces et moins dynamiques (Thang, 2003).

Après avoir reconnu ces faiblesses, lors du 6^e congrès du Parti communiste vietnamien en décembre 1986, le gouvernement vietnamien lançait une nouvelle politique de réformes sociales, économiques et politiques, qui s'est appelée « Đổi mới » (rénovation). Cette politique visait à transformer l'économie planifiée en économie de marché. Depuis lors, la liberté d'entreprise est encouragée. En particulier, l'Etat a encouragé la privatisation des entreprises étatiques. Les décisions concernant les prix ont été passée de l'Etat au marché. Dès lors, les investissements étrangers furent favorablement accueillis (Tim Doling, 2003).

En 1991, lors du 7^e congrès, le gouvernement vietnamien a mis en place des principes directeurs qui favorisaient l'industrialisation et la modernisation du Vietnam. Les planificateurs ont pu vérifier que la forme économique choisie et la forte intégration à l'économie mondiale ont permis au Vietnam de développer son économie. Le Vietnam commença dès lors à normaliser ses relations commerciales avec plusieurs pays du monde.

En 1994, les Etats-Unis ont supprimé l’embargo économique sur le Vietnam qui avait été imposé après l’invasion du Cambodge par les militaires vietnamiens. Les Etats-Unis et le Vietnam rétablissent des relations diplomatiques et signent un accord pour normaliser leurs relations commerciales en juillet 2000 (DFAT, 2003).

Le Vietnam devient alors le septième membre de l’Association des Pays de l’Asie du Sud-est (ASEAN) en 1995, et membre de la Coopération économique de la zone Asie Pacifique (APEC) en 1998, et aussi membre de l’Organisation Mondiale du Commerce (WTO) en novembre 2006.

Au cours des dernières années, le taux de croissance du PIB au Vietnam a atteint en moyenne de 7% par an de 1991 à 2014 (voir la figure 1-6). Le taux d’inflation au Vietnam a été réduit de 22.97% en 2008 à 0.63% en 2015 (voir la figure 1-7). La production agricole a doublé, en transformant le statut du Vietnam d’importateur de produits alimentaires, à celui de deuxième exportateur mondial de riz (Bureau d’Asie de l’Est et du Pacifique, 1998).

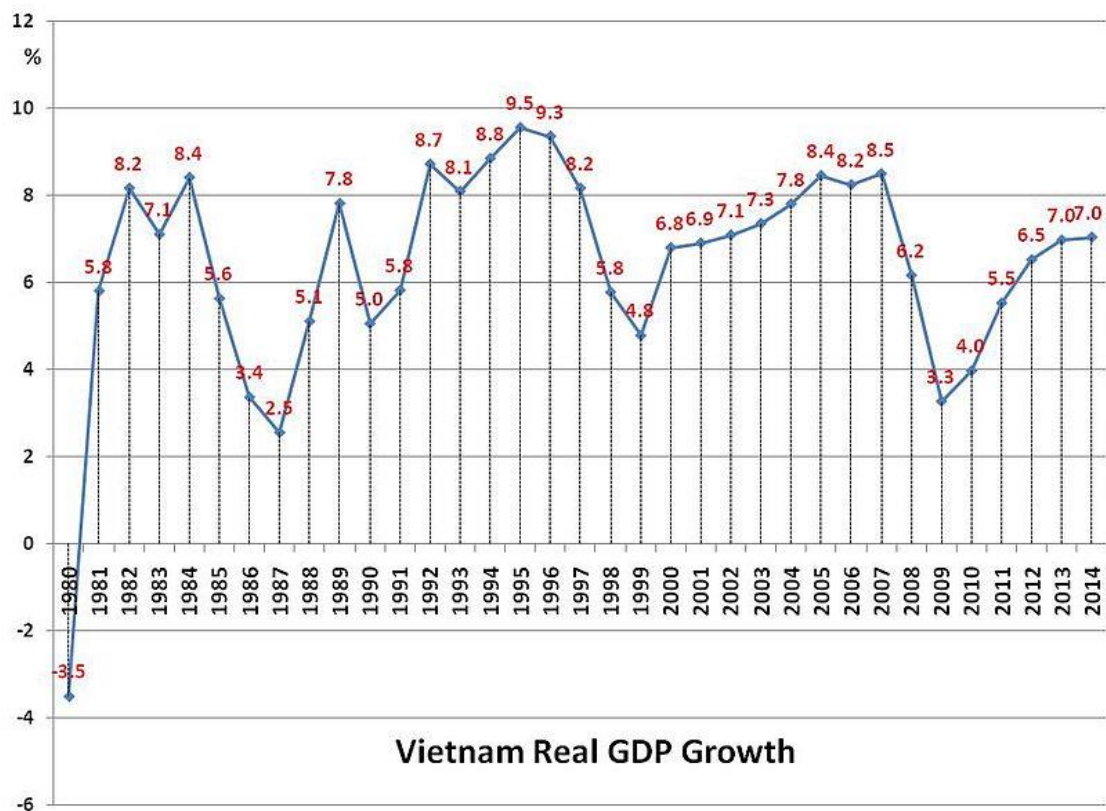


Figure 1-6 : La croissance économique (PIB) du Vietnam durant la période de 1980 à 2014

(Source : Département général des statistiques du Vietnam)

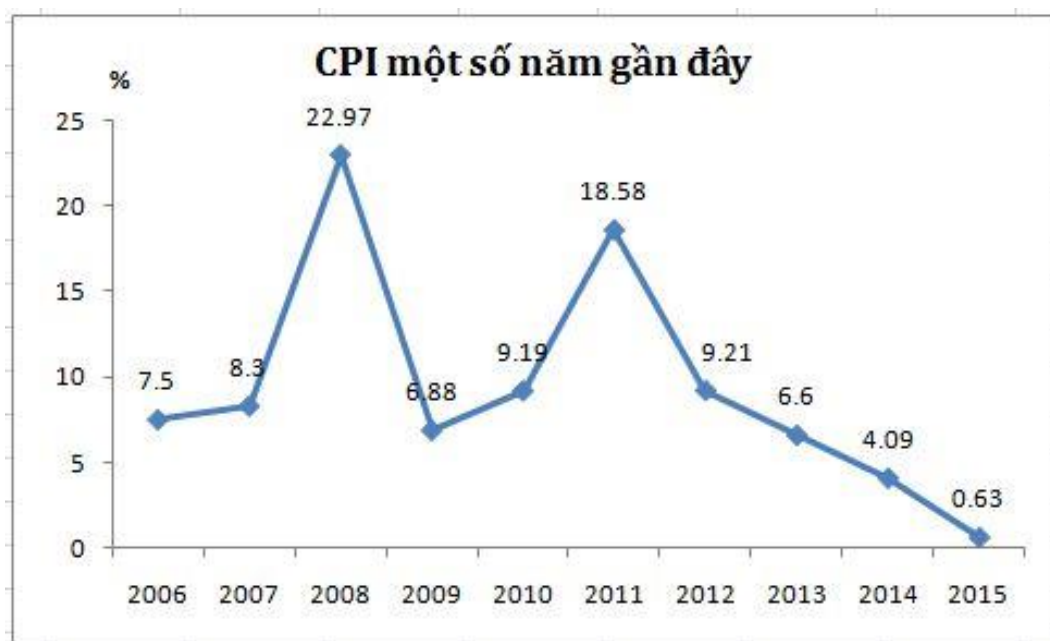


Figure 1-7 : Le taux d'inflation du Vietnam durant la période de 2006 à 2015

(Source : Département général des statistiques du Vietnam)

Cependant, la croissance économique a ralenti dans les années 2009, 2010 (la croissance du PIB n'a atteint que 3.3% en 2009). Cela peut provenir de plusieurs causes : la crise économique financière mondiale de 2007 à 2010 ; l'absence de système juridique transparent dans la politique du Vietnam ; les lois fiscales complexes concernant les investissements étrangers ; la corruption pour la mise en place des projets d'infrastructure (le rapport du gouvernement sur la situation socio-économique au Vietnam en 2012-2013).

Dans le but d'améliorer l'environnement pour favoriser les investissements, le gouvernement vietnamien a encouragé la privatisation et a révisé les lois relatives aux investissements. En 2005, 1.488 entreprises étatiques furent privatisées (Dung, 2006).

En résumé, les Vietnamiens ont passé de longues années de guerre, ce qui les a sans doute aidés à construire des valeurs nationalistes et patriotiques. Le nationalisme est l'une des sources les plus importantes de l'unité du pays. Ces forces ont existé bien avant l'arrivée des Français et va certainement évoluer dans le futur. Le nationalisme se

manifeste à travers la concurrence économique avec les autres pays en développement dans la région.

Aujourd'hui, le développement économique constitue l'objectif essentiel pour le Vietnam. Les Vietnamiens veulent avoir des relations amicales et d'égal à égal avec les autres pays. En effet, les Vietnamiens se montrent qu'ils sont amicaux et accueillants avec les étrangers. Dans les affaires et le commerce, les Vietnamiens sont enthousiastes avec les partenaires occidentaux, en particulier les Américains. La majorité des Vietnamiens d'aujourd'hui sont ouverts aux idées étrangères et à l'apprentissage de nouvelles technologies. Ils appliquent certains savoirs-faire étrangers après avoir sélectionné les plus pertinents. De la même manière avec la culture, les Vietnamiens essaient d'adopter ce qui leur paraît positif dans les cultures étrangères.

Dans un contexte de fortes influences des valeurs occidentales, le gouvernement vietnamien a essayé de préserver la culture et l'identité idéologique nationale du pays. Son objectif est de développer une culture moderne qui reste imbriquée dans l'identité nationale (Le Secrétaire général du Parti communiste Le Kha Phieu – 7 juillet, 1998). Le Secrétaire général a déclaré que le processus qui permet de construire une culture est identifié au processus utilisé pour construire et développer des ressources humaines. Il considère que «une nation doit échanger ouvertement avec d'autres cultures, en assimilant la quintessence des cultures de l'humanité afin de créer une combinaison harmonieuse de la modernité et de la tradition. Par conséquent, bien que le Vietnam se situe dans le Sud-est asiatique, la culture vietnamienne a des caractéristiques spécifiques, différentes de celles des pays asiatiques comme la Chine, la Corée et le Japon (Dang, 2004).

Chaque individu est influencée par des multiples cultures provenant de différentes sources: la famille, la communauté, la nation, le système d'éducation, les systèmes juridiques ou la religion, qui contribuent à forger leurs attitudes, leurs comportements et leurs identités (Hofstede, 1987). De la même façon, la culture d'une entreprise se développe selon l'environnement où elle se situe. Autrement dit, la culture organisationnelle est dépendante du développement de la culture nationale (Martin *et al.*, 1983).

2. La culture sociétale vietnamienne

Selon McLeod & Nguyen (2001), avant la conquête coloniale, le Vietnam se conformait à la conception confucéenne de la société, qui comprend quatre classes : les savants (sĩ), les paysans (nông), les artisans (công) et les marchands (thương).

Les savants appartiennent à la classe supérieure. Ils représentent le leadership éthique et l'autorité officielle au service de la monarchie. Au sommet de cette classe se trouve l'empereur et ses proches, ensuite leurs collaborateurs qui vivent dans la capitale – Hue. On trouve ensuite les responsables de provinces et de districts. Enfin, les seigneurs locaux et les autorités religieuses, telles que les moines bouddhistes, les maîtres en taoïsme ou en géomancie. Ce schéma contribue à expliquer les ordres sociaux et le fonctionnement de leurs mécanismes.

Les paysans sont au deuxième rang parce que leurs travaux fournissent les ressources nécessaires au pays. Les caractères traditionnels des Vietnamiens sont à l'image de la société agricole. 80% des Vietnamiens vivent à la campagne. La culture du riz dans les champs qui entourent les villages est la principale activité économique. Les agriculteurs constituent la force principale dans la résistance contre les envahisseurs étrangers. Le village est l'unité administrative de la société. La culture villageoise concentre les liens affectifs, l'attachement à la famille et à la communauté. Par conséquent, les Vietnamiens ont favorisé le sentiment de collectivité.

Les artisans arrivent au troisième rang. La plupart des familles d'agriculteurs pratique aussi des métiers non agricoles. On peut citer la pêche dans les rivières ou les lacs, le tissage des chapeaux pour les vendre sur les marchés locaux, la poterie ou l'enseignement aux enfants des villages. Dans la ville, certains artisans vietnamiens pratiquent des métiers comme l'orfèvrerie. Mais en général, les marchés urbains sont dominés par les produits fabriqués en Chine.

Les marchands constituent la classe la plus basse. Parce que leurs travaux n'apportent pas suffisamment de ressources au pays. Les commerces de grande importance sont dominés par les Chinois, alors que les petits commerces de détail sont tenus par les Vietnamiennes.

Comme mentionné précédemment, dans la convention de Genève en 1954, le Vietnam a été divisé en deux parties : le Nord du Vietnam contrôlé par le gouvernement de l'état socialiste, et le Sud du Vietnam contrôlé par le gouvernement de la République démocratique. Cela entraîne le fait que la culture vietnamienne ne s'applique pas de manière homogène à l'ensemble du pays. Les différences historiques et politiques entre le Nord et le Sud du Vietnam ont entraîné à des différences culturelles. Par exemple, on dit que « le Sud est entrepreneurial, le Nord est gouvernemental ». Les gens du Sud sont généralement plus ouverts aux nouvelles idées et sont prêts à prendre des risques, et ce sont les Etats-Unis qui sont à l'origine de cette tendance depuis 1975. Les gens du Nord ont subi des années sous les bombardements, alors que les gens du Sud ne l'ont pas été et la guerre a été moins représentée dans le Sud.

Le Vietnam a passé la majorité de son histoire en guerre (1000 ans contre la Chine, 80 ans lors de la colonisation française et 20 ans de présence américaine). Lors des dynasties chinoises il a été marqué par la doctrine confucéenne et son système social. La pensée confucéenne a été prédominante dans la société vietnamienne, et elle continue à se manifester aujourd'hui dans la vie quotidienne, dans les relations humaines et la politique (Engholm, 1995). Par ailleurs, les Vietnamiens ont été influencés par le modèle bureaucratique français et le modèle capitaliste américain. Ce pays est alors devenu un creuset de nombreuses civilisations et traditions. Pourtant, il existe une identité culturelle unifiée et un esprit d'appartenance à la communauté vietnamienne. Cette identité a été formée et s'est consolidée par de longs processus de développement historique afin de sécuriser la défense du Vietnam. C'est pourquoi la culture vietnamienne a toujours permis une adaptation aux nouvelles situations et a pu s'adapter aux nouveaux environnements sans perdre sa propre identité culturelle (Nga, 2005).

En général, le Vietnam a su conserver ses propres valeurs culturelles et ainsi il se distingue des autres nations par le rôle joué par la famille, la culture du village (collectivisme), le système hiérarchique (McLeod & Nguyen, 2001 ; Nga, 2005) et l'importance de garder la face (Them, 2001 ; Dam, 2011).

2.1 Le rôle de la famille

Le Vietnam a eu une relation historique particulière avec la Chine, une culture et une identité qui reposent sur la tradition sino-confucianiste. Cette valeur traditionnelle concerne principalement la tolérance des gens, la moralité des personnes et la politique des collectivités (cité dans Dam, 2011). Cette tradition sino-confucianiste est profondément enracinée dans la pensée et la vie quotidienne des Vietnamiens (Thang, Lam & Chi, 2005). Cela conduit à une société vietnamienne qui se caractérise par une forte opposition à l'individualisme (Them, 2001). L'anti-individualisme se reflète dans la structure de la société vietnamienne qui comprend quatre composantes essentielles : la famille, le clan, le village et la nation (Them, 2001). Parmi ces composantes, la famille est considérée comme un collectif d'individus ou une unité de base, un noyau de la société (Bain, 1967 ; Them, 2001).

Traditionnellement, la famille est une valeur fondamentale pour les Vietnamiens. Elle hérite des qualités suivantes : la piété filiale (hiếu thảo), la gratitude (biết ơn) et le mérite (công đức).

La piété filiale est une valeur essentielle. Cette valeur englobe les obligations des enfants envers leurs parents. La piété filiale crée une relation robuste entre les enfants et les parents. Les enfants ont une forte reconnaissance envers leurs parents et savent qu'ils ne pourront jamais rendre tout ce qu'ils ont reçu de leurs parents. Depuis l'enfance, les enfants apprennent des leçons de piété filiale, l'obéissance à leurs parents et aux personnes âgées et le comportement social à travers des chansons ou des histoires. Par ailleurs, les enfants ont été également enseignés que la prospérité, la richesse, et le bonheur étaient dus au mérite de leurs ancêtres à travers des générations successives. Le mérite est considéré comme un héritage (physique et mental) à conserver et à développer pour ensuite être transmis aux générations suivantes.

Traditionnellement, la piété filiale, la gratitude et le mérite sont des obligations pour les enfants envers leurs parents, leurs proches, leurs amis, leurs supérieurs, leur village et leur nation. En effet, dans la famille vietnamienne, le fils aîné doit de pratiquer le culte des ancêtres. Ainsi, il reste ainsi fortement attaché à sa terre natale et au village de ses ancêtres. Cet attachement est essentiel pour éviter qu'il se sente malheureux ou déraciné

(McLeod & Nguyen, 2001). Par conséquent, l'application de toutes ces valeurs est importante pour les Vietnamiens, parce que ces valeurs représentent pour eux la fidélité, le respect et la gratitude envers leurs parents, leurs ancêtres.

Cependant, durant la période de la colonisation française, ces valeurs ont été bouleversées par l'introduction de l'individualisme propre à la culture française (Bain, 1967 ; Curry, 2003). Ces changements ont eu une influence prédominante sur la population urbaine. La mondialisation et la politique de rénovation ont diminué la force des valeurs multigénérationnelles ou patriarcales dans la famille traditionnelle vietnamienne. Néanmoins, ces valeurs de piété filiale, d'obéissance, et de fidélité restent enracinées dans la famille vietnamienne actuelle. En 2001, une enquête a été menée sur 20 provinces et villes du Vietnam conjointement par l'Université de Californie Irvine et l'Institut des études humaines de Hanoi. Les résultats montrent que 97% des répondants considèrent que leur principal objectif dans la vie est de rendre leurs parents fiers d'eux (Do, 2001).

2.2 La culture du village (le sens de la collectivité)

La vie collective est une valeur souvent mentionnée par les chercheurs qui se sont intéressés à la culture, tels que Hofstede (1980, 2005), Triandis *et al.* (1998), Trompenaars (1993), le projet GLOBE de House *et al.* (2004). Selon Martin *et al.* (1983), le collectivisme comporte plusieurs niveaux selon que les gens vivent en famille ou en groupe. Cette valeur met l'accent sur les relations entre les membres de la communauté et la fidélité reliant ses membres.

La vie collective est une particularité marquante de la culture vietnamienne. D'abord, le Vietnam se situe dans la région du sud-est asiatique où le climat est humide et il est soumis à la mousson avec des typhons et des tempêtes chaque année. Les gens doivent être solidaires pour contrer ces fléaux naturels. Par conséquent, le Vietnam a appris naturellement à vivre collectivement pour faire face aux désastres naturels.

Par ailleurs, la culture du riz est une culture traditionnelle des Vietnamiens. La riziculture et la récolte de cette céréale nécessite une bonne collaboration entre les membres de la communauté (Huard & Durand, 1975 ; Them, 2001). Selon Them (2001), le niveau de

collectivisme dans la culture vietnamienne se distingue de celui de la culture chinoise. Le collectivisme dans la culture chinoise met l'accent sur le rôle de la famille. Alors que le collectivisme dans la culture vietnamienne privilégie plutôt le clan ou le village, parce que dans la riziculture, la famille n'est pas suffisamment forte pour lutter contre les fléaux naturels (Them, 2001).

De plus, les Vietnamiens ont dû traverser de longues périodes de guerre. Chaque Vietnamien a alors appris à être solidaire pour surmonter les difficultés pendant ces périodes. Par conséquent, l'esprit collectif des Vietnamiens est l'une des caractéristiques principales du patriotisme et de la solidarité nationale. Historiquement, le fort esprit communautaire existe dans une société agricole. Ce trait dominant a toujours été une force pour la nation et a résisté au développement de l'individualisme (Nga, 2005).

Un certain nombre de recherches portant sur la culture confirment que la culture vietnamienne attache une valeur élevée au collectivisme, par exemple, la recherche d'Hofstede (1980), Hofstede & Hofstede (2005), Venard (2000). Les études sur l'administration confirment également le caractère collectif de la culture vietnamienne et ses impacts sur la gestion des entreprises (Dam, 2011). Une étude empirique, réalisée par Ralston *et al.* (1999), a comparé des questionnaires vietnamiens, chinois et américains en se basant sur deux valeurs : le sens de la collectivité et l'individualisme. Leurs résultats démontrent que les questionnaires vietnamiens sont plus orientés vers la collectivité que les chinois et les américains.

De surcroît, Hofstede & Hofstede (2005) et Venard (2000) considèrent que le sens de la collectivité au Vietnam affecte fortement le style de gestion, le mode de recrutement du personnel, la communication, et les mécanismes de prise de décision à l'égard de l'entreprise (Dam, 2011).

2.3 Le système hiérarchique

Pendant 1000 ans de domination chinoise, la société vietnamienne a été profondément influencée par le confucianisme (Currey, 2003 ; Them, 2001). Ce dernier a été adopté par le Vietnam comme doctrine d'état et reste une valeur marquante quand on parle de la

culture vietnamienne. En raison de cette influence, les Vietnamiens ont développé une vision bien ordonnée de la vie. Dans l'esprit des Vietnamiens, cet ordre social est déterminé par les cinq types de relations définis par le confucianisme (Bain, 1967). Ces relations sont : le père – le fils, le prince – le sujet, l'époux – l'épouse, l'aîné – le cadet et l'individu – ses amis. Ces relations indiquent que le niveau hiérarchique est présent et influence fortement la vie quotidienne des Vietnamiens, ainsi que le lieu du travail. Dans la famille, les enfants doivent obéir aux ordres de leurs parents. Dans l'organisation, il existe une relation claire entre supérieur et subordonné (Quang & Vuong, 2002). C'est ainsi que l'obéissance et la fidélité sont le fondement de l'ordre social des Vietnamiens.

En général, les Vietnamiens respectent les personnes occupant des postes supérieurs. Dans leur esprit, ces individus sont très compétents, c'est pourquoi ils ont le pouvoir, comme c'était le cas des mandarins dans l'histoire du Vietnam (Venard, 2000). Par ailleurs, les subordonnés considèrent aussi que leur obéissance fait partie de leurs responsabilités envers leurs supérieurs (Dam, 2011). Dès l'enfance, les Vietnamiens apprennent à respecter les parents, les grands-parents, les professeurs et les supérieurs.

En plus du respect de la hiérarchie, les Vietnamiens ont également du respect envers les personnes âgées ou les personnes d'anciennetés. Cette valeur est enracinée dans le style dictatorial de supervision proposé par le confucianisme (Le & Jolibert, 2001). Dans les pays qui ont une culture collective comme le Vietnam, l'influence de l'ancienneté est majorée (Miliman *et al.*, 1998). Dans les pays asiatiques, l'ancienneté d'un salarié dans une entreprise symbolise sa fidélité à l'égard de son entreprise (Swierczek, 1994).

Sous la colonisation française, le respect de la hiérarchie envers les supérieurs correspondait aux valeurs culturelles françaises. Iribarne (1989) a effectué une comparaison des valeurs culturelles d'une entreprise multinationale française installée dans trois pays : la France, les Etats-Unis et les Pays-Bas. Celui-ci considère que la valeur dominante en France est le grand écart des revenus selon le pouvoir hiérarchique.

L'écart de pouvoir hiérarchique est encore renforcé dans le régime qui applique la doctrine marxiste (Jacobs, Guopei & Herbig, 1995). Cette approche conduit le pouvoir au mono-parti, le parti politique communiste. Dans ce régime, les pouvoirs se concentrent sur les établissements publics et les entreprises étatiques vietnamiennes.

2.4 Le concept « garder la face » dans la société vietnamienne

« Garder la face » joue un rôle important dans la vie quotidienne des Vietnamiens (Kamoche, 2001 ; Kim & Nam, 1998 ; Them, 2001). Les Vietnamiens gardent toujours la face vis-à-vis d'autrui. Selon Venard (2000), « garder la face » est un caractère très prononcé de la culture vietnamienne. Ce caractère est aussi lié au statut social de l'individu.

Selon Hu (1944) (cité dans Kim & Nam, 1998), il affirme que le concept de « garder la face » dans la culture asiatique implique deux éléments fondamentaux : « uy tin, co tieng » et « danh du ».

- « Uy tin, co tieng » : reflète le prestige, la réputation, le respect d'une personne en fonction de son succès et de son rayonnement.

Cela implique des efforts individuels pour créer une image positive ou donner une bonne impression aux autres. Dans un cas réel, « garder la face » permet à une personne d'avoir des influences et d'obtenir des récompenses tangibles. Ceci est confirmé par les approches de recherches sur le comportement qui permet de « garder la face » dans la littérature occidentale (Kim & Nam, 1998).

- « Danh du » : reflète la dignité et la confiance d'une personne dans la société.

Pour les asiatiques, la capacité à « garder la face » d'une personne est liée à son statut social qui lui permet de respecter ses obligations morales et les normes sociales (Venard, 2000). « Perdre la face » est donc assimilable à la menace de perte de sa position sociale. Comme mentionné ci-dessus, les Vietnamiens respectent la position hiérarchique et l'âge. Il est donc essentiel que les personnes plus âgées ou occupantes des positions supérieures ne perdent pas la face. « Garder la face » pour ces personnes constitue la référence pour toute l'équipe. L'honneur individuel se transforme en honneur collectif (Kamoche, 2001). Par conséquent, l'honneur de ces personnes est souvent protégé par les subordonnées.

Au Vietnam, le concept de « garder la face » contribue au renfort de la cohésion au sein du groupe et de la culture organisationnelle. Par ailleurs, l'honneur d'une personne est menacé si ses performances ou ses compétences sont inférieures aux exigences

minimales. Cependant, cette perte de l'honneur peut être reconquise par des efforts individuels afin d'améliorer la situation (Dam, 2011). Dans le contexte culturel du Vietnam, Le & Jolibert (2001) considèrent que pour ne pas perdre la face, la communication implicite ou individuelle semble la plus pertinente.

En conclusion, la figure 1-8 montre les différentes interventions étrangères qui ont eu une influence sur l'histoire et la culture vietnamienne. Les divers régimes politico-économiques dans l'histoire du Vietnam ont certainement influencé les valeurs vietnamiennes. Ces valeurs auront probablement considérablement influencé les comportements, les attitudes et les identités des Vietnamiens. Cela peut influencer le comportement des leaders mais aussi la culture des entreprises qui opèrent au sein de la société vietnamienne.

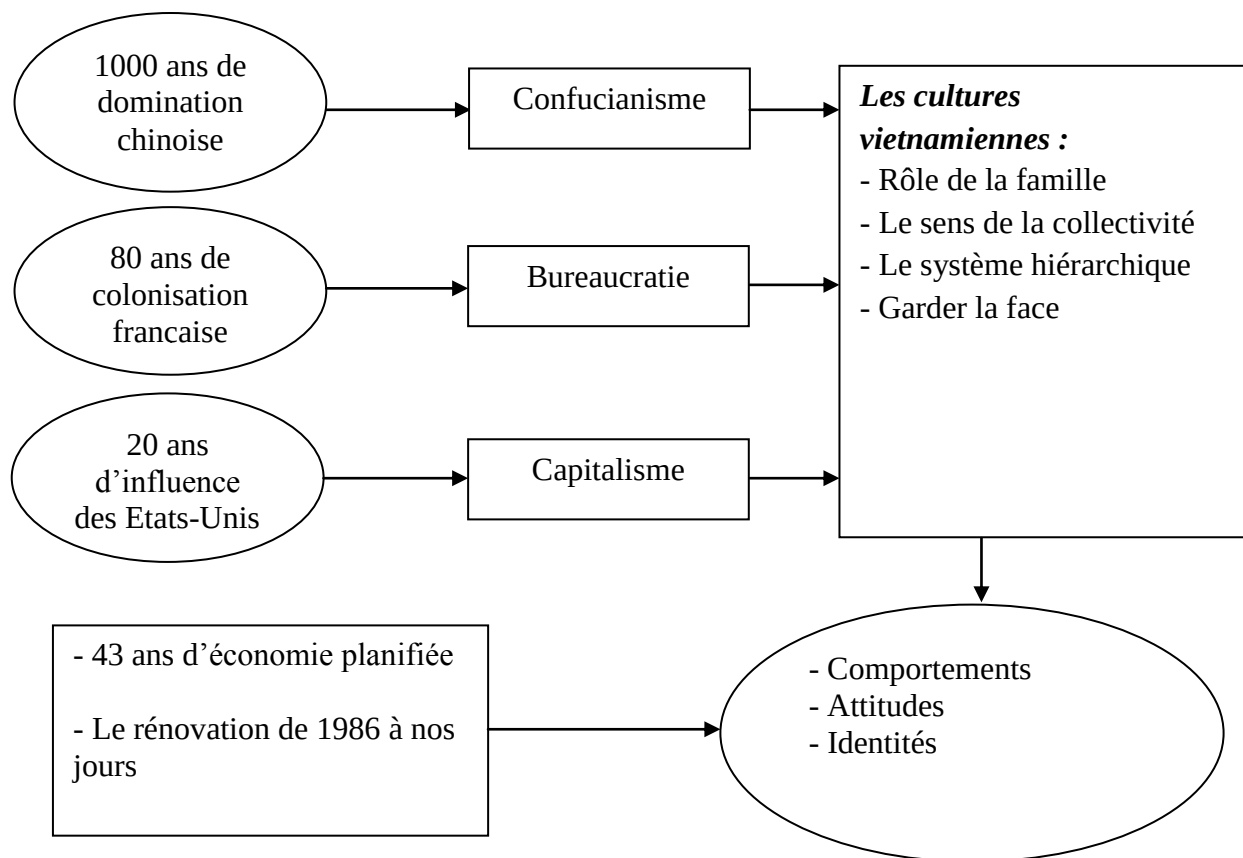


Figure 1-8 : Les valeurs culturelles des Vietnamiens

3. La culture vietnamienne au niveau organisationnel

Dans la pratique, lors de rencontres individuelles, on constate que le concept de culture organisationnelle n'est pas bien appréhendé. Par ailleurs, dans la littérature, certains articles et quelques livres traitent de la culture vietnamienne en général, mais peu se réfèrent au concept de culture organisationnelle. Par exemple, Ngoc Huy (2010) recherche l'influence de la culture nationale sur la politique de rémunération des entreprises multinationales. Xuan Dam (2011) travaille sur la transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché dans deux entreprises étatiques vietnamiennes.

On peut dire que les caractéristiques distinctives et particulières du Vietnam ont créé un caractère unique de la culture organisationnelle vietnamienne. Autrement dit, le comportement organisationnel vietnamien est un reflet de la culture nationale (Nga, 2005).

Dans la période précédant la rénovation en 1986, le Vietnam a suivi une économie planifiée. Le gouvernement déterminait toutes les ressources financières et humaines du pays. A cette période, le secteur privé n'existait pas officiellement. Les systèmes étaient organisés selon de nombreuses couches bureaucratiques, basées soit sur la localisation de zones géographiques, soit sur les types d'industries ou les régions de productions. Les organisations de niveaux supérieurs ont agi comme un parapluie pour la direction et la protection de celles de niveau inférieur.

Concernant les opérations de production et la conduite des affaires, le gouvernement déterminait ce que les entreprises devaient produire, combien il fallait produire, où acheter les matières premières, et où vendre les produits, ainsi que le prix de vente. De la même manière, le gouvernement déterminait les politiques et la planification des ressources humaines de chaque entreprise. Il désignait mêmes les postes de directeurs et le nombre de salariés. Dans ce type de système, les dirigeants devaient strictement effectuer les ordres donnés par les organisations de niveau supérieur. Dès lors, les dirigeants de ces entreprises ont eu très peu d'opportunités pour exprimer leurs propres compétences et leurs styles. Ce système a eu un impact direct sur la détermination de la culture hiérarchique dans la plupart des entreprises vietnamiennes.

Par ailleurs, beaucoup d'individus avaient envie d'« un emploi permanent » au sein d'une organisation d'Etat. Ils voulaient rester et travailler dans leur organisation durant toute leur vie. L'augmentation des salaires et des promotions était planifiée, soit en raison de l'ancienneté, soit en fonction des recommandations de supérieurs du gouvernement. Le facteur « relation » jouait alors un rôle prépondérant, au point que les relations, l'argent et la sécurité de l'emploi sont devenus plus importants que les compétences réelles et les qualifications des personnes.

Après la période de rénovation, dans les entreprises, les politiques économiques et financières sont devenues indépendantes avec une réduction des subventions de l'Etat. Les entreprises publiques pour survivre ont alors dû être compétitive sur le marché libre. Bien sûr, cela a entraîné des changements dans les politiques de recrutement et d'emploi dans la plupart des organisations. Le concept « d'emploi permanent » s'est de plus en plus transformé en « emploi contractuel ». Les qualifications, les expériences et les compétences sont devenues des critères importants du recrutement, de la sélection et de la promotion des salariés dans l'entreprise. Cependant, le facteur des relations personnelles existe toujours fortement parmi les caractéristiques cachées en regard de la culture organisationnelle vietnamienne. Même un acteur occidental a déclaré que « les relations sont tout au Vietnam » (Engholm, 1995). Dans la vie de l'organisation, cette caractéristique de la culture vietnamienne est démontrée par le phénomène du groupe.

Comme mentionné précédemment, la valeur de la famille est prédominante dans la société vietnamienne. Cette valeur peut apparaître dans le cadre organisationnel. Les dirigeants dans les entreprises vietnamiennes montrent leurs préoccupations envers les salariés, y compris leurs familles. Autrement dit, non seulement les dirigeants se préoccupent des salariés sur le lieu du travail, mais ils s'intéressent et soutiennent aussi la vie familiale des salariés si nécessaire. Certaines entreprises accordent une priorité au recrutement des enfants des salariés pour travailler dans l'entreprise. Cela peut aider les salariés à surmonter des problèmes financiers (Truong & Nguyen, 2000). Cette pratique diffère du point de vue occidental. Pour les occidentaux, cette pratique semble lourde et difficile à mettre en place (Borton, 2000).

Les travaux de Truong & Nguyen (2000) indiquent que la plupart des entreprises du secteur privé semble suivre un style familial. Les membres de ces entreprises sont souvent en relation étroite et se comportent comme une grande famille. Ils sont prêts à encourager la coordination, à construire un système de communication ouvert et à stimuler le travail du groupe.

Dans la recherche d'Hofstede (2001) sur la culture de 68 pays, la culture vietnamienne démontre que : l'écart du pouvoir est élevé (classée 23 sur 68 pays ou 70 points sur 100), l'individualisme faible (classée 55 sur 68 pays ou 20 points sur 100), le contrôle de l'incertitude faible (classée 64 sur 68 pays ou 30 points sur 100) et le confucianisme élevé (classée 5 sur 68 pays ou 80 points sur 100). Au Vietnam, il existe des poèmes comme « le chef a toujours raison » pour exprimer que les Vietnamiens respectent le pouvoir hiérarchique. Ou « si un homme est mandarin, ses proches en profitent » pour indiquer que si quelqu'un a du pouvoir, il peut et doit aider ses proches. C'est pourquoi les familles vietnamiennes souhaitent donc que leurs enfants puissent atteindre le niveau social le plus haut possible. Si un individu réussit, il peut devenir la fierté du village et un symbole pour les autres enfants. Par conséquent, l'écart du pouvoir au Vietnam est très grand et est enraciné dans l'esprit des Vietnamiens depuis des générations.

Par ailleurs, le respect de la hiérarchie et de l'âge a une influence sur les pratiques dans les entreprises (Hofstede, 1987 ; Hofstede & Hofstede, 2005 ; Jacobs, Guopei & Herbig, 1995). D'abord, le processus de prise de décision est généralement autocratique. La participation aux décisions des salariés est donc éliminée ou ignorée (Jacobs, Guopei & Herbig, 1995). Deuxièmement, il est très difficile d'évaluer les compétences d'un individu dans l'organisation, parce que les critères d'évaluation tiennent compte plus du « respect » que de la performance. Par conséquent, certains salariés ont tendance à flatter ou glorifier leurs dirigeants pour être perçus comme de bons salariés (Newman & Nollen, 1998). Cette tendance conduit actuellement au problème de gestion des ressources humaines au sein des entreprises vietnamiennes (Venard, 2000).

De plus, les Vietnamiens vivent sous les yeux des autres et l'évaluation collective est très importante. Ils respectent l'harmonie et évitent les conflits ou la confrontation directe. Les individus d'un groupe espèrent s'occuper, protéger et apporter la sécurité à leurs

membres. Dans une société qui a le sens du collectif, les salariés vietnamiens ont pour habitude de passer des moments ensemble comme dans les fêtes ou les vacances. Dans l'environnement du travail, l'individu est censé interagir avec les membres de son groupe, l'initiative collective est encouragée (Brislin, 1993). Ces attitudes poussent à la fidélité à l'entreprise.

Après 1975, les Vietnamiens ont enfin connu la paix dans une économie fermée. Au Vietnam, les lois existent parallèlement aux coutumes villageoises. On dit que « la règle de l'empereur s'arrête à la porte du village » pour expliquer parfois que le système législatif n'est pas une condition de développement de la société. Cependant, après la période de rénovation, le Vietnam est devenu ouvert à l'économie de marché et aux investissements étrangers. Cela a changé et influencé les organisations vietnamiennes. A l'époque de l'économie de marché, l'attitude des Vietnamiens se modifie et se manifeste par une plus grande dynamique et une augmentation de la créativité dans le travail. Ils ont la responsabilité de fournir aux consommateurs des produits et des services de qualité.

Les différences dans les styles de gestion et de culture organisationnelle entre les secteurs sont basées sur les différences d'existence dans le temps, des systèmes de contrôle, et de l'approche commerciale. Par exemple, pour les entreprises d'Etat, le style bureaucratique a été le plus largement utilisé, puis le style familial (Truong & Nguyen, 2000). Parce que ces entreprises ont voulu encore conserver les styles de gestion incluant l'ancienneté car elles considèrent que l'ancienneté est le symbole de la fidélité du salarié à l'égard de l'entreprise. L'ancienneté joue alors un rôle déterminant dans la politique de gestion des ressources humaines dans les entreprises d'Etat. Pour les entreprises privées, la plupart des organisations ont été conçues de petite taille, le style familial a été le plus populaire. Les membres de ces entreprises ont une relation étroite entre eux. Ils sont souvent des proches ou des amis des propriétaires. Pour les entreprises joint-ventures, les membres de ces entreprises ont développé la coordination et la coopération. Ils construisent un système de communication ouvert et un travail de groupe (Nga, 2005), mais le style bureaucratique apparaît dans ces entreprises. En effet, la caractéristique commune de la plupart des organisations vietnamiennes dans tous les secteurs est que les dirigeants n'ont pas favorisé la participation des salariés dans le processus de prises de décision. Le

mécanisme de contrôle dans la plupart des organisations vietnamiennes a été élaboré à partir des contrôles stricts.

Conclusion sur la culture du Vietnam

Le Vietnam a passé une longue période sous domination chinoise (1000 ans). La culture vietnamienne a alors été fortement influencée par les valeurs du confucianisme. Par la suite, un siècle (100 ans) de colonisation française et américaine a introduit des éléments importants de culture occidentale. Aujourd'hui, la culture vietnamienne est une intégration des différentes cultures qui sont présentes dans le pays. C'est une combinaison entre tradition et modernité, les valeurs de l'orient et de l'occident, la préservation de la culture nationale et l'intégration internationale. Cependant, les Vietnamiens ont conservé en grande partie leurs traditions. Ces valeurs ont indiscutablement influencés considérablement le comportement des individus, des leaders des organisations et sur la culture des entreprises qui opèrent au Vietnam.

En général, la culture vietnamienne s'empregne des aspects de la culture de collectivité, de respect de la hiérarchie, de l'âge et de nationalisme. La culture nationale a une influence sur la culture organisationnelle à travers le processus de contrôle, la structure institutionnelle, la politique du gouvernement. La culture organisationnelle a toujours été façonnée par la culture nationale.

SECTION 3 : L'IDENTIFICATION À L'ORGANISATION

L'identification des salariés à l'organisation suscite un intérêt considérable depuis de nombreuses années (Ashforth & Mael, 1989 ; Bartels *et al.*, 2009) en raison des enjeux managériaux qui leur sont associés. Celle-ci a émergé comme une variable importante dans les recherches concernant le comportement organisationnel (Pratt, 1998 ; Rousseau, 1998). Une forte identification à l'organisation favorise le développement d'attitudes positives (Dukerich *et al.*, 2002 ; Dutton *et al.*, 1994 ; Mael & Ashforth, 1992), la satisfaction au travail des salariés (Van Knippenberg & Van Schie, 2000), une coopération plus forte (Dutton *et al.*, 1994) et la réduction des intentions de quitter l'entreprise (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Par ailleurs, l'identification peut motiver les membres de l'organisation à agir pour les intérêts du groupe.

Dans un contexte de changement organisationnel, plusieurs études liées à l'identification ont été menées. Certaines recherches se focalisent sur les attitudes des individus vis-à-vis du changement organisationnel, en fonction de la forme d'identification (Elstak & Van Riel, 2005) ou de la forme culturelle/identitaire (Osty & Uhalde, 2007). Fiol (2002) propose des modèles de gestion du lien d'identification en période de changement ; d'autres des modèles multi-identités (Pratt & Foreman, 2000 ; Hogg & Terry, 2000 ; Brown, 2006). Djabi & Chanlat (2014) recherchent l'identification à l'organisation dans un contexte de changement. Riketta (2005) et Riketta & Van Dick (2005) ont étudié l'identification des salariés avec le groupe et l'organisation et leur influence sur la satisfaction au travail, le comportement, l'intention de changer d'entreprise. Etc.

Cette section a pour objet de mieux comprendre ce qui contribue à l'identification à l'organisation. Si l'identification conduit à des conséquences favorables, la compréhension des causes de l'identification aidera les dirigeants à améliorer l'efficacité organisationnelle en encourageant l'identification des salariés. Cheney & Tompkin (1987) affirment que l'identification à l'organisation est un processus continu la résultante, la perception des salariés de la culture organisationnelle qui peut influencer l'identification individuelle à l'organisation.

Dans le cadre de cette recherche, nous présenterons la définition de l'identification à l'organisation (1). Ensuite, nous préciserons les composants de l'identification (2). Enfin, les multiples identifications de l'organisation seront présentées (3).

1. La définition

Un sentiment d'identification à l'organisation peut empêcher l'aliénation des salariés dans l'organisation. Cette identification constitue une condition importante afin d'apporter la satisfaction au travail. De plus, les membres qui s'identifient fortement à une organisation peuvent être plus susceptibles de rester dans cette organisation (Duton, Dukerich & Harquail, 1994).

En effet, bien que l'importance de l'identification à l'organisation soit reconnue depuis longtemps (Brown, 1969 ; Hall & Schneider, 1972 ; Rotondi, 1975), il persiste des controverses liées au concept d'identification à l'organisation.

Une première définition de l'identification a été proposée par Patchen (1970) : « L'identification est une perception des caractéristiques communes aux membres de l'organisation, un sentiment de solidarité et de soutien à l'organisation. La composante de solidarité se réfère au sentiment d'appartenance des membres à l'organisation. Alors que la composante de soutien se réfère au sentiment de loyauté à l'égard des objectifs et des politiques de l'organisation ». En général, selon Patchen (1970), les fondements de l'identification sont partagés par un sentiment commun au sein des intérêts et des objectifs de l'organisation.

Cheney (1983b) considère que la relation entre l'individu et l'entreprise est un modèle pour la compréhension de l'identification. La valeur de l'identification à l'organisation se manifeste dans les processus de prise de décision des membres, ces processus sont guidés par des valeurs, des objectifs et des informations qui sont ceux de l'organisation. Par ailleurs, de nombreuses recherches ont définie l'identification à l'organisation comme une congruence des valeurs individuelles et organisationnelles (Hall, Schneider & Nygren, 1970 ; Pratt, 1998), ou comme une perception de l'appartenance à l'organisation (Ashforth & Mael, 1989), ou comme un lien affectif avec l'organisation (Ouwerkerk,

Ellemers & Gilder, 1999). Cependant, ces définitions ont un point commun celui du chevauchement entre l'image de soi du salarié et l'image qu'il a de l'organisation (Haslam, 2001 ; Van Dick, 2004).

Ashforth & Mael (1989), Mael & Ashforth (1992) et Mael & Tetrick (1992) proposent que la notion d'identification soit définie selon deux théories complémentaires : « la théorie de l'identité sociale » (Tajfel, 1978 ; Tajfel & Turner, 1979, 1986) et « la théorie de l'auto-catégorisation » (Hogg & Terry, 2000 ; Turner *et al.*, 1987). Plusieurs auteurs les ont appliquées dans un contexte d'organisation (e.g., Ashforth & Mael, 1989 ; Hogg & Terry, 2000 ; Dutton *et al.*, 1994 ; Elstak & Van Riel, 2005 ; Richter *et al.*, 2006).

La théorie de l'identité sociale

La théorie de l'identité sociale est une analyse de psychologie sociale des membres du groupe, des processus conduisant au groupe et des relations intergroupes. Les fondements de cette théorie ont été développés pour la première fois au début des années 1970 par Henri Tajfel. Depuis lors, cette théorie est devenue une des théories générales les plus importantes de la psychologie sociale dans la relation entre soi et le groupe (Hogg, 2006). La proposition de base de la théorie de l'identité sociale avec un groupe implique l'incorporation des normes et des valeurs du groupe dans le concept du soi de l'individu (Tajfel & Turner, 1986).

Selon cette théorie, l'identité sociale est une partie du concept du soi d'un individu qui provient de sa connaissance combinée avec la valeur et l'émotion attachée aux membres du groupe qui est liée à l'identification sociale (Tajfel, 1978). A travers cette identification, les individus s'affirment eux-mêmes comme membres des catégories sociales et des caractéristiques de leur propre catégorie. Par conséquent, l'identification conduit les individus à percevoir eux-mêmes, non seulement selon les caractéristiques qui les différencient des autres, mais aussi selon les caractéristiques qu'ils partagent avec les autres membres du groupe. Ce concept fournit une base qui permet de comprendre les effets de la perception, de l'attitude et du comportement des membres du groupe. Autrement dit, l'identification à l'organisation est une forme spécifique d'identification sociale. Un individu s'identifie à une organisation et à l'inverse une organisation

participe à l'identité de l'individu (Ashforth & Mael, 1989). C'est pourquoi, l'identification à l'organisation fournit une base pour comprendre les attitudes et les comportements organisationnels.

Les théories de l'auto-catégorisation

La théorie de l'auto-catégorisation (Turner & Haslam, 2001) peut être considérée comme le deuxième bloc de la construction de l'approche de l'identité sociale. Cette théorie permet d'approfondir la catégorisation sociale. Ce processus est appelé l'auto-catégorisation dans la théorie de l'identité sociale (Turner *et al.*, 1987). Les individus s'auto-catégorisent dans les groupes en fonction de la perception qu'ils ont de leurs similarités ou de leurs différences avec une vision du prototype (Hogg & Terry, 2000).

La théorie de l'auto-catégorisation se développe à partir des idées des membres du groupe concernant le comportement individuel sous-jacent et le processus de catégorisation au niveau de l'analyse du groupe. Le développement de cette théorie a permis d'affirmer le processus cognitif de l'émergence de l'identité sociale et les effets exercent par les membres du groupe sur la psychologie des individus.

Cette théorie de Turner & Haslam (2001) considère que les individus ont un concept de soi basé sur l'auto-catégorisation, ce qui explique l'émergence de l'identité sociale de Tajfel (1978). Les individus s'affirment eux-mêmes comme des membres du groupe. Ils se catégorisent comme des prototypes avec des attributs, des pensées et des sentiments qu'ils comparent avec les autres membres du groupe.

La conséquence de l'auto-catégorisation est une accentuation de la perception des similarités et des différences entre soi et les autres membres du groupe. Cette accentuation se produit au niveau des attitudes, des croyances, des valeurs, des réactions affectives, des normes de comportement, des styles de parole, et d'autres propriétés, en corrélation avec la catégorisation intergroupe.

L'identification à l'organisation est un concept clé qui aide à comprendre, expliquer et prédire le travail des salariés lié aux attitudes et aux comportements dans l'organisation.

L'identification à l'organisation est également une construction psychologique qui relie les salariés avec l'organisation à laquelle ils appartiennent. Les salariés s'identifient à l'organisation lorsque les croyances, les valeurs et les pratiques sont devenues de l'auto-référentialité ou de l'autodéfinition et deviennent ainsi une partie intégrante de leur identité (Pratt, 1998 ; Van Knippenberg & Sleenbos, 2006). Par ailleurs, l'identification à l'organisation entraîne que l'auto-catégorisation de soi comme un membre de l'organisation permet de définir le concept de soi. Cela peut participer au maintien de l'estime de soi (Hogg & Terry, 2000).

Quand l'identité sociale d'une personne est mise en valeur, cet individu est encouragé à contribuer aux objectifs du groupe (Ellemers *et al.*, 2004 ; Worchel *et al.*, 1998). Cela conduit à une identification ayant une signification émotive qui solidifie son identité avec un groupe social (Van Knippenberg, 2000).

Chez l'homme, l'un des aspects fondamentaux est la gestion psychologique des craintes et de l'incertitude pour tenter de trouver une solution (Hogg, 2001). Dans un groupe, la collaboration de soi entre eux à travers l'identification sociale crée une psychologie de la sécurité chez les individus (Kramer, 2001 ; Tasdemir, 2011). Par conséquent, l'identification à un groupe est un moyen de validation sociale et celle fournit un sentiment de sécurité psychologique et sociale (Castano, 2004).

2. Les composantes de l'identification

Selon Tajfel (1982), les composantes évaluatives et affectives sont les composantes nécessaires à l'identification. Il considère que les deux composantes sont nécessaires à l'identification : l'affective et l'évaluative. La composante affective est liée à la conscience des membres. La composante évaluative implique que cette conscience a été connotée à des valeurs.

De plus, Van Dick (2004) considère que l'identité sociale est constituée de trois composantes : la cognitive, l'affective et l'évaluative. La composante cognitive est la conscience et la connaissance des membres du groupe. La composante affective est

représentée par l'attachement affectif au groupe. Alors que la composante évaluative est la valeur attribuée aux membres du groupe par ceux qui sont à l'extérieur de celui-ci.

Selon Ashforth & Mael (1989), la composante comportementale et la composante affective sont en lieu avec la perception cognitive par les membres du groupe. Elles sont donc le précurseur et le résultat du processus d'identification. L'émergence de l'identité sociale est non seulement liée à des comportements de travail, mais aussi à des attitudes individuelles. La composante émotionnelle de l'identification sociale est le meilleur prédicteur de la performance du groupe (Van Dick & Wagner, 2002). De plus, Ashforth & Mael (1989) considèrent que certains antécédents d'identification qui incluent plusieurs facteurs pourraient augmenter l'identification au groupe (ou à l'organisation) :

- Le premier facteur concerne la façon dont le groupe se distingue des autres groupes en fonction de ses valeurs et de ses pratiques de groupe (Tajfel, 1974 ; Terry & Callan, 1998).
- Le deuxième facteur met l'accent sur comment le prestige d'un groupe augmente l'identification à travers une comparaison intergroupe, afin de renforcer l'estime de soi (Ashforth & Mael, 1989).
- Le troisième facteur joue un rôle d'antécédent d'identification, qui permet la comparaison avec l'extérieur au groupe. Cela signifie que l'identification sociale d'un individu, dans un groupe de travail, pourrait être déterminée par référence avec d'autres groupes extérieurs à l'organisation.
- Les autres facteurs tels que les artefacts, les symboles et les uniformes pourraient aussi influencer l'identification à l'organisation des salariés (Pratt & Rafaeli, 1997 ; Wiesenfeld *et al.*, 2001).

En général, un groupe existe psychologiquement quand trois personnes ou plus se considèrent différentes de celles des autres groupes et leur originalité tient à leurs caractéristiques et à leurs comportements (Hogg, 2006). En outre, selon Hogg & Turner (1987), les composantes de l'identification font une distinction entre l'internalisation et l'identification.

L'internalisation

L'internalisation peut se produire quand un individu (ou un groupe) adopte les valeurs et les objectifs d'un autre groupe. Parce que ces valeurs et ces objectifs sont en harmonie avec leur système de valeurs. Cela conduit à un nouveau comportement dans l'organisation.

Moore & Fine (1990) ont précisé que l'internalisation est un processus qui emmène les aspects extérieur du monde vers la structure intérieure de l'organisation. Ces valeurs extérieures interagissent avec les objets et les formes de régulation de l'organisation pour devenir une partie de la structure psychique interne (Wallis & Poulton, 2001). Autrement dit, l'internalisation se réfère ainsi au mouvement des éléments structurels externes afin de s'intégrer à la structure psychique interne. Cela crée l'identité interne de l'organisation.

Le développement des technologies et la mondialisation encouragent les mouvements internationaux. Les frontières entre les pays disparaissent. Les entreprises peuvent vendre les mêmes produits et services partout dans le monde. Par ailleurs, la mondialisation exerce une forte influence sur l'identité culturelle. La mondialisation a entraîné un bouleversement dans la construction de l'identité qui était basé sur les valeurs de la famille, de la communauté et de la nation (Scholte, 2000). Cette mondialisation conduit à un ensemble de valeurs plus hétérogènes.

L'identification

L'identification peut se produire quand un individu accepte l'influence d'un autre groupe que le sien. Cet individu veut établir et maintenir une relation d'autodéfinition satisfaisante avec d'autres groupes. Un individu peut aussi respecter les valeurs d'un groupe sans les adopter, celui constitue une opposition à l'internalisation.

L'identification se réfère à une autonomie de la catégorie sociale, tandis que l'internalisation vise à l'intégration des valeurs et des attitudes du groupe afin de les incorporer à son propre comportement. L'identification est constituée des caractéristiques spécifiques de chaque organisation, alors que l'internalisation pourrait ne pas l'être ;

parce que plusieurs organisations peuvent partager des objectifs et des valeurs communes (Ashforth & Mael, 1989).

En conclusion, dans une organisation qui a de multiples identifications, les responsables des ressources humaines doivent orienter et choisir les valeurs communes afin de créer une harmonie entre les salariés et leur entreprise. Cela contribue à diminuer l'inadéquation de l'identité dans l'organisation.

3. Les multiples identifications

Les modèles multi-niveaux sont conçus pour combler la perspective du passage de micro à macro. En particulier, les relations entre l'individu et le groupe, le groupe et l'entreprise, l'entreprise et la nation, la nation et l'environnement, etc. Si on prend l'exemple d'entreprise qui veut améliorer la performance organisationnelle à travers la formation des membres (e.g., la gestion de la qualité totale – TQM). L'efficacité de la formation va se concentrer sur la transfère de compétences individuelles pour améliorer la performance. Les cognitions, les attitudes et les comportements individuels doivent se combiner avec les interactions du travail. Selon la nature du processus de transfère de compétences, les résultats individuels seront améliorés par le groupe. Après une durée suffisamment longue, les résultats influenceront l'organisation (Kozlowski & Salas, 1997).

Les études sur l'identification se concentrent essentiellement sur un niveau unique d'identification organisationnelle. Par exemple, Van Dick *et al.* (2004) ont expliqué l'intention de turnover des salariés par seulement un niveau d'identification organisationnelle et la satisfaction au travail. Van Knippenberg & Van Schie (2000) ont mis en évidence les corrélations de l'identification organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de turnover. Cole & Bruch (2006) ont indiqué la relation entre l'identification organisationnelle, l'implication organisationnelle et l'intention de turnover des salariés, etc. Cependant, des recherches peu nombreuses décrivent

l'identification comme une structure a multi-niveaux se présentant sous forme de niveaux de hiérarchie.

Certains auteurs indiquent les multi-niveaux de l'identification. Selon Klein & Kozlowski (2000), les modèles de multi-niveaux sont liés aux études du comportement organisationnel. Les niveaux d'identification sont imbriqués les uns dans les autres dans l'ordre : l'individu, le groupe, l'organisation et l'industrie. Ashforth *et al.* (2011) considèrent également qu'il y a quatre niveaux d'identification sous forme hiérarchique : individuel (ex., je suis ambitieux), groupe (ex., je suis un membre de l'équipe, nous sommes une équipe), organisationnelle (ex., nous sommes une entreprise) et industrielle (ex., nous sommes détaillants de voitures c'est un marchand par un industriel).

Pour la distinction de l'émergence entre l'identité personnelle et l'identité sociale, Moreland & Levine (2001) considèrent qu'une identité sociale se développe lorsque les individus se distinguent comme les membres d'un groupe ou d'une organisation. En revanche, une identité personnelle se développe lorsque cet individu s'estime être comme une personne unique au sein d'un groupe. De même, selon Brown (2001), dans le contexte d'une organisation, les multiples niveaux d'identité comprennent : l'individuel, le groupe, l'organisation et la culture. Le niveau individuel se réfère à un sentiment de se sentir soi-même au sein de l'organisation. Le niveau de groupe reflète le partage du travail au niveau des équipes. Le niveau organisationnel est relatif à l'identité organisationnelle. Le niveau culturel comprend l'identité organisationnelle et l'identité sociale.

Selon Ashforth & Johnson (2001), Kreiner & Ashforth (2004) et Van Knippenberg & Van Schie (2000), l'identification a des implications importantes au niveau individuel, de groupe et organisationnel. Un individu peut aussi se donner de multiples identifications. Cependant, les identifications fondamentales sont l'identification organisationnelle et l'identification au groupe (Kreiner & Ashforth, 2004).

C'est pourquoi à partir de recherches antérieures et l'analyse de l'identification à l'organisation se résume à trois dimensions : l'identification individuelle, l'identification au groupe et l'identification organisationnelle.

3.1 L'identification individuelle

Selon Akerlof & Kranton (2005), l'identification individuelle constitue une image de soi. Par exemple, l'âge, le sexe, l'ethnie ou le groupe religieux déterminent les valeurs associées au métier souhaité.

Le niveau individuel se réfère à un sentiment d'être soi-même au sein de l'organisation. Ce sentiment est unique et fait appel à l'estime de soi en comparaison avec celles des autres membres sur les traits, les capacités et la performance (Brickson, 2000; Kashima & Hardie, 2000; Lord, Brown, & Freiberg, 1999). Autrement dit, le niveau individuel reflète des valeurs culturelles qui sont représentées par l'autonomie. Les valeurs collectivistes sont représentées par l'autonomie interdépendante, tandis que les valeurs individualistes sont représentées par l'autonomie indépendante (Earley, 1994).

Par ailleurs, plusieurs recherches antérieures utilisent la théorie de l'identification sociale, dans le contexte organisationnel, pour expliquer la performance, et le bien-être d'un individu (Haslam, 2001 ; Van Dick, 2004 ; Van Dick *et al.*, 2004).

Judge & Bretz (1992) considèrent que les individus ont tendance à choisir les emplois qui s'adaptent à leurs propres valeurs. La motivation fondamentale est l'intérêt personnel. Les individus mettent en avant l'indépendance et l'autonomie (Sluss & Ashforth, 2007).

3.2 L'identification au groupe

Certains individus s'identifient eux-mêmes comme faisant partie d'un groupe plutôt que comme un individu indépendant dans l'organisation. Autrement dit, cet individu se définit lui-même par les attributs de son groupe de travail (ex., la qualité, l'objectif, etc.) (Mael & Tetrick, 1992 ; Riordan & Weatherly, 1999).

Au niveau du groupe, les valeurs partagées sont celles des membres de l'équipe qui reflètent la culture du groupe. Ces valeurs peuvent être l'apprentissage, la sécurité, le soutien collectif (Bunderson & Sutcliffe, 2003 ; Edmondson, 2002).

Le concept d'identification au groupe de travail a été défini il y a plus de 60 ans, mais il a seulement commencé à avoir de l'intérêt pour la recherche ces trois dernières décennies (Chiu & Ng, 2013). Certains auteurs (ex., Park, Appelbaun & Kruse, 2010 ; Van Knippenberg & Van Schie, 2000) considèrent qu'il faut comprendre le concept d'identification au groupe de travail ; parce que cette identification peut influencer positivement les relations interpersonnelles et permettre d'obtenir les résultats souhaités au niveau des organisations.

Selon Van Dick *et al.* (2008), l'identification au groupe de travail est l'identification aux travaux que les individus effectuent quotidiennement avec les autres membres du groupe. Un individu s'attache au groupe de travail auquel il appartient par un sentiment émotionnel (Tajfel, 1978). Le groupe de travail est donc l'un des facteurs qui possède une forte influence sur les attitudes et les comportements des salariés.

En général, si les individus se sentent à l'aise et collaborent avec les autres dans le groupe quand ils travaillent, ils sont plus susceptibles de partager leurs émotions. Cela conduit à créer une caractéristique propre du groupe.

3.3 L'identification organisationnelle

Sous une forme spécifique de l'identification sociale, l'identification organisationnelle reflète la perception et l'attachement personnel aux normes, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation (Mael & Ashforth, 1995 ; Van Dick *et al.*, 2004). Autrement dit, l'identification organisationnelle apparaît quand un individu se définit selon les mêmes attributs que l'organisation à laquelle il appartient (Elsbach & Bhattaharya, 2001).

Par ailleurs, l'identification organisationnelle se réfère à des indices visuels tels que le nom, le logo, les symboles (Ind, 1992) ou la nomenclature organisationnelle (Van Riel & Balmer, 1997). Cette identification peut être assimilée à des stratégies afin de créer l'image et la réputation de l'organisation (Dowling, 1994). Ces stratégies correspondent à la vision, à la mission et à la philosophie de l'organisation. Cette définition de l'identification organisationnelle souligne le processus de gestion de l'image de

l'entreprise (Abratt, 1989). Cela crée un lien profond entre l'image de l'entreprise et l'identité organisationnelle à travers la perception des membres.

De plus, Cole & Bruch (2006) considèrent que l'identification organisationnelle est un processus où l'identité d'un individu s'imbrique psychologiquement dans l'identité organisationnelle.

L'importance de l'identification dans le contexte organisationnel a continué de se renforcer afin d'obtenir des bénéfices au niveau des individus, des groupes et des organisations. Selon Haslam *et al.*, (2003), sans identification organisationnelle, la communication organisationnelle n'est pas efficace, la planification n'est pas satisfaisante et il n'y a pas de leadership (p.365).

En général, l'identification organisationnelle est considérée non seulement comme la partie visible de l'entreprise, mais aussi comme une caractéristique intérieure qui expriment sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence (Balmer, 1998). Chun (2001a) considère qu'à notre époque, l'identification organisationnelle met l'accent sur le rôle des salariés et sur l'interaction entre la perception interne et externe d'une organisation.

Conclusion sur l'identification à l'organisation

Cette troisième section du chapitre 1 nous a conduits à étudier l'identification organisationnelle. Après avoir présenté la définition de l'identification, nous avons donné les composantes de l'identification. La définition de l'identification organisationnelle a été divisée selon deux théories : la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation. Les membres s'identifient au groupe soit avec l'organisation lorsque les valeurs, les croyances et les pratiques sont devenues partie intégrante de leur identité. Enfin, nous avons précisé les trois niveaux d'identification : l'identification individuelle, l'identification au groupe et l'identification organisationnelle.

L'identification individuelle constitue l'image de soi pour un individu. Elle se réfère à un sentiment de soi au sein de l'organisation. L'identification au groupe reflète l'attachement d'un individu au groupe de travail à travers un sentiment émotionnel. Il considère que ses attributs sont les mêmes que ceux de son groupe de travail. Alors que

l'identification organisationnelle indique l'attachement d'un individu à ses valeurs, à ses croyances et pratiques de l'organisation à laquelle il appartient.

La signification de l'identification à l'organisation change selon la culture organisationnelle adoptée comme une ressource que les membres utilisent dans leur vie quotidienne (Altheide, 2000).

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce premier chapitre nous a conduits à étudier le concept de culture nationale et de culture organisationnelle à travers les différents modèles de culture. La culture nationale se réfère aux valeurs et aux croyances fondamentales des individus formés tout au long de leur vie, tandis que la culture organisationnelle est un modèle inventé par un groupe. La culture organisationnelle est considérée une référence en matière d'enseignement, d'adaptation et d'intégration pour les nouveaux salariés.

Nous allons poursuivre par une approche de la culture vietnamienne. La culture vietnamienne constitue une culture collective où l'on trouve le respect de la hiérarchie, de l'âge et du nationalisme. La culture nationale influence la culture organisationnelle à travers le processus de contrôle, la structure institutionnelle et la politique gouvernementale.

Nous avons aussi précisé l'identification à l'organisation. Dans cette recherche, nous souhaitons que la perception des salariés de la culture organisationnelle et ses caractéristiques contribue à accroître l'intention de rester dans leur entreprise. Par exemple, Steers & Mowday (1981) montrent que les salariés qui ont des expériences de travail compatibles et congruentes avec leurs caractéristiques personnelles devraient ressentir une moindre intention de départ et être davantage impliqués que les autres.

Finalement, l'analyse de la littérature relative à la culture conforte notre hypothèse d'une influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés. La culture organisationnelle et l'identification sont les variables indépendantes dans notre modèle.

Dans le chapitre suivant, nous étudierons la variable dépendante, le concept de l'intention de rester et les deux éléments principaux déterminants : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Cela permettra de répondre à notre problématique de recherche que nous avons mentionnée dans l'introduction générale.

Chapitre 2

L'intention de rester et deux principaux éléments déterminants

SECTION 1 : L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES

Selon Sanjeevkumar (2012), 80% des chefs d'entreprises mondiales sont d'accord pour considérer que « la question des personnes » devient plus importante dans l'environnement commercial récent. 68% croient que la rétention du talent est devenue plus importante que l'acquisition « de sang neuf ».

Le fait que les salariés quittent l'organisation, que ce soit volontairement ou involontairement, cela affecte considérablement l'organisation. Le turnover entraîne directement l'augmentation des coûts. Par exemple, les coûts de recrutement, les coûts de sélection, les coûts de formation, etc. Par ailleurs, le turnover peut également influencer le moral des salariés qui restent (Gray *et al.*, 2000). Par conséquent, l'intention de quitter des salariés a été étudiée par beaucoup de chercheurs, notamment dans la recherche anglo-saxonne. En particulier, ces recherches portent sur l'intention volontaire de quitter l'entreprise, par exemple, Cho *et al.* (2009), Colle (2006), Hom & Griffeth (1995),

Igharia & Greenhaus (1992), Kirschenbaum & Weisberg (1990), Price (2001), Tett & Meyer (1993), etc. Plus récemment, les chercheurs ont porté leur attention sur l'autre marque de la fidélité des salariés : l'intention de rester.

Cette section a pour objet de mieux comprendre le pourquoi de l'intention de rester des salariés. La littérature sur l'intention de rester est le sujet le plus important pour le département des ressources humaines de l'entreprise. Les chercheurs souhaitent explorer et connaître les raisons réelles qui poussent les salariés à quitter leur entreprise. Les dirigeants considèrent que le salaire n'est pas toujours le seul facteur qui influence le départ ou la rétention des salariés, de nombreux autres facteurs jouent sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise (Sanjeevkumar, 2012).

Dans le cadre de cette section, nous commencerons par préciser la définition de l'intention de rester (1), avant de présenter le travail théorique effectué sur l'intention de rester (2). Ensuite, nous présenterons les différentes approches conceptuelles qui gouvernent l'intention de rester (3). Enfin, nous montrerons les déterminants de l'intention de rester (4).

1. La définition de l'intention de rester

D'abord, nous discuterons du concept de « l'intention ». L'intention concerne les déclarations sur le comportement particulier (Aslam & Safdar, 2012). Elle est liée aux déterminants les plus immédiats du comportement réel (Ajzen & Fishbein, 1980 ; Igharia & Greenhaus, 1992). Elle est un indicateur précis du comportement ultérieur (Igharia & Greenhaus, 1992).

La théorie de l'action raisonnée de Fishbein & Ajzen (1975) décrit les relations entre l'intention d'un individu et ses comportements. Fishbein & Ajzen (1975) ont proposé un modèle général de cadre conceptuel à propos de la forme « attitude – intention – comportement ». A partir de ce modèle, ils ont cherché à expliquer les éléments nécessaires pour prédire les comportements des individus.

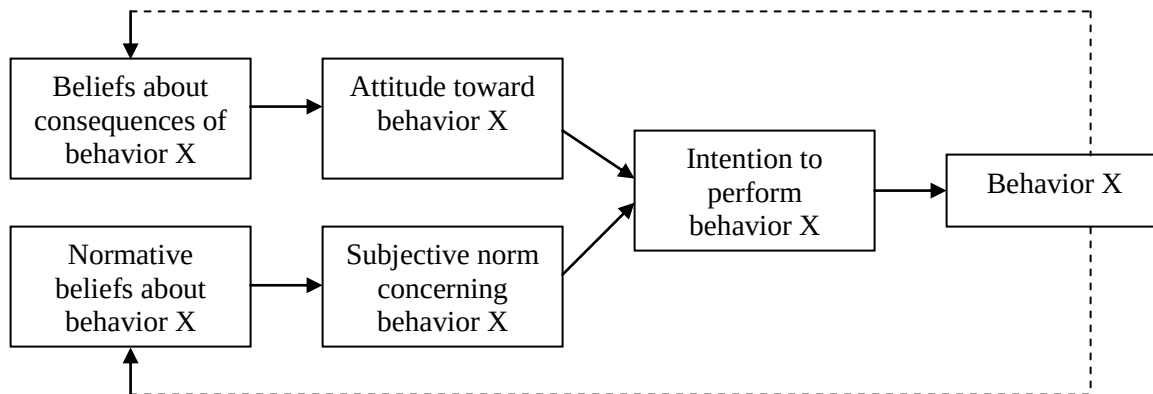


Figure 1-9 : Modèle conceptuel de l'action raisonnée de Fishbein & Ajzen (1975)

Ce modèle conceptuel montre que le comportement d'un individu est déterminé par son intention. Les preuves empiriques confirment que l'intention de rester ou l'intention de quitter sont fortement liées au maintien ou au turnover volontaire des salariés (Griffeth & Hom, 1988 ; Mathieu & Zajac, 1990). Selon cette théorie, le comportement de rester à l'égard de l'entreprise serait prédit par l'intention de rester. Autrement dit, l'intention de rester peut s'analyser comme la variable la plus proche du maintien (Dainotto, 2011).

Le concept du maintien se réfère à l'intention et/ou à la décision d'une personne de rester dans son emploi ou chez son employeur du moment (Barber & Bretz, 2000 ; Cotton & Tuttle, 1986). La recherche a montré que l'intention de rester et l'intention de quitter sont des prédicateurs utiles du maintien et du turnover (Vandenberg & Barnes, 1999 ; Wells *et al.*, 2002).

En bref, l'intention de quitter ou l'intention de rester se réfère aux intentions des comportements des salariés. L'intention de quitter se réfère simplement aux mouvements des salariés qui veulent quitter l'entreprise. A l'inverse, l'intention de rester se réfère simplement à la volonté des salariés de rester dans l'entreprise. Selon le rapport de Recherche Talents (2004), les raisons de quitter l'entreprise sont diverses, et peuvent inclure le faible moral des salariés, l'insatisfaction au travail ou la faible performance de l'entreprise. A l'opposé, les raisons de rester dans l'entreprise sont la satisfaction de la

situation de l'emploi, l'implication organisationnelle et le manque de possibilités d'emplois externes.

En général, l'intention de quitter se réfère à l'estimation subjective (la pensée, le souhait) d'un individu qui envisage la probabilité de quitter une entreprise dans un futur proche (Mowday *et al.*, 1982). En revanche, l'intention de rester se réfère à la volonté consciente de rester des salariés au sein d'une entreprise, sur du long terme (Tett & Meyer, 1993). Autrement dit, l'intention de rester se définit par la probabilité de rester d'un individu dans l'entreprise où il se trouve (Caldarola, 2010 ; Iverson, 1992 ; Mueller *et al.*, 1994). De la même manière, Hewitt (2004) considère que l'intention de rester reflète le niveau de l'engagement des salariés à l'égard de leur entreprise et leur volonté de continuer à y travailler.

Le turnover peut être classé en deux catégories générales, volontaires et involontaires (Price & Mueller, 1986). Le turnover volontaire se produit lorsque l'employé décide de quitter son travail. Le turnover involontaire se produit lorsque l'employé perd son travail à la demande de son employeur. Par ailleurs, Johnston (1995) émet l'hypothèse que l'intention de quitter et l'intention de rester sont les deux faces d'une même pièce de monnaie.

L'intention de rester est basée sur la théorie de l'échange social de Blau (1964). Cette théorie présente la relation entre l'employeur et l'employé comme une série d'échanges (Blau, 1964). La logique sous-jacente de cette théorie est la suivante : les salariés contribuent à leur entreprise par leurs efforts, leurs compétences. Lorsqu'ils bénéficient des ressources souhaitables de la part de l'entreprise, cela s'appelle la réciprocité. Selon la théorie de l'échange social, la réciprocité est une sorte d'obligation. Ce sentiment d'obligation naît quand l'individu se sent redevable parce qu'il a bénéficié d'un soutien et d'une aide de son employeur (Aselage & Eisenberger, 2003).

En résumé, la théorie de l'échange social de Blau (1964) se concentre sur les comportements d'un individu qui cesse de chercher un autre emploi. Il se sent obligé de rester et de rembourser l'entreprise pour ce qu'il a reçu d'elle (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Cette théorie de l'échange social repose sur la forte transaction entre le sentiment de l'obligation et de la responsabilité. Cela conduit à une motivation psychologique positive. A travers cette psychologie positive, les salariés auraient tendance à être plus engagés volontairement au sein de l'organisation. Ils seraient fidèles à l'organisation et cessaient de chercher un emploi ailleurs (Bunderson, 2001 ; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000 ; Noraani *et al.*, 2010). Une autre étude, Hewitt (2004) a considéré que l'intention de rester indique la volonté de rester et l'engagement volontaire des salariés à l'égard de leur entreprise. Autrement dit, l'intention de rester est définie comme l'intention des salariés de rester fidèles dans l'organisation avec la même relation au travail et à leur employeur du moment pendant une longue durée (Muhammad & Umar, 2012). La plupart des études se concentrent sur l'intention de rester volontairement, parce que cette intention est plus significative au sein de l'entreprise que l'intention de rester involontairement.

Dans le cadre de cette recherche, nous préférons nous intéresser à l'intention de rester volontairement dans son emploi. La volonté de rester des salariés dans leur entreprise se manifeste quand leur intérêt propre est mieux assuré par l'entreprise où ils travaillent qu'ailleurs (Shaw *et al.*, 1998). Comme mentionné ci-dessus, l'intérêt des salariés est de recevoir de l'attention. C'est l'une des caractéristiques de la culture organisationnelle. Par conséquent, nous répondrons à la problématique de notre recherche si nous pouvons résoudre le problème de l'intention de rester volontairement.

Après avoir précisé le concept de l'intention de rester, nous pouvons maintenant aborder les travaux théoriques effectués sur l'intention de rester.

2. Les théories de l'intention de rester

Il existe de nombreux cadres théoriques et modèles pour expliquer le maintien des salariés. Ceux-ci comprennent la théorie de l'enracinement de l'emploi (Job embeddedness theory) de Mitchell *et al.* (2001), la théorie du capital humain (Human capital theory) de Becker (1993), et la théorie de l'action raisonnée (Reasoned action theory) de Fishbein & Ajzen, (1975).

2.1 La théorie de l'enracinement de l'emploi

La plupart des modèles traditionnels de turnover (e.g., March & Simon, 1958 ; Mobley, 1977 ; Steers & Mowdays, 1981 ; Price & Muellers, 1981 ; Hom & Griffeth, 1995) se réfère à deux grandes catégories de variables prédictives. L'une souligne les attitudes d'emploi (comme la satisfaction au travail et l'engagement). L'autre souligne la facilité de mouvement (le comportement de recherche de l'emploi). Ces modèles sont majoritairement basés sur des facteurs qui sont liés à l'insatisfaction des salariés afin de comprendre et prédire le turnover (Lee, Michell, Sablynksi, Burton & Holtom, 2004). Cependant, l'une des théories citées se réfère à l'intention d'un individu de rester dans l'emploi, c'est la théorie de l'enracinement de l'emploi.

La théorie de l'enracinement de l'emploi de Michell *et al.* (2001) considère que l'individu reste dans son entreprise parce qu'il se trouve dans un environnement qui l'empêche de quitter l'entreprise. Les individus sont enracinés quand ils ont des liens étroits avec les autres et leurs activités. Ils sont en meilleure adéquation avec leur travail et leur collectivité. Quitter leur entreprise leur demanderait de grands sacrifices. Ces trois dimensions : le lien, l'adéquation et le sacrifice sont importants à la fois dans et en dehors du travail.

2.1.1 Le lien

Les liens ressemblent aux connexions formelles et informelles entre une personne et les institutions ou les autres. Plus le lien entre la personne et l'institution est important, plus l'employé est lié à son entreprise. Une variété de travaux de recherche suggère qu'il existe une pression normative pour conserver son travail. Cette pression provient de la famille, des membres de l'équipe et des collègues (Maertz, Stevens, Campion & Ferandez, 1996). Par exemple, Abelson (1987) a trouvé que les gens qui sont plus âgés, qui sont mariés, ont plus d'ancienneté et/ou ont pris soin de leurs enfants sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise que de la quitter.

En effet, les individus gardent beaucoup de liens stables entre les différents aspects de leur vie. Par conséquent, s'ils quittent leur travail ou déménagent, cela peut entraîner la

perte de liens stables et la création de nouveaux, peut-être plus difficiles à établir, ou en tout cas, qui demanderont temps et investissement.

2.1.2 L'adéquation

L'adéquation est définie comme la compatibilité et le confort d'un employé avec son environnement et son organisation. Selon la théorie de l'enracinement de l'emploi de Michell *et al.* (2001), les valeurs personnelles d'un employé, les objectifs de carrières et les plans pour l'avenir d'un employé doivent être en adéquation avec la culture organisationnelle et les exigences de son travail (e.g., les connaissances de l'emploi, les compétences et les capacités). Certaines études indiquent que si l'adéquation entre l'individu et l'organisation est faible, les salariés ont tendance à quitter leur entreprise (Chatman, 1991 ; Chan, 1996). Par conséquent, l'adéquation d'un employé avec son travail et son organisation est liée à son engagement vis-à-vis l'organisation. Si l'employé est en adéquation avec son environnement organisationnel, cela réduit le turnover (Snow, 2002).

2.1.3 Le sacrifice

Le sacrifice concerne les avantages de toute nature que les membres peuvent perdre en quittant leur travail, par exemple, ils peuvent perdre un collègue bien-aimé, perdre une équipe de travail très efficace, etc. Par ailleurs, les avantages acquis comme le calcul de la retraite, les partages de bénéfices, peuvent constituer un frein pour quitter l'entreprise. Cependant, certains salariés font des sacrifices en laissant leur confortable emploi pour un nouvel emploi, afin d'obtenir plus de stabilité et de l'avancement dans leur carrière (Shaw *et al.*, 1998).

Quand on déménage, certains sacrifices sont inévitables. L'adaptation à un nouvel environnement exige beaucoup de force morale pour créer une communauté attrayante retrouver la sécurité et être respecté. Certaines commodités peuvent être perdues à cause du changement de travail.

En conclusion, contrairement à la majorité des théories élaborées sur le turnover, cette théorie indique les facteurs de travail (e.g. les relations positives avec le supérieur et avec les collègues, la bonne humeur), et les facteurs en dehors du travail (e.g., le conjoint travaille dans la même zone, les parents vivent dans la même communauté). Par conséquent, la théorie de Michell *et al.* (2001) suggère que tous les salariés ne quittent pas leur emploi à cause de leur insatisfaction au travail ou parce qu'ils ont trouvé un meilleur emploi. Le turnover peut aussi se produire impulsivement et peut apparaître à la suite d'événements qui ne sont pas forcément liés au travail.

2.2 La théorie du capital humain

Le capital humain correspond au stock de connaissances et de caractéristiques du salarié qui contribuent à la productivité d'une institution.

Basé sur le travail de Sakamota & Powers (1995) et Psacharopoulos & Woodhall (1997), la théorie du capital humain repose sur l'hypothèse que l'éducation formelle est un instrument nécessaire pour améliorer la capacité de production. Par conséquent, cette théorie fournit la justification de base de grandes dépenses publiques pour l'éducation dans les pays en voie de développement et les pays développés (Fagerlind & Saha, 1997). Les efforts visent à promouvoir l'investissement dans le capital humain. Ce dernier favorise les résultats de la croissance économique rapide de la société. Pour les individus, ces investissements ressemblent à une forme de réussite économique individuelle.

Par conséquent, la théorie du capital humain souligne comment l'éducation peut augmenter la productivité et l'efficacité des salariés, en comparant les coûts de main-d'œuvre avec les avantages qu'apporte l'investissement (e.g., la productivité future) pour développer les compétences et les connaissances des salariés (via l'éducation et la formation). Chaque salarié possède son propre capital humain. Par conséquent, les entreprises cherchent à protéger leurs salariés contre le transfert de leurs investissements en capital humain vers d'autres entreprises (Becker, 1964 ; Flamholtz & Lacey, 1981).

Selon Huang *et al.* (2006), cette théorie s'intéresse à l'investissement, dont les coûts ont été générés dans une période antérieure, afin d'obtenir des résultats à long terme. Par

conséquent, la décision de rester ou de quitter des salariés implique une évaluation des coûts et des avantages. Dans certains cas, le turnover peut entraîner des avantages financiers et psychologiques afin de motiver les salariés à changer d'emploi. En revanche, si le turnover ne procure pas suffisamment d'avantages, les salariés sont forcés de rester dans leur entreprise. Par ailleurs, la théorie de Becker (1993) envisage également que l'avantage de garder des salariés soit faible si un employé est malheureux dans son travail actuel, et si les coûts du turnover sont faibles. Dans ce cas, un nouvel emploi devient une bonne solution (Huang *et al.*, 2006).

En général, les entreprises qui ont un taux du turnover élevé sont désavantagées d'un point de vue concurrentiel par rapport aux entreprises qui sont plus stables, parce que dans ces entreprises, le capital humain des salariés peut être développé et déployé.

2.3 La théorie de l'action raisonnée

La théorie de l'action raisonnée de Fishbein & Ajzen (1975) considère que les intentions comportementales sont des antécédents de comportement. Elle est une fonction des informations ou des croyances qui influencent un comportement particulier. Cela conduit à un résultat spécifique.

Fishbein & Ajzen (1975) divisent les croyances à propos des intentions comportementales en deux catégories distinctes : comportementale et normative. Les croyances comportementales influencent l'attitude d'un individu pour la réalisation du comportement. Alors que les croyances normatives influencent la norme subjective d'un individu pour la réalisation du comportement. Par conséquent, les informations et les croyances principales affectent les intentions et les comportements à travers des attitudes et des normes subjectives.

Selon Brief (1998), dans la littérature en psychologie sociale, la théorie de l'action raisonnée de Fishbein & Ajzen (1975) est l'une des théories présente la plus dominée sur la relation attitude – comportement (p.64). Cette théorie est utile pour expliquer la relation entre l'attitude – l'intention – le comportement. Parmi ces derniers, l'intention est comme une variable médiatrice de la relation entre l'attitude et le comportement

(Sheppard, Harwick & Warshaw, 1998). Par conséquent, cette théorie fait référence à la théorie supplémentaire (e.g., la théorie du comportement planifié). Elle est également appliquée dans plusieurs modèles pour expliquer le turnover (l'intention de quitter) ou le maintien (l'intention de rester) (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978 ; Becker *et al.*, 1995).

Les théories qui ont pour objet l'intention de rester ont été précisées. Nous pouvons maintenant aborder les différentes approches conceptuelles de l'intention de rester.

3. Les différentes approches conceptuelles de l'intention de rester

Le thème de l'intention de rester ou de l'intention de quitter a donné naissance à des nombreux modèles théoriques. L'étude de ces modèles nous aide à mieux appréhender les facteurs qui influencent les salariés dans leur intention de rester ou de quitter. Elle rejoint les influences de la culture nationale et de la culture organisationnelle décrites dans la littérature qui seront présentées dans le chapitre 1 afin de développer le modèle théorique de notre recherche. Ce modèle se réfère à l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés à l'égard de leur entreprise.

Certains chercheurs expliquent l'intention de rester ou l'intention volontaire des salariés de quitter l'entreprise à travers certains modèles concrets. Notre objectif dans ce cadre est de présenter les différents modèles qui expliquent les raisons amenant à l'intention de rester ou l'intention de quitter l'entreprise chez les salariés.

La présentation de chaque modèle conceptuel fera l'objet de deux parties : la présentation du modèle et la discussion du modèle. Chronologiquement, nous présenterons les modèles de Mobley *et al.* (1978), Hom & Griffeth (1995), Price (2001), Blais (2005), Toussaint *et al.* (2010), et Aslam & Safdar (2012).

3.1 Le modèle de Mobley, Horner & Hollingsworth (1978)

La présentation du modèle

Le modèle de Mobley *et al.* (1978) propose une représentation schématisque du processus de décision de départ volontaire ou de l'intention de rester d'un salarié.

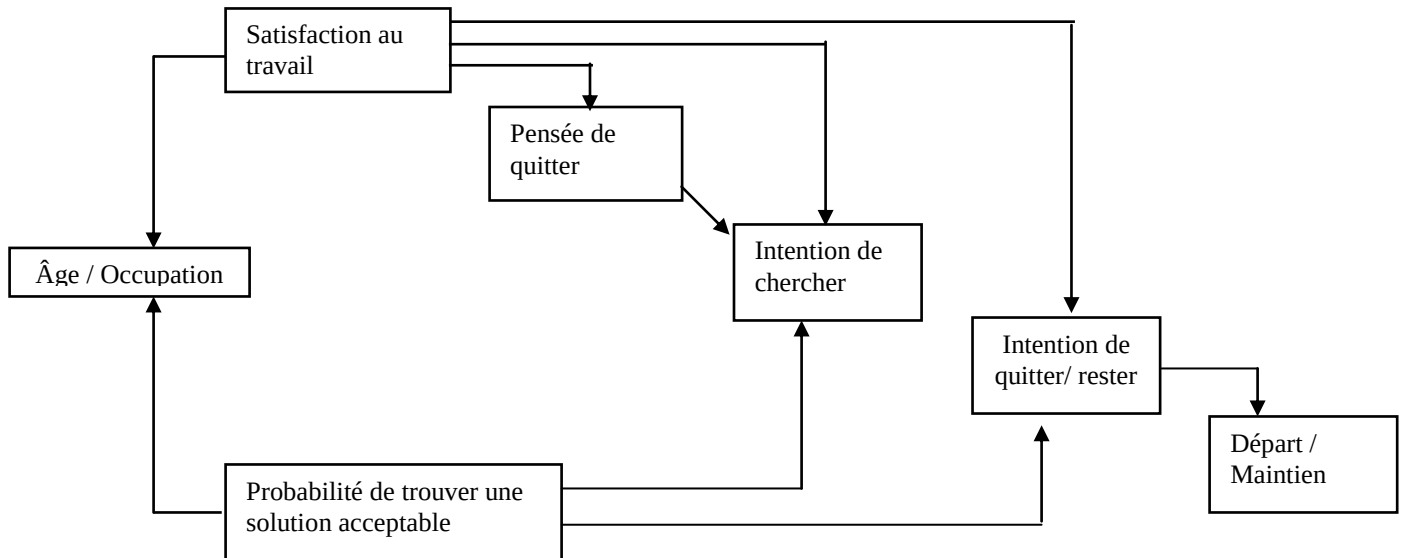


Figure 1-10 : Modèle de liens intermédiaires dans le processus de partir de l'employé (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978).

En 1978, Mobley, Horner & Hollingsworth ont développé une version simplifiée (voir la figure 1-10) du modèle de Mobley (1977). Ils ont suggéré les liens de causalité suivants : la satisfaction au travail → la pensée de quitter ; la pensée de quitter → l'intention de chercher ; la probabilité de trouver une solution acceptable → l'intention de chercher ; l'intention de chercher → l'intention de quitter/ rester ; l'intention de quitter/ rester → le départ/le maintien.

Par ailleurs, Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) considèrent que l'âge et l'ancienneté ont un impact indirect sur le départ/ le maintien à travers la satisfaction au travail et la probabilité de trouver une solution acceptable. Ce modèle suggère que la satisfaction au travail a une influence directe sur la pensée de quitter, l'intention de chercher et l'intention de quitter/ rester ; mais elle a une influence indirecte sur le départ/ le maintien.

Selon Mobley *et al.* (1978), dans le processus de l'intention de chercher un nouveau travail, si les coûts associés au départ sont élevés, et/ou si les avantages attendus du turnover sont faibles, l'individu choisira de rester dans son entreprise. Dans le cas contraire, l'individu aura l'intention de chercher un autre emploi et de quitter son entreprise. Cependant, pour certains individus, la décision de quitter ou de rester dans l'entreprise peut également résulter d'un comportement impulsif.

La discussion du modèle

Le modèle de Mobley (1977) a proposé plusieurs liens intermédiaires entre la satisfaction au travail et le turnover/ le maintien. Son modèle a reçu une attention considérable de la part des chercheurs. La formulation initiale a ensuite été modifiée/ simplifiée par Mobley, Horner & Hollingsworth (1978). Ce modèle révisé a largement contribué à accumuler de la littérature sur le turnover/ le maintien.

Dans le modèle de Mobley *et al.* (1978), la satisfaction au travail est considérée comme une variable qui influence l'idée de quitter ou non l'entreprise. Ce qui conduit à l'intention de chercher un nouvel emploi. L'intention de chercher influence sur l'intention de quitter ou de rester, ce qui peut donc conduire au départ ou au statu quo. Par ailleurs, la satisfaction au travail a une influence directe sur l'intention de chercher et l'intention de quitter ou de rester. En outre, la probabilité de trouver une solution acceptable a également une influence à la fois sur l'intention de chercher et l'intention de quitter ou de rester. Enfin, les critères d'âge et d'ancienneté en relation avec comportement de départ/de statu quo sont influencés par la satisfaction au travail et la probabilité de trouver une solution acceptable. Dans ce modèle, l'intention de quitter/ de rester est considérée comme une variable essentielle de départ/ statu quo effectif.

Le modèle de Mobley *et al.* (1978) souligne le rôle déterminant de l'intention de partir ou de rester dans le comportement effectif. Toutefois, notre recherche s'intéresse davantage à l'intention de rester. Ceci justifie notre approche de la question par le concept de l'intention de rester et de quitter des salariés.

3.2 Le modèle d'Hom & Griffeth (1995)

La présentation du modèle

Le modèle du turnover volontaire proposé par Hom & Griffeth (1995) revient très souvent dans la littérature récente. Ainsi, Peterson (2004) a déclaré que le modèle d'Hom & Griffeth (1995) est l'un des modèles contemporains qui a le plus d'influence dans la littérature traitant du turnover. La figure 1-11 présente ce modèle.

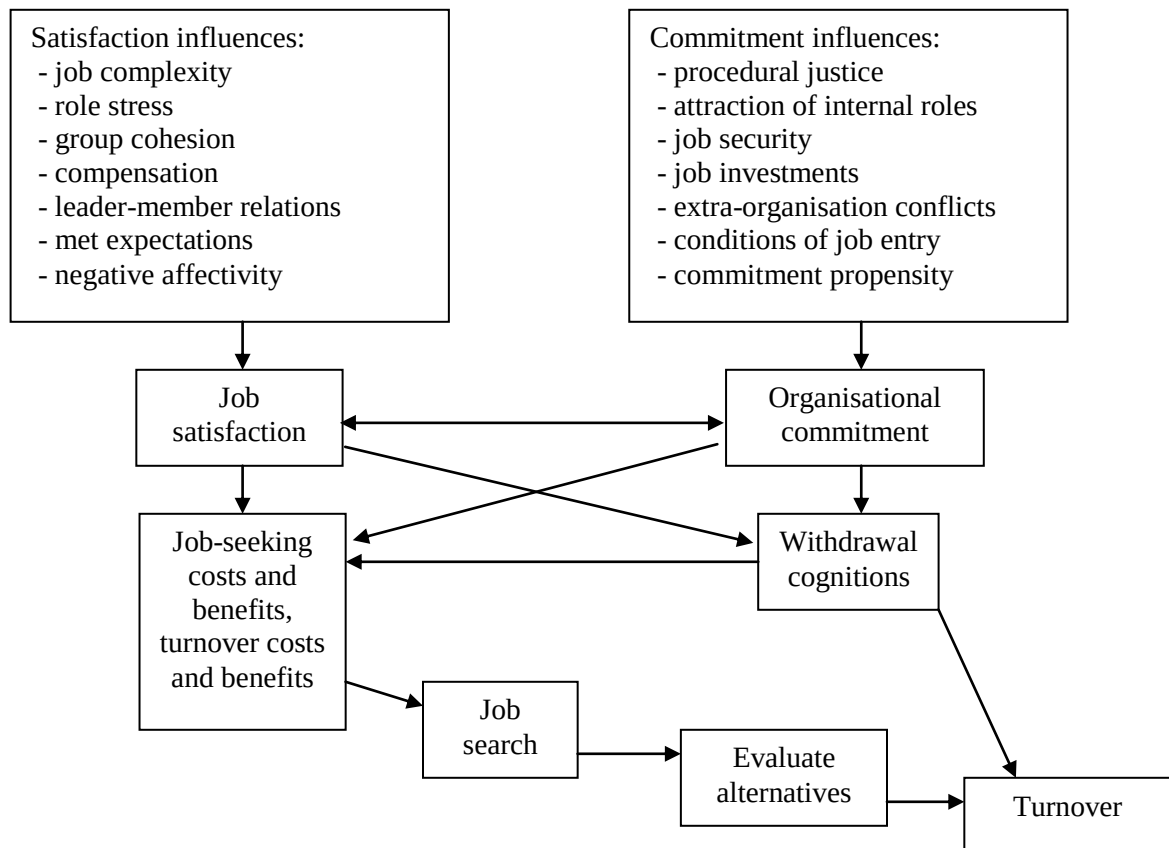


Figure 1-11 : Modèle intégrateur des déterminants du départ volontaire (Hom & Griffeth, 1995)

Ce modèle explique, à partir de la satisfaction au travail d'un employé et de son engagement envers l'entreprise, l'ensemble des antécédents cognitifs du turnover volontaire.

Parmi les principaux changements apportés, Hom & Griffeth (1995) ont regroupé le désir de partir, les intentions de chercher et l'intention de quitter sous le mot « withdrawal

cognitions ». Par ailleurs, ils ont ajouté une étape dans le processus du turnover : l'évaluation des alternatives.

La discussion du modèle

Ce modèle est enraciné dans la littérature qui traite de la psychologie du travail. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont les étapes cognitives qui précèdent le turnover. Ces deux variables peuvent faire émerger l'idée de partir des individus. Ces individus évaluent les coûts et les avantages attendus de la recherche ou du turnover de l'entreprise.

Certains salariés croient qu'ils peuvent trouver un autre emploi facilement ou d'un nouvel emploi envisager d'autres alternatives, comme le retour aux études. Par conséquent, ces salariés peuvent décider de quitter l'entreprise sans faire de recherche d'emploi préliminaire. A l'inverse, d'autres salariés ont analysé les diverses alternatives avant de quitter. D'abord, ils effectuent une recherche d'emploi. Ensuite, ils comparent différentes alternatives avec l'emploi occupé. Dans le cas où les alternatives sont meilleures, ils quittent l'entreprise.

Selon Hom & Griffeth (1995), le turnover des salariés est l'un des résultats d'un long processus cognitif. Un employé décide de rester dans son entreprise quand il y a trouvé plus d'avantages que d'inconvénients dans l'emploi actuel. Par ailleurs, ce modèle précise que la satisfaction au travail des salariés est liée en partie à la perception de justice. Par conséquent, plus un employé perçoit une injustice, plus il sera insatisfait. Il aura des chances d'entrer dans le processus cognitif de quitter. Cette idée va dans le sens du turnover volontaire.

La plupart des recherches se sont intéressées à l'intention de quitter en se fondant sur les cadres théoriques de la psychologie sociale. Notamment, les théories de la motivation qui font référence à deux principaux concepts : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ces deux variables prédisposent au comportement de quitter (Hom & Griffeth, 1995 ; Mobley *et al.*, 1978), ou de rester des salariés (Blais, 2005 ; Toussaint *et al.*, 2010).

3.3 Le modèle de Price (2001)

La présentation du modèle

Price (2001) a proposé un modèle du turnover volontaire. Dans son modèle, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont considérées comme les variables médiatrices qui influencent l'intention de rester dans le processus du turnover. Ce point de vue est similaire à celui d'Hom & Griffeth (1995).

Selon Dainotto (2011), le modèle de Price (2001) est l'un des modèles les plus complets. Parce qu'il associe à la fois les variables cognitives du processus de la rétention et les variables relatives aux pratiques organisationnelles. La figure 1-12 présente ce modèle.

Le modèle de Price (2001) regroupe les diverses variables en trois grandes catégories : les déterminants de l'environnement externe, les déterminants individuels et les déterminants de l'environnement interne ou les variables structurelles.

Premièrement, les déterminants de l'environnement externe incluent les variables sur les opportunités d'emploi (opportunity) et les responsabilités parentales (kinship responsibility).

Deuxièmement, les déterminants individuels incluent les variables sur la formation générale (general training), l'investissement au travail (job involvement), l'imprégnation affective positive/ négative (positive/ negative affectivity).

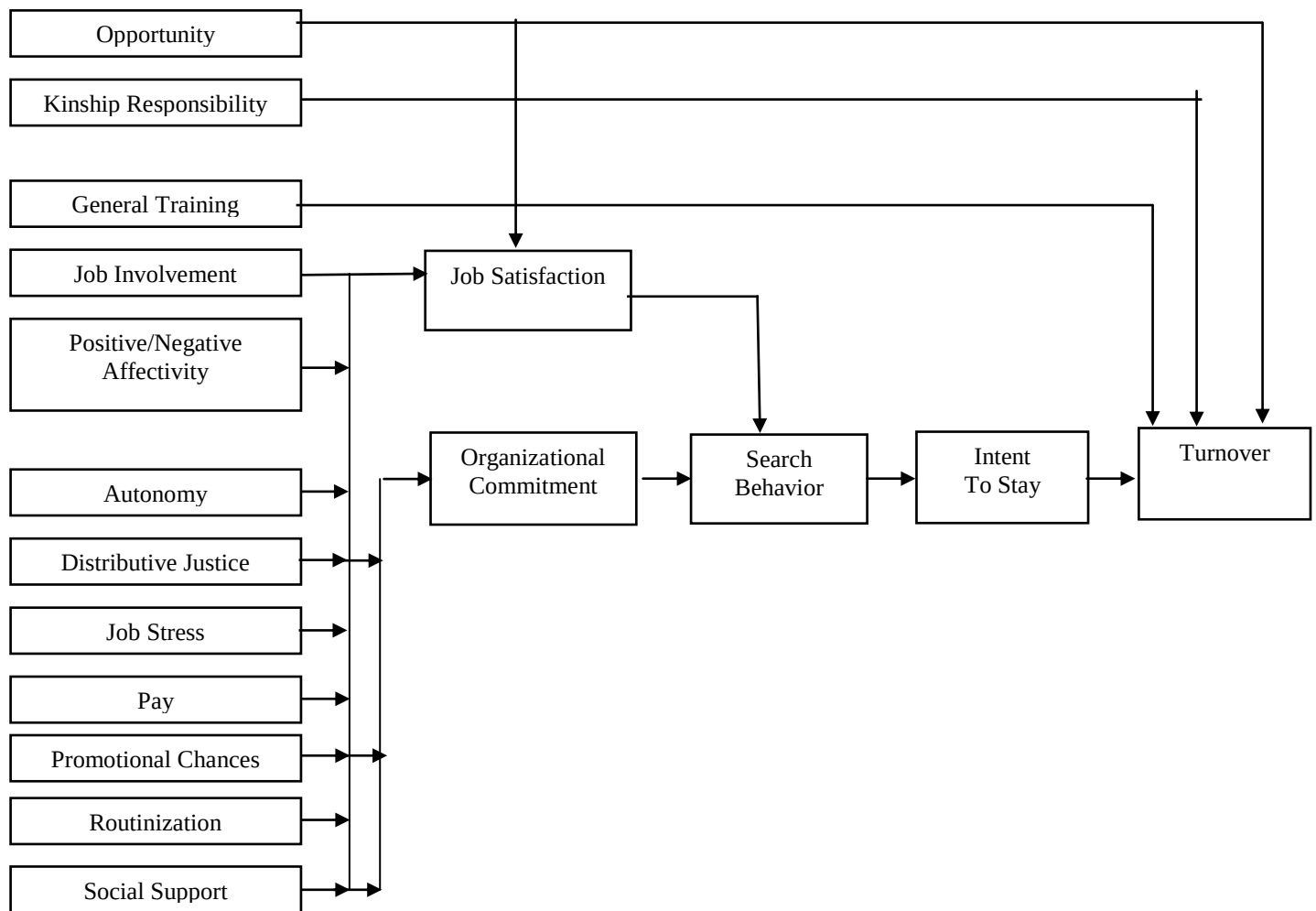


Figure 1-12 : Modèle explicatif du turnover volontaire (Price, 2001).

Enfin, les déterminants de l'environnement interne incluent les variables de l'autonomie (autonomy), la justice distributive (distributive justice), le stress de l'emploi (stress), le salaire (pay), les possibilités d'avancement (promotion chances), la routinisation (routinization), le soutien social (social support).

Ce modèle apporte son soutien aux théoriciens qui indiquent que l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines est étroitement liée à plusieurs variables environnementales, individuelles et structurelles.

La discussion du modèle

Comparativement au modèle avancé par Hom & Griffeth (1995), le modèle de Price (2001) a ajouté les variables des pratiques organisationnelles. Par exemple, l'autonomie se réfère à la façon dont un employé peut exercer son travail à sa manière. Alors que la justice distributive se réfère à la façon dont les récompenses et les sanctions des salariés sont appliquées quand on la compare avec la performance.

Dans le modèle de Price (2001), tous les déterminants de l'environnement interne sont directement liés à la satisfaction au travail et à l'engagement organisationnel. Ces deux variables ont un impact important sur l'intention de rester.

Il est important de souligner que le modèle de Price (2001) repose sur trois présupposés :

- L'auteur suppose d'abord que les salariés développent des attentes par rapport à leur environnement de travail dans l'entreprise.

Si ces attentes sont satisfaites, les salariés seront incités à rester au sein de l'entreprise. Les attentes jouent donc un rôle important dans la satisfaction des salariés. Effectivement, un individu qui n'a pas forcément d'attente vis-à-vis de son travail sera probablement plus facile à satisfaire par l'entreprise qu'un individu qui a des attentes précises (Dainotto, 2011).

- Deuxième supposition, un échange d'avantages existe entre les deux parties : l'employeur et l'employé.

Cet échange est également souligné par l'existence des sept variables structurelles du modèle explicatif du turnover de Price (2001).

- Enfin, il suppose également que tous les employés sont motivés pour obtenir des avantages et éviter les inconvénients.

Le turnover volontaire serait également le fluide d'un processus décisionnel fondé sur un calcul entre les coûts et les bénéfices.

Cependant, la limite du modèle de Price (2001) est qu'il porte seul une entreprise spécifique. Par conséquent, ces résultats ne peuvent pas être généralisés à toutes les entreprises ou les industries.

Le modèle de Price (2001) nous aide tout de même à mieux comprendre la variable du soutien social sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ce modèle indique que le soutien social de ses collègues n'est pas significatif de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, alors que le soutien social de ses supérieurs joue fortement. Par conséquent, si les supérieurs ne soutiennent pas leurs subordonnés, ces salariés seront plus enclins à quitter l'entreprise si leurs pairs ne les ont pas soutenus.

3.4 Le modèle de Blais (2005)

Présentation du modèle

Blais (2005) a développé un modèle où la satisfaction au travail, les trois formes d'engagement organisationnel et les opportunités d'emplois externes sont des variables indépendantes de l'intention de rester qui constitue la variable dépendante. La figure 1-13 présente ce modèle.

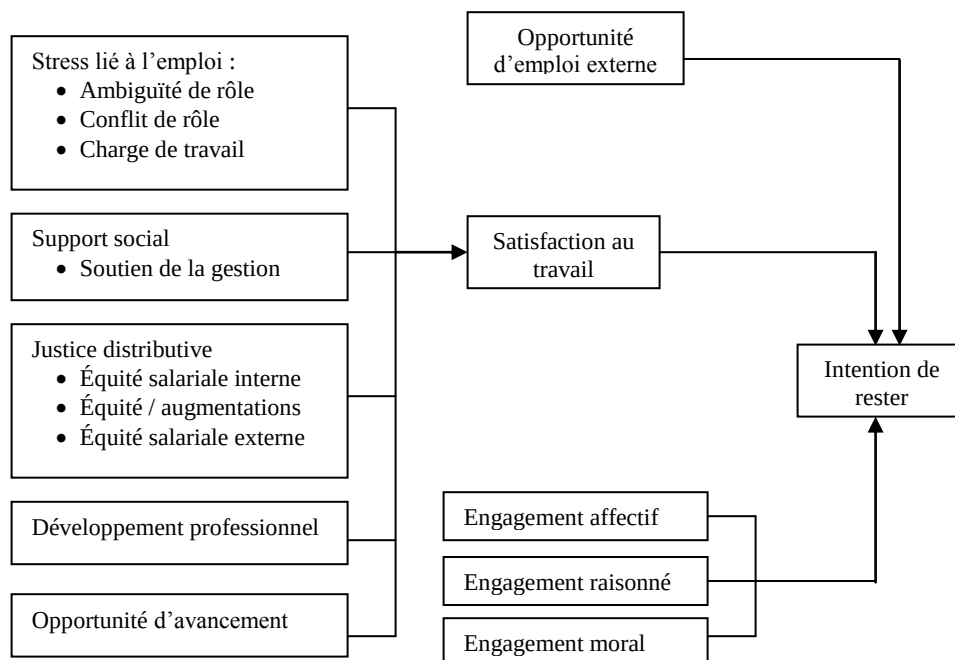


Figure 1-13 : Modèle des déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester (Blais 2005)

Les travaux des chercheurs Bernard *et al.* (2003), Kim *et al.* (1996), Mueller *et al.* (1994) démontrent que l'un des facteurs principaux qui influence l'intention d'un employé de rester dans son entreprise est la satisfaction à l'égard de son travail. Blais (2005) s'appuie sur ces travaux afin de formuler un modèle des déterminants de la satisfaction au travail et sur l'intention de rester. Ce modèle détermine cinq facteurs qui sont les variables indépendantes conduisant à la satisfaction au travail des salariés, ce qui leur insuffle l'intention de rester.

Ce modèle comporte deux parties. La première partie fait intervenir cinq facteurs qui influencent la satisfaction au travail : le stress lié à l'emploi, le support social, la redistribution juste, le développement professionnel et les opportunités d'avancement. La deuxième partie, à trois facteurs : la satisfaction au travail, l'opportunité d'emploi externe et l'engagement qui ont un impact sur l'intention de rester.

Le stress lié à l'emploi correspond à la difficulté d'assumer les fonctions liées à l'emploi. Il comprend trois dimensions : l'ambiguïté du rôle (l'absence de clarté par rapport aux attentes liées à l'emploi) ; le conflit du rôle (les contradictions des obligations liées à l'emploi) et la charge de travail (l'effort requis par l'emploi). Blais (2005) a démontré que ces trois dimensions ont un impact négatif sur la satisfaction au travail.

Le support social correspond à l'aide reçue lorsque surviennent des problèmes liés au travail. Price (2001) considère qu'il y a trois types de support social : le soutien familial, le soutien du management et le soutien du cadre de travail. Cependant, Blais (2005) ne retient que le soutien du management et postule que : « Le soutien du management a un impact positif significatif sur la satisfaction au travail ».

La justice distributive met l'accent sur l'impartialité. Elle se réfère à la distribution adéquate entre les récompenses et les pénalités par rapport à la performance au travail. Notre recherche s'intéresse particulièrement à la justice distributive dans le contexte de la rémunération. La justice distributive comprend trois dimensions : l'équité salariale interne, l'équité interne par rapport aux augmentations salariales, l'équité salariale externe. Ces trois dimensions contribuent fortement à la satisfaction au travail.

Le développement professionnel est défini comme l'acquisition continue de nouvelles connaissances au cours de la période d'emploi (Kim *et al.*, 1996). Il constitue une

variable relativement nouvelle dans le domaine de la recherche liée à l'intention de rester. Blais (2005) postule que le développement professionnel augmente la satisfaction au travail.

Les opportunités d'avancement correspondent à une évolution de poste dans l'entreprise. Blais (2005) postule que cela entraîne une plus grande satisfaction au travail.

Dans la deuxième partie du modèle, Blais (2005) présente les dimensions qui influencent l'intention de rester. Elle considère que les trois formes d'engagement organisationnel sont comme une variable indépendante de l'intention de rester. L'engagement organisationnel comprend trois composantes : l'engagement affectif, l'engagement raisonné et l'engagement moral. Blais (2005) pose l'hypothèse que ces trois engagements ont un impact direct sur l'intention de rester.

Blais (2005) introduit une troisième variable qui a une influence sur l'intention de rester : les opportunités d'emplois externes. Les opportunités d'emplois externes sont considérées comme variable de l'environnement (Iverson & Roy, 1994 ; Kim *et al.*, 1996) et font référence à la disponibilité d'emplois alternatifs sur le marché du travail (Mueller *et al.*, 1994). Alors, ces auteurs indiquent qu'un plus grand nombre d'opportunités d'emploi alternatif diminue l'intention de rester et augmente le turnover. Les opportunités externes influencent directement l'intention de rester sans être conditionnées par la satisfaction. Blais (2005) pose l'hypothèse que l'existence d'opportunités d'emplois externes a un impact négatif sur l'intention de rester.

Discussion du modèle

Ainsi, la satisfaction au travail, l'engagement affectif et l'engagement moral contribuent à la l'intention de rester dans l'entreprise. Alors que l'engagement raisonné ne l'influence pas l'intention de rester. Par ailleurs, les opportunités d'emplois externes n'ont aucune influence sur l'intention de rester. Par conséquent, Blais (2005) considère que plus les salariés sont satisfaits, plus ils sont attachés émotionnellement à l'entreprise, et plus les salariés sont redevables à l'entreprise, plus ils sont susceptibles de rester.

Ces résultats montrent que les salariés restent dans leur entreprise non pas parce qu'ils n'ont pas le choix ou qu'ils ont peu d'opportunités externes, mais parce qu'ils s'identifient aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise et ils désirent s'y impliquer.

La contribution du modèle de Blais (2005) étudie tout d'abord l'impact de l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et les opportunités d'emplois externes sur l'intention de rester. Ensuite, il explore les facteurs indépendants qui influencent la satisfaction au travail, et qui conduit à l'intention de rester. Cela offre des pistes de recherche intéressantes pour le futur. Par exemple, le facteur du développement professionnel est l'un des nouveaux facteurs de la fidélité des salariés.

Cependant, Blais (2005) n'intègre pas de variables démographiques dans son modèle qui jouent un rôle de variables déterminantes qui semblent avoir une influence importante sur l'intention de rester.

Comme pour le modèle de Price (2001), Blais (2005) présente l'opportunité d'avancement comme élément de mobilité à l'intérieur de l'entreprise. En se référant à la littérature, on peut considérer que l'opportunité d'avancement est l'un des facteurs déterminants de la fidélisation des salariés.

3.5 Le modèle de Toussaint, Labège & Lauzier (2010)

Présentation du modèle

Toussaint, Labège & Lauzier (2010) ont développé un modèle qui indique l'impact de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif sur l'intention de rester. La figure 1-14 présente ce modèle.

Toussaint *et al.* (2010) indiquent qu'il y a deux types de leadership : « le leadership transformationnel » et « le leadership laisser-faire », qui influencent la cohésion du groupe et le climat de travail et qui conduisent à l'intention de rester.

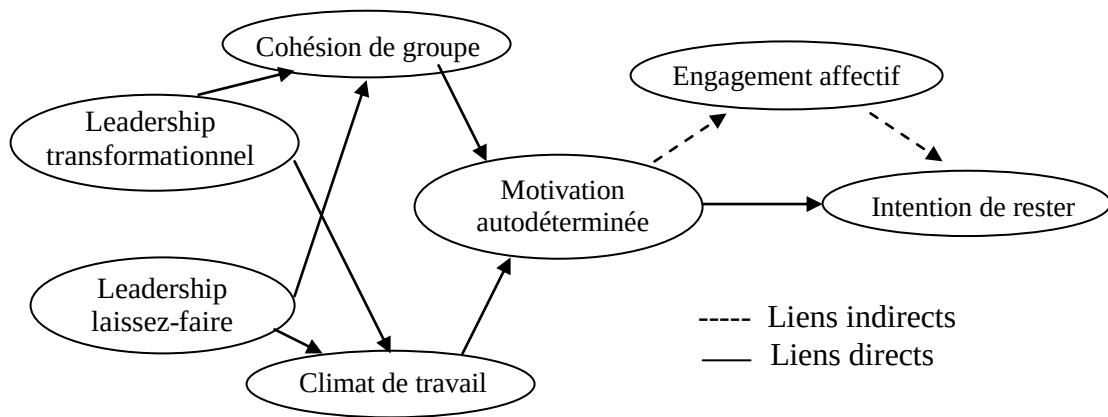


Figure 1-14 : Le modèle présentant les liens entre les diverses variables influençant l'intention de rester (Toussaint, Labege & Lauzier, 2010)

« Le leadership transformationnel » est défini comme le type de leadership par lequel le superviseur propage un sentiment de mission, stimule l'apprentissage et favorise l'émergence de nouvelles façons de penser (Bass, 1997). A l'inverse, « le leadership laissez-faire » est défini par le type de superviseur qui évite de prendre ses responsabilités, ou qui est absent quand sa présence est requise. Ainsi, il ne précise pas son point de vue sur les sujets brûlants (Bass, 1997).

Ce modèle démontre que le style de leadership transformationnel a une influence positive sur le climat de travail et la cohésion du groupe. Alors que le style de leadership laissez-faire a une influence négative sur le climat de travail et la cohésion du groupe. Ces variables conduisent à influencer la motivation autodéterminée et l'intention de rester.

Par conséquent, il est logique de penser qu'un superviseur qui a un style de leadership stimulant intellectuellement favorise l'apprentissage. Il crée un sentiment de mission commune et facilite le développement d'un climat de travail soutenant l'autodétermination. De plus, ce style de leadership contribue à la consolidation du sentiment de cohésion au sein du groupe de travail. Plus le climat de travail est favorable à l'autodétermination et plus la cohésion du groupe est grande, plus la motivation est élevée. Par conséquent, la motivation aura une influence directe et indirecte (via l'engagement affectif) sur l'intention de rester dans l'entreprise.

Discussion du modèle

Le but de Toussaint, Labege & Lauzier (2010) est d'explorer un modèle motivationnel relatif à la rétention du personnel. Selon ce modèle, le leadership est une condition préalable à la cohésion du groupe et au climat de travail. Ces derniers précèdent la motivation. Par ailleurs, l'engagement affectif est une variable médiatrice entre la motivation et l'intention de rester au sein de l'entreprise.

Les résultats de Toussaint *et al.* (2010) confirment les postulats sous-jacents à la théorie de l'autodétermination. Ils visent à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux qui influencent la nature de la motivation au travail. En effet, ils indiquent qu'avec un climat de travail qui soutient l'autodétermination et la cohésion du groupe élevée, on crée une relation avec la motivation d'autodétermination. Cela favorise l'attachement affectif vis-à-vis de l'entreprise.

Ces constats de Toussaint *et al.* (2010) permettent de tirer deux conclusions : (1) un climat de travail soutenant l'autodétermination répondrait aux besoins d'autonomie et de compétence des salariés ; et (2) l'identification à un groupe de cohésion dans le travail répondrait aux besoins d'affiliation interpersonnelle en contexte d'entreprise.

Toussaint *et al.* (2010) indiquent qu'il est vraiment bénéfique pour l'entreprise que l'on encourage le développement et le maintien de la motivation d'autodétermination dans le travail, parce que celle-ci influence directement à la fois l'engagement affectif et l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Par ailleurs, ce modèle confirme que les principes sous-jacents dans la relation entre le superviseur et l'employé peuvent expliquer le départ volontaire ou le maintien des salariés. De plus, Toussaint *et al.* (2010) ont noté également que le leadership a un effet sur la cohésion du groupe, en visant à réaliser les objectifs du groupe de travail. Cela crée un feedback constructif et autorise un niveau de participation dans la prise de décision des salariés.

La contribution de l'étude de Toussaint *et al.* (2010) offre des résultats intéressants pour ce qui ont trait à l'étude de la motivation autodéterminée en contexte d'entreprise. La motivation d'autodétermination a une influence directe et indirecte sur l'intention de rester des salariés. Cependant, Toussaint *et al.* (2010) n'intègrent pas dans leur modèle

des variables d'engagement normatif et d'engagement de continuité, parce que ces deux variables semblent avoir une influence importante sur l'intention de rester.

Enfin, le modèle de Toussaint *et al.* (2010) enrichit notre compréhension du leadership, du climat de travail, de la cohésion du groupe et de l'intention de rester des salariés. Par ailleurs, ce modèle démontre que le leadership transformationnel a une influence positive sur le climat de travail et sur la cohésion du groupe. Ceci justifie que nous explorions cette relation dans notre recherche sur la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés.

3.6 Le modèle d'Aslam & Safdar (2012)

Présentation du modèle

Aslam & Safdar (2012) ont développé un modèle de l'épuisement au travail sur l'intention de rester dans l'organisation. L'implication affective joue un rôle médiateur dans ce modèle.

Le concept de l'épuisement au travail est un syndrome émotionnel d'épuisement, il entraîne la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement des salariés dans leur travail (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Basé sur ce concept, Aslam & Safdar (2012) ont donné trois facteurs responsables de l'épuisement au travail : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation, le manque d'accomplissement. Dans le modèle d'Aslam & Safdar (2012), ces facteurs sont comme des variables indépendantes qui influencent directement et indirectement (via l'engagement affectif) l'intention de rester. Par ailleurs, Aslam & Safdar (2012) ont démontré que l'intervention de ces trois facteurs sont injustifiés et coûteux dans la plupart des cas. Par conséquent, cela influence négativement l'engagement affectif.

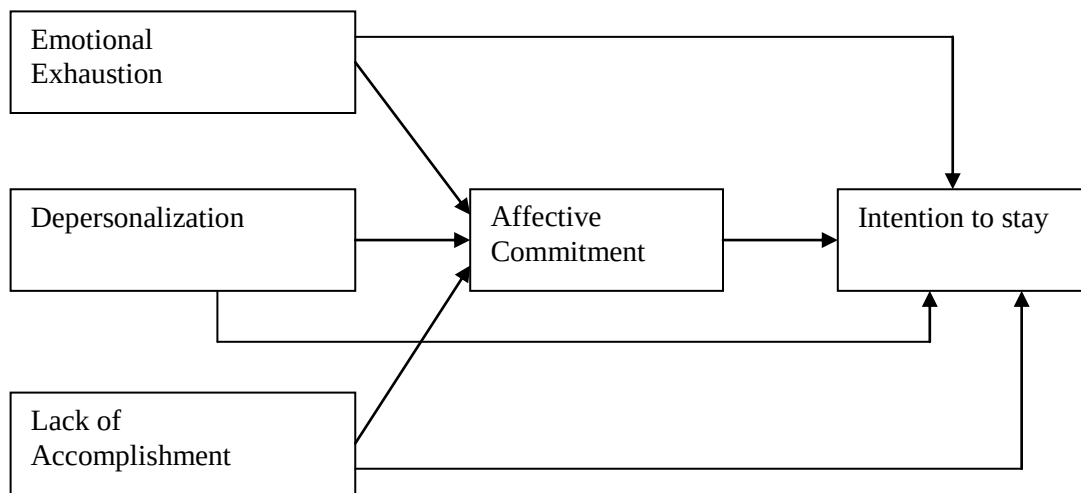


Figure 1-15 : Le modèle présentant l'influence de l'épuisement au travail sur l'intention de rester des salariés (Aslam & Safdar, 2012)

Dans la littérature, l'épuisement chronique a également pour effet de conduire au retrait des salariés (Maslach, 1982). Principalement, le retrait peut s'effectuer sous la forme de longues pauses, d'absentéisme et d'isolement physique. Quand l'employé a un haut niveau d'épuisement, il n'est plus susceptible d'interagir avec les autres. Si l'épuisement se prolonge sur une longue période, l'individu ne sera plus susceptible de se retirer en abandonnant sa position, son entreprise ou même sa carrière. Donc, cet employé aura moins tendance à rester dans son entreprise actuelle. Aslam & Safdar (2012) postulent que l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement ont une relation négative significative sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise.

Par ailleurs, leur modèle a montré que l'engagement affectif influence l'intention de rester dans l'entreprise et pose l'hypothèse suivante : l'engagement affectif a une relation positive sur l'intention de rester des salariés.

Discussion du modèle

Le modèle d'Aslam & Safdar (2012) mesure l'influence de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et du manque d'accomplissement sur l'intention de rester en fonction de l'engagement affectif. Il indique que si les salariés sont épuisés émotionnellement et n'ont pas pu atteindre leurs objectifs, ils ont tendance à réduire leur niveau d'engagement. Cela signifie que si les salariés sont épuisés et frustrés dans leur emploi, ils se détachent de leur entreprise, ce qui les conduit à quitter leur entreprise.

L'engagement affectif est également positif sur l'intention de rester. Cela signifie que les salariés qui sont très attachés à leur entreprise ont tendance à rester.

Comme mentionné ci-dessus dans le modèle de Blais (2005), Toussaint *et al.* (2010), une fois encore dans ce modèle, l'engagement affectif constitue une variable qui a une influence forte sur la décision de rester dans son entreprise. Cela justifie en partie de notre approche sur le rôle de l'implication organisationnelle sur l'intention de rester des salariés.

Conclusion sur la présentation des différents modèles sur l'intention de rester

Cette présentation des modèles sur l'intention de rester n'est pas exhaustive, puisque bien d'autres études ont été effectuées sur l'intention de rester. Par exemple, Currivan (1999) a proposé un modèle qui présente la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle comme facteurs déterminants de l'intention de rester. Un autre modèle, celui de Dockel *et al.* (2006) qui présente l'effet des facteurs de rétention sur l'implication organisationnelle des salariés de haute technologie. David (2007) a également proposé un modèle de culture organisationnelle qui influence la rétention des salariés. Toutefois, nous avons voulu nous appuyer sur les principaux modèles qui peuvent présenter un lien direct avec notre recherche.

Parmi ces modèles, le modèle de Blais (2005) et celui de Toussaint *et al.* (2010) peuvent nous aider à résoudre une partie des problèmes posés par notre recherche. Leurs modèles proposent les facteurs qui ont une influence positive ou négative sur l'intention de rester des salariés dans l'entreprise. Par exemple, le facteur du support social, le développement

professionnel ou le style de leadership peuvent répondre aux attentes des salariés vietnamiens. Ces variables reflètent une partie de la culture organisationnelle, ce que nous voulons étudier dans notre modèle pour résoudre la problématique de recherche.

4. Les déterminants de l'intention de rester

Nous allons tout d'abord aborder le concept de déterminant. Le déterminant est défini comme une notion d'ordre général qui décrit n'importe quel type de variable potentiellement, de manière directe ou indirecte, causale ou corrélative (Neveu, 1996).

De façon générale, si la satisfaction au travail est élevée, la rémunération satisfaisante, la culture organisationnelle appropriée, si l'environnement de travail favorise les opportunités de développement professionnel et d'avancement, l'équilibre entre la famille et le travail, les salariés ont fortement tendance à rester au sein de leur entreprise (Sigler, 1999 ; Appelbaum & Mackenzie, 1996 ; Heneman, Eskew & Fox, 1998 ; Sheridan, 1999 ; Anderson & Pulich, 2000).

Dans la littérature qui traite de la fidélité des salariés, il existe quatre types de variables liées au maintien dans l'entreprise (cité dans Blais, 2005) :

- L'environnement organisationnel (la satisfaction, le stress, le soutien, la communication, la participation à la prise de décision, l'engagement organisationnel et l'opportunité d'avancement).
- L'emploi (la perception de la charge de travail, l'attente face à l'emploi, l'ambiguïté et le conflit de rôle, l'autonomie, la reconnaissance et le développement professionnel).
- La rémunération globale (le salaire de base, les avantages sociaux et les congés, l'équité salariale interne/ externe, l'actionnariat, le partage des bénéfices et autres).
- La qualité de vie au travail (l'équilibre entre la famille et le travail, la flexibilité des horaires, le télétravail et les services de garderie).

Toutefois, afin de présenter les principaux déterminants de l'intention de rester, nous avons choisi de suivre le modèle élaboré par Al-Omari, Qablan & Khasawneh (2008). Ils proposent un modèle avec trois catégories de variables déterminantes qui influencent l'intention de rester d'un employé. Ce sont les variables structurelles, psychologiques et environnementales. La figure 1-16 présente ce modèle. Ce modèle est basé sur la théorie de l'espérance. Selon cette théorie, la décision de rester ou de quitter l'entreprise peut être expliquée par l'analyse des relations des variables structurelles, psychologiques et environnementales (Iverson & Roy, 1994 ; Mueller *et al.*, 1994).

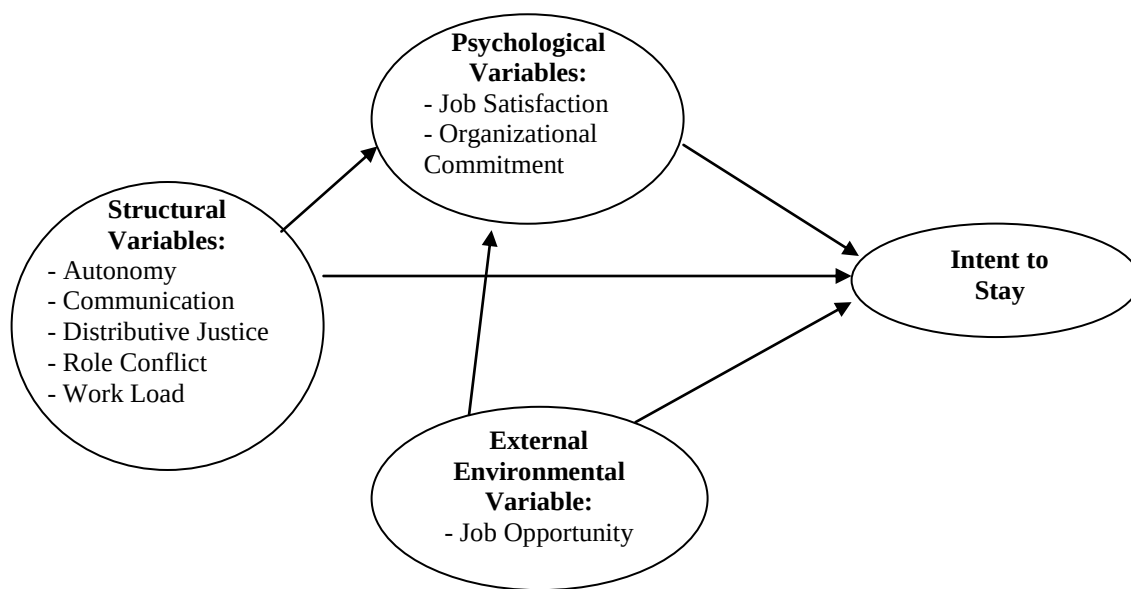


Figure 1-16 : Modèle des déterminants de l'intention de rester (Al-Omari, Qablan & Khasawneh, 2008)

4.1 Les variables structurelles

Selon Al-Omari, Qablan & Khasawneh (2008), cinq variables structurelles ont été utilisées pour caractériser l'environnement du travail : l'autonomie, la communication, la justice distributive, le conflit de rôle et la charge de travail.

L'autonomie

L'autonomie est définie comme la capacité d'un employé à réaliser son propre travail et en être responsable pour atteindre les objectifs fixés par son entreprise (Arthur, 1994 ; Price, 1997). Autrement dit, l'autonomie se réfère à un contexte de responsabilité et d'auto-gestion d'un salarié (Mrayyan, 2006).

L'autonomie au travail peut être définie comme une pratique ou un ensemble de pratiques impliquant la délégation des responsabilités aux salariés afin d'augmenter leur pouvoir de prises de décision dans l'exécution de leurs tâches majeures (Leach et al., 2003). Autrement dit, l'autonomie au travail est la délégation de pouvoir pour accéder à l'information, au soutien, à l'avancement influençant directement le comportement des salariés.

L'autonomie au travail peut également apporter satisfaction aux salariés. Cela peut les motiver davantage pour l'accomplissement de leurs tâches (Wielenga-Meijer et al., 2010). Ce qui peut influencer positivement l'entreprise et augmenter l'intention de rester des salariés. Par ailleurs, les études de Spector (1986) et Parsons et al. (2003) considèrent que l'autonomie a une influence négative sur le turnover et l'absentéisme des salariés. L'étude de Wharton, Rotolo & Bird (2000) a été effectuée dans 18 départements de l'Université. Leurs résultats identifient que la satisfaction au travail des salariés est liée à leur autonomie dans leur travail. Une autre étude : Meiksins & Watson (1989) indiquent que pour les ingénieurs, l'autonomie complète (les horaires de travail, les processus) sont plus importants que le travail en lui-même.

En général, l'autonomie joue un rôle essentiel dans l'organisation. L'environnement hiérarchique du travail a tendance à limiter l'autonomie. Cela peut gêner les attentes en matière d'autonomie et par conséquent diminuer l'intention de rester des salariés.

La communication

La communication est l'échange d'informations entre les membres d'une entreprise (Price, 1997). Un réseau de communications inclut les individus interconnectés. L'ouverture dans un réseau de communication favorise la cohésion des salariés dans

l'entreprise. Par ailleurs, la communication est un moyen d'améliorer l'engagement des salariés et de les stimuler pour atteindre les objectifs organisationnels (Neves & Eisenberger, 2012).

En général, les membres de l'organisation passent de 50 à 80% de leur temps en communication. Cela indique l'importance que tient la communication dans lieu de travail, et cela surtout dans le secteur de services (Giri & Kumar, 2010). Les organisations ne peuvent pas avoir d'existence sans leurs membres et celles-ci doivent créer les activités de communication nécessaires entre les membres (Iedema & Wodak, 1999).

La communication permet de créer un environnement convivial et d'entre aide mutuelle pour le développement de l'entreprise. A l'inverse, si la communication est limitée, les membres se sentent isolés, ce qui peut les conduire à quitter l'entreprise. Ainsi, les dirigeants veulent établir et maintenir un bon système de communication pour préserver la satisfaction des salariés (Neves & Eisenberger, 2012). De nombreux chercheurs affirment que la communication dans l'organisation a une influence positive sur la satisfaction au travail des salariés (Goris et al., 2000 ; McCormike, 2008). La communication des salariés joue un rôle très important dans l'efficacité organisationnelle. Si la communication organisationnelle reste insuffisante (la communication est faible), cela conduit à un désengagement, à de l'absentéisme, et au turnover et par conséquent moins de la productivité (Hargie et al., 2002).

La justice distributive

L'application de la justice est très importante pour les salariés. La notion de justice a été largement appliquée dans le contexte organisationnel. La justice organisationnelle est maintenant largement enseignée dans les sciences en organisation.

Les salariés d'une organisation reflètent leurs comportements et une productivité positive s'ils perçoivent également un comportement équitable et juste émanant de leur organisation à travers le système de distribution, de politique, de procédures et d'interactions (Usmani & Jamal, 2013). Les dirigeants distribuent les activités adaptées

afin d'améliorer la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et afin de diminuer l'intention de quitter des salariés avec l'aide de la justice distributive (Usmani & Jamal, 2013).

La justice distributive est l'équité des montants de la rémunération perçue par les salariés dans une entreprise. Autrement dit, la justice distributive se réfère à la distribution adéquate des récompenses/punitions par rapport à la performance au travail. Les membres de l'entreprise ont tendance à comparer les rémunérations des uns avec les autres (Lawler, 1994).

De nombreuses recherches sur la justice distributive proviennent des travaux d'Adams (1965). Adams considère que la théorie de l'équité peut déterminer l'équitabilité d'un résultat. Cette théorie de l'équité peut être utilisée pour expliquer les comportements des salariés vis-à-vis de l'injustice (Usmani & Jamal, 2013). De plus, cette théorie affirme que les salariés souvent comparent la plus part du temps leurs 'inputs' et leurs 'outputs' avec les autres. Les 'inputs' sont l'investissement fait dans leur travail et les 'outputs' sont ceux qu'ils reçoivent de l'organisation. Si ces 'outputs' sont négatifs (moins que les 'inputs'), cela conduit à un fort taux d'absentéisme et à l'intention de quitter.

Dans la littérature, selon Martin & Bennett (1996), la justice distributive est l'un des facteurs qui entraîne l'intention de quitter. Alors que Sweeney & MacFarlin (1993) ont montré que la justice distributive renforce la confiance des salariés envers leur entreprise, cela conduit à l'engagement et à l'intention de rester des salariés et la satisfaction au travail (Fatt et al., 2010). A l'inverse, si les pratiques des ressources humaines dans l'entreprise sont faibles et qu'il n'y a pas de justice distributive, l'intention de quitter des salariés est élevée.

Le conflit de rôle

Dans l'organisation, les rôles sont des ensembles d'attentes comportementales associées à une position particulière dans la structure organisationnelle. Le conflit de rôle a été identifié comme le niveau d'incongruité ou d'incompatibilité des attentes liées à un rôle particulier. De nombreuses recherches indiquent que le conflit de rôle a une influence

négative sur la satisfaction au travail (Um & Harrison, 1998), et une influence positive sur l'épuisement émotionnel (Allard, Wortley & Stewart, 2003).

Cependant, selon Jones (1993), il existe les effets positifs les conflits de rôles. En particulier, la confrontation quotidienne avec des conflits de rôles, les personnes sont plus ouvertes de différentes manières, plus flexible dans le but et d'élargir les sources de l'information. Ils ont développé des compétences pratiques et efficaces afin de juger le conflit de rôle. Après avoir résolu des conflits, les personnes créent un esprit de coopération positive entre les différents groupes de salariés.

En général, ce conflit de rôle lié à l'emploi contribue au stress, à l'anxiété, à l'insatisfaction au travail, au manque de confiance dans l'entreprise. Cela conduit à l'intention de quitter l'entreprise de la part des salariés.

La charge de travail

La charge de travail se réfère à la productivité de l'organisation, au temps et à l'énergie dépensée des salariés afin de réaliser leur travail (Maslach & Leiter, 1997). Dans le secteur des services, où la satisfaction au client est très importante. Afin d'atteindre des profits, l'organisation exige que les salariés doivent servir d'une manière enthousiaste, ambitieuse et efficace. Ainsi, d'une part, les salariés doivent travailler pour atteindre de bons résultats. D'autre part, ils doivent confronter des charges de travail lourdes, des responsabilités et aussi des difficultés dans leur vie personnelle (Sahin & Sahingoz, 2013).

Les charges de travail trop lourdes avec les limites de temps sont les principaux facteurs qui diminuent l'engagement et favorisent l'intention de quitter des salariés. Dans ce cas, les salariés sentent que leurs affections et leurs émotions envers leur organisation sont disparus.

Si la charge de travail est élevée, en étant liée à des problèmes tels que l'inquiétude, la tension, la dépression et la fatigue, cela conduira à diminuer la satisfaction au travail et l'intention de rester des salariés. La stabilité des salariés en sera affectée.

4.2 Les variables psychologiques

Les déterminants psychologiques se réfèrent au processus mental et au comportement de l'employé, ceux qui influencent les émotions et l'attitude de l'employé, par exemple, les attentes, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'implication de l'emploi.

Al-Omari, Qablan & Khasawneh (2008) se concentrent sur deux variables psychologiques, à savoir la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

La satisfaction au travail

Le niveau de satisfaction au travail de l'individu dépend de la comparaison entre la réalité de son travail par rapport à ses attentes. De nombreuses études ont mis en évidence une relation positive entre la satisfaction au travail et l'intention de rester (eg., Blais, 2005 ; Bowling & Hammond, 2008 ; Heskett *et al.*, 1997 ; Kim *et al.*, 1996 ; Mueller *et al.*, 1994 ; etc.)

Nous présenterons plus en détails la satisfaction au travail dans la section suivante.

L'implication organisationnelle

Dans la revue de littérature sur l'implication organisationnelle, on peut faire la distinction entre deux approches : l'une attitudinale et l'autre comportementale (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998 ; Meyer *et al.*, 2002).

Selon l'approche attitudinale, l'implication organisationnelle est définie comme une identification et une implication relativement forte entre un individu et son organisation. Cette approche met l'accent sur la façon dont l'employé envisage sa relation avec son entreprise. Elle a également reçu le plus d'attention de la part des chercheurs dans la littérature (Meyer *et al.*, 2002).

L'autre approche de l'implication organisationnelle est appelée comportementale. Selon cette approche, l'implication organisationnelle est d'adopter un comportement ou

d'accomplir une série d'actions. Ce qui conduit à un engagement envers l'organisation (Meyer & Allen, 1997).

Kim *et al.* (1996) et Mowday *et al.* (1982) ont indiqué que si un individu a un faible niveau d'implication organisationnelle, il tend à chercher un autre emploi, donc cela conduit à l'intention de quitter l'emploi actuel.

4.3 Les variables environnementales

La variable environnementale externe se réfère à la disponibilité d'opportunités d'emplois alternatifs sur le marché du travail. L'accroissement des possibilités externes a tendance à réduire le maintien en place et à augmenter le turnover des salariés. Par exemple, les résultats de la recherche de Mueller *et al.* (1994) et de Kim *et al.* (1996) indiquent que les opportunités d'emplois externes ont une influence négative sur l'intention de rester des salariés.

Conclusion sur l'intention de rester des salariés

Cette première section nous a conduits à étudier la première dimension de la fidélité à travers le concept d'intention de rester. Nous avons retenu la définition de l'intention de rester selon Hewitt (2004). Elle est comme « la volonté de rester et un engagement volontaire des salariés à l'égard de leur entreprise ». Par ailleurs, l'analyse des théories et des principaux modèles théoriques sur l'intention de rester nous a permis de mieux comprendre les causes de ce comportement.

De plus, nous avons constaté que la culture organisationnelle est une variable essentielle qui influence l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. L'employé doit être considéré comme un client interne. Sa motivation, son implication, ses compétences et ses talents contribuent à la création de valeur (Peretti, 2002). Ainsi, l'intention de rester est une variable essentielle à la réussite de l'entreprise.

Il est temps que nous développions la deuxième section de ce chapitre : la satisfaction au travail.

SECTION 2 : LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Gosselin & Dolan (2001) précisent qu'à cette date il y a déjà 5000 contributions scientifiques portant sur la satisfaction au travail. Aujourd'hui, ce nombre continue d'augmenter. Parce que la satisfaction au travail est un sujet de grand intérêt pour, à la fois, les personnes qui travaillent dans l'entreprise et les chercheurs (Omer, 2010). Schultz & Schultz (1998) ont souligné que les gens passent un tiers à la moitié de leur temps à travailler. Il s'agit d'une longue durée qui affecte le physique et la vie émotionnelle de la personne.

Ce concept a suscité de nombreuses recherches dans divers pays. Par exemple, Abdullah *et al.* (2009) ont travaillé sur la relation entre la satisfaction et la fidélité des salariés dans le domaine hôtelier à Klang Valley, en Malaisie. Chaudhry *et al.* (2011) ont exploré la relation entre la rémunération et la satisfaction au travail dans les entreprises publiques et privées au Pakistan. Guleryuz *et al.* (2008) travaillent sur l'effet médiateur de la satisfaction au travail entre l'intelligence émotionnelle et l'implication organisationnelle des infirmières en Turquie. Lin & Lin (2011) étudient sur l'impact des relations interpersonnelles sur l'implication organisationnelle et les effets intermédiaires de la satisfaction au travail des salariés d'hôtel à Taiwan. Markovits (2011) travaille sur le rôle de la satisfaction au travail dans la relation entre l'implication normative et la fidélité des salariés dans le domaine public en Grèce. Randhawa (2007) met en évidence le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de turnover chez les scientifiques en l'Inde, etc.

Cette section a pour objet de mieux comprendre ce qui contribue à la satisfaction au travail des salariés. Dans les rencontres informelles avec les dirigeants d'entreprise, ceux-ci assurent que la satisfaction au travail est l'un des facteurs indispensables pour fidéliser les salariés. Ils considèrent qu'avant de satisfaire les clients, il faut satisfaire les salariés. Les cadres ont la responsabilité de maintenir cette satisfaction au travail des salariés, parce que celle-ci a un impact sur la productivité, l'absentéisme et le turnover des salariés.

L'intérêt de notre étude des attitudes et des comportements des personnes permet de mesurer leurs effets sur l'intention de rester des salariés. De plus, nous croyons qu'une étude de ces phénomènes permettra d'identifier les critères propres aux différents secteurs de travail et aidera les dirigeants à mieux comprendre leurs salariés.

Dans le cadre de cette recherche, nous commencerons par préciser la définition de la satisfaction au travail (1). Ensuite, nous présenterons les théories de la satisfaction au travail (2). Enfin, les déterminants et les conséquences de la satisfaction au travail seront présentés (3).

1. La définition de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail a été l'un des concepts les plus étudiés par le domaine des ressources humaines et du marketing à partir des années 80 (Iglesias *et al.*, 2010 ; Patterson *et al.*, 2010). En particulier, de nombreuses recherches ont été réalisées sur la relation entre la satisfaction au travail et les autres concepts. Comme, l'implication organisationnelle (Currivan, 1999 ; Guleryuz *et al.*, 2008 ; Lin & Lin, 2011 ; etc.) ; l'intention de rester/ quitter (Abdullah *et al.*, 2009 ; Bang, 2011 ; Randhawa, 2007 ; etc.) ; la rémunération (Al-Zoubi, 2012 ; Chaudhry *et al.*, 2011 ; etc.) ; les promotions (Kosteas, 2011 ; Mustapha & Zakaria, 2013 ; Naveed *et al.*, 2011 ; etc.).

Selon Campbelle *et al.* (2004), la raison principale des recherches effectuées sur la satisfaction au travail a pour but d'attirer et de retenir les salariés qualifiés. Quand les salariés se sentent satisfaits dans leur travail, ils sont plus enclins à rester et travaillent plus efficacement dans leur entreprise. Cela conduit à la satisfaction des clients et augmente la productivité organisationnelle (Hunter & Tietjen, 1997 ; Potterfield, 1999).

L'analyse des relations de service se focalise sur la satisfaction des salariés qui sont en contact avec les clients, il existe une frontière entre le domaine du marketing et celui des ressources humaines vis-à-vis du concept de satisfaction. Dès lors, nous pouvons approfondir cette définition en fonction du point de vue du marketing et de celui des ressources humaines.

La satisfaction au travail du point de vue du marketing

L'importance de la satisfaction au travail dans la littérature à propos des services de marketing n'est pas nouvelle. La satisfaction a trouvé sa première application dans le domaine du marketing. En tant que notion théorique, elle a été présentée d'abord par Hoppock (1935) (cité dans Lliopoulos & Priporas, 2011). Il indique que la satisfaction au travail d'un employé est indiquée par l'aspect mental et physique de la satisfaction dans un environnement de travail et d'emploi. En général, la satisfaction au travail se réfère aux émotions et réactions d'un employé vis-à-vis de son emploi (Tadeka *et al.*, 2005 ; Shui & Yu, 2010). Par ailleurs, la satisfaction au travail est un concept largement étudié dans de nombreux différents domaines.

Selon Hartline & Ferrell (1996), les salariés satisfaits fournissent de meilleurs services, parce qu'il existe une corrélation positive entre la satisfaction au travail et les services rendus aux clients. Par ailleurs, une gestion des ressources humaines efficace est très importante pour les entreprises, surtout pour ceux qui fournissent des services à leurs clients, parce que ces services sont produits directement par les salariés pour les clients (Chen *et al.*, 2006). Cette nécessité a conduit au développement du marketing interne qui constitue un domaine distinct (Lliopoulos & Priporas, 2011).

Berry *et al.* (1976) ont été les premiers à introduire le concept de marketing interne aux Etats-Unis sur la base du marketing mix traditionnel des 4Ps (Produit, Prix, Promotion et Place). Ils considèrent que les salariés sont comme des clients internes et leurs emplois est semblables à des produits de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises favorisent la satisfaction au travail de leurs salariés afin qu'ils soient plus productifs (Berry *et al.*, 1976). Cette approche est basée sur le principe : « employé satisfait client satisfait ». Berry & Parasuraman (1991) mentionnent que grâce au marketing interne, certaines conditions sont créées dans l'entreprise pour encourager dans leur emploi les salariés.

La littérature s'intéressant au marketing interne fournit une base pour comprendre le rôle de l'entreprise et son impact sur le comportement et l'attitude des salariés. Le marketing interne doit maintenir et développer les relations entre les salariés, leurs dirigeants et l'entreprise. Donc il suppose de créer plus de valeur pour le client (Moutte, 2010), parce qu'il a été prouvé que la satisfaction du client a un lien direct avec la fidélité des clients.

Ceci conduit à la croissance des revenus et à la rentabilité, qui sont les objectifs des entreprises.

Par ailleurs, la qualité du service est l'un des facteurs de différenciation entre les concurrents. Ainsi, l'approche fondamentale est de parvenir à la satisfaction des salariés en les traitants comme des clients.

En général, les travaux en marketing pourtant sur la satisfaction semblent avoir un intérêt pour la recherche sur la gestion des ressources humaines. Les principaux apports du marketing sont l'appréhension de la notion de satisfaction au travail à partir des comportements et des attitudes adoptés par les clients ou les salariés.

Nous allons maintenant nous intéresser au concept de la satisfaction au travail selon le point de vue des ressources humaines.

La satisfaction au travail du point de vue des ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines, la satisfaction au travail est un concept utilisé en référence à des attitudes au travail. La satisfaction au travail est souvent étudiée comme une variable explicative de l'efficacité, de la performance, du turnover, des grèves et de la résistance au changement de l'organisation (Moutte, 2010).

En s'appuyant sur les orientations théoriques formulées par Maslow (1954), Herzberg (1959) et Vroom (1964) ; Smith, Kendall & Hulin (1969) proposent également une définition de la satisfaction au travail. « La satisfaction au travail est comme l'ensemble des sentiments qu'un employé ressent par rapport aux divers aspects de son emploi ». Selon Larouche & Delorme (1972), cette définition décrit les sentiments, mais elle n'explique en rien l'origine de ces sentiments, ni comment les salariés peuvent les ressentir. Alors, Larouche & Delorme (1972) élaborent le concept de la satisfaction au travail autour de deux pôles qui sont les besoins humains et les incitations de l'emploi. Ils considèrent que « la satisfaction au travail est une résultante affective de l'employé à l'égard de son poste de travail. Elle est également l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, les besoins humains et les incitations de l'emploi ».

Cependant, pour les chercheurs sur la satisfaction au travail, la définition la plus connue est celle de Locke (1976). « La satisfaction au travail est un état émotionnel agréable ou une évaluation positive par une personne, de son travail ou de ses expériences au travail ».

Depuis quelques années, Mignonac (2004) a montré que l'approche de Locke (1976) sur la satisfaction au travail est insuffisante. Afin de supprimer les ambiguïtés conceptuelles et empiriques entre le concept de la satisfaction au travail et celui d'état affectif, Mignonac (2004) réalise deux études empiriques réalisées auprès de cadres d'entreprises⁷. Les résultats de ces études indiquent que la satisfaction au travail est une attitude. La plupart des chercheurs considèrent que l'attitude est un concept multidimensionnel composé de :

- une dimension affective : se réfère à l'émotion, à la motivation du sujet.
- une dimension cognitive : se réfère à la pensée, aux croyances et aux connaissances du sujet.
- une dimension conative : se réfère à l'action, au comportement du sujet.

Selon cette approche, la satisfaction au travail ne peut donc pas se limiter à un état affectif. Ainsi, selon la définition de Locke (1976) qui limite la satisfaction au travail à un état émotionnel, celle-ci se compose uniquement d'une dimension affective de l'attitude. Sa définition reste incomplète.

En s'appuyant sur les travaux de Mignonac (2004), Meyssonier & Roger (2006) observent que la satisfaction au travail peut être appréhendée selon au moins trois approches :

- un état émotionnel : une réponse émotionnelle positive face à une expérience de travail. La perception positive de l'expérience de travail est instable car elle dépend et évolue selon les expériences et les attentes des employés.

⁷ L'échantillon de la première étude est composé de 203 cadres d'entreprises appartenant à 14 organisations de plus de 100 salariés des secteurs industriels et tertiaires en France. L'échantillon de la seconde étude est composé de 527 cadres d'entreprises françaises. Ces deux études empiriques ont été réalisées au début des années 2000.

- une évaluation : un écart perçu entre ce qu'un individu attend de son emploi et ce qu'il reçoit réellement.
- une dynamique : un individu s'adapte afin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient (Meyssonnier & Roger, 2006).

Ces dernières années, de nombreuses recherches ont proposé des définitions de la satisfaction au travail. Par exemple, l'étude d'Iglesias *et al.* (2010) qui considèrent que la satisfaction au travail est semblable à une évaluation du travail. Alors que pour les autres chercheurs, utilisent la définition de la satisfaction au travail à celle de Locke (1976). C'est-à-dire que la satisfaction au travail correspond à un état émotionnel.

Parmi les définitions de la satisfaction au travail, nous retenons la définition de Meyssonnier & Roger (2006), parce que cette définition nous semble suffisamment complète et concise.

2. Les théories de la satisfaction au travail

Il existe beaucoup de théories sur la satisfaction au travail. Cependant, Lawler (1973) a expliqué qu'il y a seulement trois théories de base sur la satisfaction au travail : (1) la théorie de la réalisation, (2) la théorie de l'équité et (3) la théorie des deux facteurs.

2.1 La théorie de la réalisation

La théorie de la réalisation explique le besoin de réaliser des choses nécessaires. Les salariés sont heureux dans leur travail si leurs attentes sont satisfaites.

Quand nous discutons de la théorie de la réalisation, nous nous référons au modèle de Maslow (1954), parce qu'en effet, la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1954) est une théorie de motivation basée sur la psychologie des individus qui visent à satisfaire leurs besoins basiques.

Dans son travail, Maslow (1954) a indiqué les cinq niveaux hiérarchiques des besoins des individus. La figure 1-17 présente ce modèle. Selon ce modèle, les personnes cherchent à couvrir des niveaux de besoins de plus en plus précis selon une forme pyramidale.

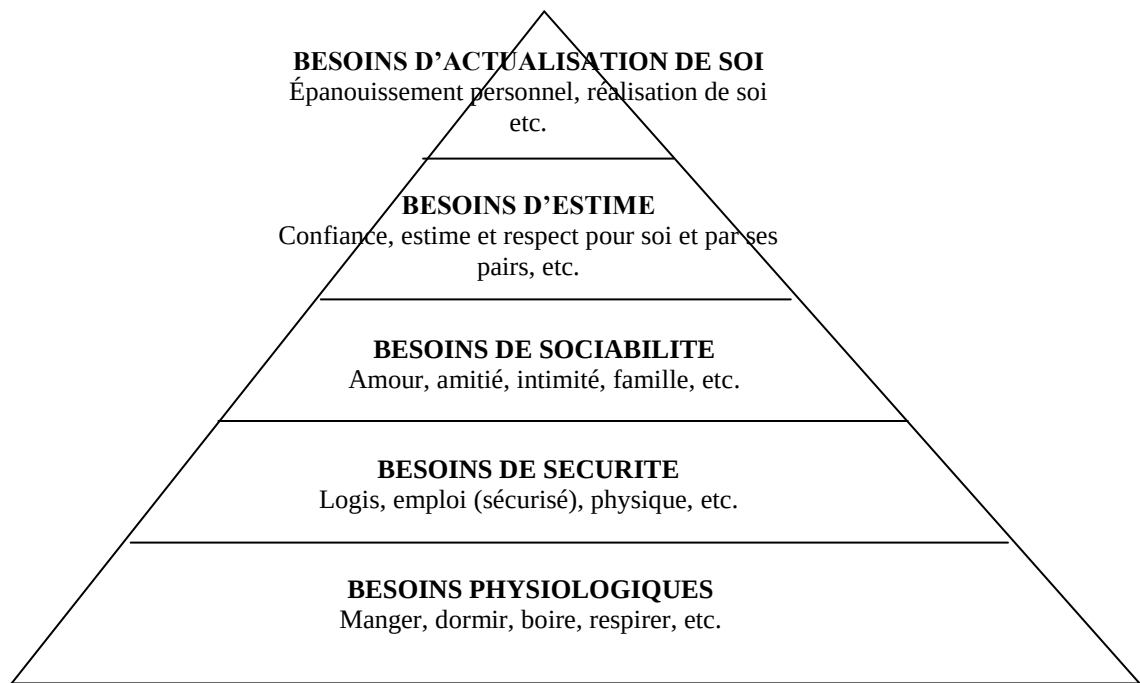


Figure 1-17 : Modèle des cinq besoins hiérarchiques de Maslow (1954)

A la base sont indiqués, les besoins physiologiques, ils occupent le niveau inférieur. Ils comprennent les besoins basiques mais fondamentaux comme respirer, manger, boire, dormir, etc. Selon Maslow (1954), si ces besoins ne sont pas satisfaits, les individus chercheront prioritairement car ils sont vitaux à les satisfaire. Tant que ces besoins basiques ne sont pas satisfaits, la personne n'abordera pas les besoins de niveaux supérieurs (les besoins de sociabilité, les besoins d'estime). Transposé au domaine du travail, ce niveau se comporte les conditions matérielles des salariés, par exemple, les salaires et les congés payés du salarié.

Le deuxième niveau recouvre les besoins de sécurité. Quand les besoins physiologiques fondamentaux sont satisfaits, les individus souhaitent la sécurité pour prévenir les menaces physiques et émotionnelles. Ces besoins correspondent à l'obligation de sécurité, d'avoir une assurance médicale, des réserves financières, etc. Dans le contexte du travail, ces besoins se traduisent par un environnement de travail sécurisé, avec une assurance contre la perte d'emploi, et des dispositions pour la retraite, etc.

Le troisième niveau de la pyramide correspond aux besoins de sociabilité. Quand les individus ont couvert leurs besoins physiologiques et de sécurité, ils peuvent aborder les besoins situés plus hauts dans la pyramide. Ce sont les besoins de sociabilité liés à l'interaction avec autrui. Ils comportent les besoins d'appartenance à des groupes, les besoins d'amour et les besoins d'association. Dans le contexte du travail, ces besoins émergent d'un sentiment de communauté selon les projets d'équipe et des événements sociaux.

Les besoins d'estime correspondent au quatrième niveau de la pyramide. Ces besoins peuvent être classés comme internes et externes. Les besoins d'estime internes sont liés à l'estime de soi. Par exemple, le respect de soi. Alors que les besoins d'estime externes correspondent au statut social et à la reconnaissance. Dans le contexte du travail, ces besoins se traduisent par la reconnaissance et l'autonomisation des salariés.

Finalement, les besoins d'actualisation de soi sont au sommet de la pyramide. Contrairement aux besoins des niveaux inférieurs, ces besoins ne sont jamais pleinement satisfaits. Ces besoins sont comme la psychologie, en développement grandissant. Il existe toujours de nouvelles opportunités à développer. Ces besoins recouvrent les besoins de vérité, de justice, de sagesse. Dans le travail, ces besoins favorisent les défis et les opportunités ouvertes aux salariés afin d'atteindre leurs objectifs de carrière.

Cependant, tout le monde n'a pas les mêmes besoins. Il est important de comprendre les besoins particuliers de chaque employé. Pour motiver l'employé, les dirigeants doivent reconnaître les besoins précis de leurs employés. La compréhension et la réponse apportées à leurs besoins est nécessaires afin d'élever sa motivation.

Cette théorie de Maslow (1954) joue un rôle considérable dans l'étude des motivations et des attitudes au travail des salariés. Certains chercheurs utilisent le cadre théorique de Maslow pour expliquer les résultats empiriques obtenus.

Selon Maslow, si un individu est satisfait avec les besoins de base, il souhaitera atteindre les besoins situés plus hauts dans la pyramide. Le concept initial de Maslow se concentre sur les besoins d'actualisation de soi. Puis, Maslow a différencié le besoin de développement d'actualisation de soi. En particulier, les années 1970, 1990, il a ajouté sixième, septième et huitième niveau de la pyramide développé à partir du niveau

cinquième d'actualisation de soi. Ce sont : les besoins cognitifs, les besoins d'esthétiques et les besoins de transcendance.

Les besoins cognitifs : Maslow considère que les personnes souhaitent augmenter leur intelligence et leurs connaissances. Ainsi, ce besoin souligne la capacité humaine naturelle à apprendre, à explorer, à découvrir et à créer pour acquérir une meilleure compréhension du monde autour d'eux. Cela peut conduire à l'ouverture du développement de leurs expériences.

Les besoins d'esthétiques : les personnes ont besoin de belles choses ou de choses nouvelles et esthétiques. Les personnes ont besoin de se rafraîchir en présence de la beauté de la nature. Cela conduit à l'intégration intime au sein de la nature et tout devient beau.

Les besoins de transcendance : Maslow ajoute plus tard que le sommet de la pyramide se reflète dans les besoins de transcendance, qui se réfère bien plus aux besoins spirituels. Ce besoin conduit à des sentiments d'intégrité qui pousse à aider les autres afin de réaliser leurs potentiels et à atteindre l'actualisation de soi.

Daniels (2001) a considéré que la conclusion finale de Maslow que le plus haut niveau de l'actualisation de soi est la transcendance dans leur nature. Son modèle peut être l'une des plus importantes contributions de Maslow à l'étude du comportement humain et de la motivation.

2.2 La théorie de l'équité

La théorie de l'équité (ou la théorie de la justice) a été développée la première fois par John Stacey Adam en 1963. Cette théorie comporte les éléments clés d'une personne motivée. Cette théorie se concentre sur la détermination et la distribution équitable des ressources par les partenaires sociaux (Brinkmann & Stapf, 2005). Autrement dit, la théorie de l'équité a été largement appliquée dans l'entreprise pour décrire la relation entre la perception du traitement équitable et inéquitable de salariés. Plus précisément, dans un contexte d'organisation, cette théorie décrit le juste équilibre entre le ratio input et output de chaque salarié. Les inputs d'un salarié sont le temps passé et la qualité du

travail effectué par le salarié, l'expertise, les qualifications, l'expérience, les qualités personnelles comme l'ambition, les compétences en communication, la compétence, la capacité de travail, la tolérance ou l'enthousiasme. Alors que les outputs d'un salarié sont le salaire, les avantages en nature, la compensation monétaire, les avantages, les modalités de travail flexible et les biens incorporels (la relation avec collègues, s'entraide, etc.). Si un salarié perçoit que la distribution des ressources est injuste, alors il aura tendance à quitter l'entreprise.

L'équité est présentée quand les inputs et les outputs sont équitablement repartis entre les participants. Le salarié juge être traité équitablement lorsqu'il estime que son travail est récompensé au même niveau que chez ses pairs. Il convient de souligner que divers facteurs peuvent influencer l'évaluation et la perception de chaque personne en fonction de ses relations avec ses collègues, parce que chaque salarié ne mesure pas ses contributions de la même façon (Brinkmann & Stapf, 2005).

2.3 La théorie des deux facteurs

La théorie des deux facteurs est développée par Frederick Herzberg (1966). Cette théorie sur la satisfaction au travail est différente par rapport aux autres théories. En effet, cette théorie distingue deux catégories de facteurs liés à l'insatisfaction et à la satisfaction au travail. Les caractéristiques associées à l'insatisfaction au travail sont appelées les facteurs d'hygiène. Alors que les caractéristiques associées à la satisfaction au travail sont appelées les facteurs motivateurs. La figure 1-18 présente ce modèle.

FACTEURS D'HYGIENE	FACTEURS DE MOTIVATEURS
Politique de l'entreprise	Développement
Superviseur	Avancement
Relations avec supérieur et collègues	Responsabilité
Conditions de travail	Reconnaissance
Salaire	Réalisation
Satisfaction naturelle	Motivation

Figure 1-18 : Modèle des deux facteurs de Herzberg (1966)

Les facteurs d'hygiène correspondent à un ensemble de facteurs externes (ou indépendants du travail lui-même). Ils sont liés à des facteurs comme la rémunération, la sécurité au travail, la politique de l'organisation, les conditions de travail, la qualité du leadership, les relations entre les superviseurs, les subordonnés et les pairs. Selon Herzberg, bien que les facteurs d'hygiène ne motivent pas les salariés, ces facteurs aident l'employé qui se sent à l'aise et en sécurité. Par conséquent, si ces facteurs sont absents ou insuffisants, ils peuvent entraîner de l'insatisfaction.

Les facteurs motivateurs sont liés à la motivation des salariés. Ce sont des facteurs internes (ou dépendants du travail lui-même). Ces facteurs comprennent la responsabilité, la satisfaction au travail, la reconnaissance, les possibilités de promotion.

En général, les facteurs d'hygiène sont nécessaires pour assurer la satisfaction des salariés. Tandis que les facteurs motivateurs sont nécessaires pour motiver un employé à travailler à un niveau supérieur de performance. Par conséquent, un dirigeant doit être sûr de fournir suffisamment de facteurs d'hygiène, et parallèlement de facteurs motivateurs.

3. Les déterminants et les conséquences de la satisfaction au travail

3.1 Les déterminants de la satisfaction au travail

Il y a plusieurs facteurs qui influencent la satisfaction au travail. Parmi ces facteurs, Gosselin *et al.* (2001) distinguent deux catégories : les variables correspondant aux caractéristiques personnelles et les variables correspondant aux caractéristiques professionnelles.

3.1.1 Les caractéristiques personnelles

Les variables qui correspondent aux caractéristiques personnelles sont par exemple l'âge et le sexe.

L'âge est l'une des variables personnelles qui est le plus en relation avec la satisfaction dans le travail. La plupart des recherches considèrent que la satisfaction au travail dépend de l'âge (eg., Vaney & Chen, 2003 ; Schultz & Schultz, 1998 ; etc.). Selon des recherches récentes, la relation entre l'âge et la satisfaction au travail a une forme de U inversé. C'est-à-dire que les salariés les plus insatisfaits sont les plus jeunes et les plus âgés (Ritter & Anker, 2002).

Les recherches empiriques sur la relation entre le sexe et la satisfaction au travail conduisent à des résultats variables (Guppy & Rick, 1996 ; Huddleston *et al.*, 2002 ; Senior, 2003). Cependant, ces résultats dépendent des contextes et des échantillons, etc. Par exemple, Goh *et al.* (1991) et Hull (1999) indiquent que les femmes sont plus satisfaites que les hommes. En revanche, Lumpkin & Tudor (1990) et Stedham *et al.* (2003) montrent que les cadres femmes sont moins satisfaites de leur rémunération. C'est la raison pour laquelle les femmes sont moins satisfaites que les hommes.

3.1.2 Les caractéristiques professionnelles

D'autres variables correspondent aux caractéristiques professionnelles, telles que l'ancienneté, le niveau d'éducation et le salaire.

Comme les recherches précédentes concernant le sexe, les études sur l'ancienneté ou le niveau d'éducation présentent également des résultats différents. En ce qui concerne l'ancienneté, Oshagbemi (2000) a montré que les salariés qui ont le plus d'ancienneté, sont les plus satisfaits dans leur travail. En revanche, Clark & Oswald (1996) et Gardner & Oswald (2001) indiquent que les salariés qui ont le plus d'ancienneté, ont un niveau de satisfaction au travail plus faible que chez ceux qui ont moins d'ancienneté. Ils expliquent en effet que les salariés qui ont le plus d'ancienneté ont moins de possibilités d'être promus.

Dans l'entreprise, le niveau d'éducation est l'une des variables professionnelles qui a une influence considérable sur la satisfaction au travail. Pour un travail peu compliqué, le niveau d'éducation exigé des salariés est plus faible, et inversement. Plus la complexité du travail est importante, plus le niveau d'éducation des salariés doit être élevé (Seybolt, 1976). Par ailleurs, Clark & Oswald (1996) ont démontré qu'il existe une relation négative entre le niveau d'éducation et la satisfaction au travail. Alors que Ting (1997) et Lambert *et al.* (2001) ne trouvent aucune relation entre le niveau d'éducation et la satisfaction au travail.

En général, les recherches menées dans des contextes différents, des professions différentes ont conduit à des résultats différents. Ces résultats divergents dépendent de la taille de l'échantillon, de l'objet de l'étude, du traitement statistique, du statut social des salariés, etc.

Nous présentons maintenant les conséquences de la satisfaction au travail.

3.2 Les conséquences de la satisfaction au travail

La plupart des chercheurs considèrent que la satisfaction au travail est une variable qui motive les salariés à rester dans l'entreprise (Blais, 2005 ; Lévy-Garboua *et al.*, 2007 ; Michell *et al.*, 2001). Plus un employé est satisfait, moins il aura envie de quitter son travail et inversement (Lévy-Garboua *et al.*, 2007). Selon Michell *et al.* (2001), la concurrence est très forte au niveau de ressources humaines entre les entreprises. Les cadres doivent trouver des méthodes pour fidéliser les salariés et ainsi éviter leur départ.

Par ailleurs, Michell *et al.* (2001) considèrent que la satisfaction au travail comprend non seulement des variables tangibles comme la rémunération, mais aussi des variables intangibles.

Plusieurs chercheurs (Mignonac, 2004 ; Spector, 1997 ; Brief, 1998 ; Judge *et al.*, 2001) indiquent que la satisfaction au travail joue un rôle important dans les recherches en gestion des ressources humaines. Cette variable constitue une variable médiatrice qui explique les attitudes et les comportements hétérogènes des salariés.

Conclusion sur la satisfaction au travail des salariés

Cette deuxième section nous a conduits à étudier la fidélité des salariés à travers le concept de la satisfaction au travail. Nous avons retenu la définition de la satisfaction au travail de Meyssonier & Roger (2006). C'est « un état émotionnel qui peut se définir comme une réponse émotionnelle positive face à une expérience de travail ; une évaluation entre ce qu'un individu attend de son emploi et ce qu'il a reçu réellement ; une dynamique d'un individu afin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient ».

Par ailleurs, selon la théorie du marketing interne, un employé est comme un client interne. Ainsi, plus les salariés sont satisfaits, plus la performance de l'entreprise est élevée.

Ensuite, l'étude des théories de la satisfaction au travail, ainsi que ses déterminants, nous a permis de mieux comprendre les sources de cette attitude. Elle est également une variable médiatrice dans notre modèle de recherche.

Dans une troisième section de ce chapitre, nous allons étudier l'implication organisationnelle.

SECTION 3 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

L'implication est un autre facteur qui se caractérise par la forte volonté de maintenir les membres dans l'organisation (Mowday *et al.*, 1979). Elle joue également un rôle positif dans le maintien des salariés dans l'organisation. Durant les quarante dernières années, les praticiens et les théoriciens en relations industrielles, en économie, en gestion, en psychologie et en sociologie se sont penchés sur l'étude de l'implication organisationnelle (Allen & Meyer, 1990 ; Hunt & Morgan, 1994 ; Mueller, Wallace & Price, 1992 ; Brasseur & Mzabi, 2003 ; Coetzee, 2005, etc.). Avec l'évolution des modèles de gestion des ressources humaines et des changements dans l'organisation du travail, l'implication organisationnelle est un sujet qui attire de nombreuses recherches dans de nombreux pays (Baruch & Winkelmann-Gleed, 2002 ; Bishop & Scott, 2000 ; Clugston *et al.*, 2000 ; Cohen, 2003 ; Herrbach *et al.*, 2004 ; Meyer *et al.*, 2006, Paillé, 2004b ; etc.)

Dans la littérature, la nature de l'implication organisationnelle se décline selon deux approches : attitudinale et comportementale (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998 ; Meyer *et al.*, 2002). L'implication attitudinale est un état d'esprit des salariés qui correspond à la congruence de leurs propres valeurs avec celles de l'organisation (Mowday *et al.*, 1982). Dans une approche attitudinale, l'implication est considérée comme un contrat psychologique implicite (Rousseau, 1995).

L'implication comportementale est le résultat de l'engagement des salariés et l'adaptation de leurs comportements à l'entreprise (Salancik, 1977 ; Kiesler & Sakumura, 1966). Mowday *et al.* (1982) considèrent que l'implication comportementale correspond au processus d'adaptation d'une personne qui souhaite s'attacher à son entreprise. Dans une approche comportementale, l'implication est le comportement qui permet la congruence entre les salariés et l'entreprise.

Selon Neveu (1996, 2003), ces deux approches montrent que les salariés travaillent et créent les valeurs de l'entreprise pour permettre la satisfaction de leurs propres attentes et

besoins. En contrepartie, l'entreprise attend la performance et la loyauté de la part des salariés.

Dans cette troisième section, nous décrirons le concept d'implication organisationnelle. Nous mentionnerons d'abord les différentes facettes de l'implication (1), puis nous présenterons la définition de l'implication organisationnelle (2). Ensuite, nous préciserons les dimensions de l'implication organisationnelle (3). Enfin, les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle seront présentés (4).

1. Les différentes facettes de l'implication

Brasseur & Mzabi (2003) ont proposé une typologie du concept de l'implication en six facettes : l'implication dans l'organisation (l'implication organisationnelle), l'implication dans la collectivité de travail, l'implication dans le métier ou la profession, l'implication dans le travail, l'implication dans la carrière et l'implication syndicale.

Nous présenterons brièvement ces différentes facettes de l'implication. Cependant, notre recherche se concentre uniquement sur l'implication organisationnelle.

1.1 L'implication dans l'organisation

L'implication organisationnelle se réfère à la relation entre une personne et son organisation. De nombreux chercheurs s'intéressent à l'implication organisationnelle et font de la recherche à ce sujet (Mowday *et al.*, 1979, 1982 ; Meyer *et al.*, 2002, 2006 ; Cohen, 2003 ; Clugston *et al.*, 2000 ; etc.). Mowday *et al.* (1979) considèrent que l'implication organisationnelle comprend trois facteurs : une forte croyance, une volonté et un fort désir de rester.

Dans cette recherche nous analyserons cette implication plus en détails plus tard.

1.2 L'implication dans la collectivité de travail

L'implication dans la collectivité de travail correspond à une identification individuelle à la collectivité de travail ou au groupe de travail. Les salariés considèrent qu'ils appartiennent à cette collectivité et ont un sentiment d'union avec les autres membres de l'organisation (Reichers, 1985). La collectivité de travail devient un objet important, même indispensable pour les salariés et constitue un objectif de l'organisation (Robertson & Tang, 1995).

Certaines recherches se sont intéressées à la collectivité de travail. Plus spécifiquement, à l'implication dans la collectivité de travail (Robertson & Tang, 1995 ; Kotlar & Massis, 2013).

1.3 L'implication dans le métier ou la profession

L'implication dans le métier ou dans la profession a été définie comme l'identification d'une personne à une profession dont le travail est reconnu comme une spécialité particulière. Elle se réfère à des salariés qui ont des compétences et un savoir-faire spécifiques. Par exemple, les architectes, les avocats, etc. Cette implication comprend les objectifs, les valeurs de la profession et le désir de rester dans la profession (Aranya & Ferris, 1984). Par ailleurs, Randall & Cote (1991) considèrent que l'implication dans la profession est un choix de longue durée, ou une option précieuse de carrière.

Certains chercheurs considèrent que le concept de l'implication dans la profession est fondé sur une dimension. C'est la dimension affective (Aranya & Ferris, 1984 ; Morow & Wirth, 1989). Cependant, d'autres chercheurs identifient trois dimensions dans l'implication dans la profession. Ce sont les trois dimensions : affective, calculée et normative (Meyer *et al.*, 1993).

1.4 L'implication dans le travail

L'implication dans le travail se réfère au concept d'engagement dans le travail. Autrement dit, l'implication au travail exprime la relation entre une personne et son travail (Charles-Pauvres & Commeiras, 2002).

De nombreux chercheurs se sont efforcés de définir l'implication au travail (Charles-Pauvres & Commeiras, 2002 ; Fabre, 1997 ; Neveu, 1993, 1996 ; Ramsey *et al.*, 1995). La plupart des chercheurs considèrent que les définitions de l'implication au travail regroupent trois composantes : affective, cognitive et conative. Cependant, certains chercheurs adoptent une composante unidimensionnelle de l'implication au travail. Par exemple, une approche affective (Ingram *et al.*, 1991 ; Igbaria & Siegel, 1992) ; une approche cognitive (Kanungo, 1982) ou une approche conative (Barrick *et al.*, 1994 ; Neveu, 1993, 1996).

1.5 L'implication dans la carrière

L'implication dans la carrière est définie comme une approche multidimensionnelle du concept (Greenhaus & Sklarew, 1981). C'est une priorité du travail et de la carrière. Par ailleurs, l'implication dans la carrière a été également définie comme la préoccupation importante de la carrière dans la vie d'un individu.

Selon Charles-Pauvres & Commeiras (2002), l'implication dans la carrière et l'implication dans la profession n'ont pas exactement le même sens. Mais ils considèrent qu'il existe des redondances entre l'implication dans la carrière et l'implication dans le travail.

1.6 L'implication syndicale

L'implication syndicale concerne la relation entre le syndiqué et le syndicat. Gordon *et al.* (1980) ont proposé quatre facteurs sous la forme d'un concept d'implication syndicale. Ces facteurs sont la loyauté syndicale, le sentiment de responsabilité envers le syndicat, la volonté (la détermination) du salarié d'être syndiqué et la croyance dans

l'efficacité du syndicat. La plupart des recherches précédentes ont reconnu ces quatre composantes (Tetrick *et al.*, 1989 ; Thacker *et al.*, 1989). En revanche, certains chercheurs ont trouvé seulement une ou deux de ces composantes (Kelloway *et al.*, 1992 ; Mellor, 1990 ; Neveu & Iglens, 2002).

Charles-Pauvres & Commeiras (2002) considèrent que peu de recherches se sont intéressées au concept d'implication syndicale. Ces recherches sont seulement réservées aux salariés syndiqués.

Ces six facettes de l'implication sont celles que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature. Bien que nous puissions retrouver des différentes facettes de l'implication dans la littérature, nous constatons un certain nombre de redondances entre celles-ci. Par exemple, dans le cas de l'implication dans le travail, l'implication dans la carrière et l'implication dans la profession.

Parmi ces facettes de l'implication, l'implication organisationnelle des salariés est le concept qui a fait l'objet des recherches les plus approfondies et les plus nombreuses (Brasseur & Mzabi, 2003). Par ailleurs, Meyer & Allen (1997) suggèrent que si l'on s'intéresse à des comportements relatifs aux entités spécifiques, cela peut mesurer l'implication relative à ces entités. Si l'on s'intéresse à des comportements relatifs à l'organisation, cela peut mesurer l'implication à l'organisation.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous attacherons plus particulièrement à l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Autrement dit, nous utilisons l'implication comme un moyen de prédire ou de tester dans la réalité d'intention pour un salarié de rester ou de quitter son entreprise. Par conséquent, nous ne nous intéresserons qu'à une première facette de l'implication : l'implication organisationnelle que nous allons définir.

Nous parvenons ainsi à la définition de l'implication organisationnelle.

2. La définition de l'implication organisationnelle

Une revue de la littérature sur l'implication organisationnelle apporte une diversité de définitions (Becker, 1960 ; Salancik, 1977). La définition de l'implication organisationnelle n'est pas l'objet d'un consensus pour l'esprit des chercheurs. Autrement dit, parmi les définitions présentées, aucune n'est universellement utilisée (Meyer & Allen, 1997). Mowday *et al.* (1982) ont dénombré une trentaine de définitions différentes de l'implication organisationnelle. Aujourd'hui ce nombre est encore plus élevé (Colle, 2006).

En l'absence de consensus, la définition de l'implication organisationnelle proposée par les travaux de Mowday *et al.* (1982) est la plus utilisée dans la littérature (Riketta & Van Dick, 2005). Mowday *et al.* (1982) considèrent que l'implication organisationnelle est caractérisée par trois facteurs. Ces facteurs sont : une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ; une volonté de réaliser des efforts ; et un fort désir de rester dans l'organisation. Meyer & Allen (1997) ont divisé la définition de l'implication organisationnelle en trois grandes catégories. L'implication peut être considérée soit selon une approche affective envers l'organisation, soit selon une approche centrée sur les coûts, soit selon une approche centrée sur une obligation morale de rester dans l'organisation. Cependant, ces auteurs décrivent davantage les composantes de l'implication organisationnelle que ce concept (Colle, 2006).

Par ailleurs, Thevenet (1992) considère que l'essence de base de l'implication organisationnelle est une notion qui explique la relation entre une personne et son entreprise. Cette définition est semblable à celle proposée par Allen & Meyer (1996). L'implication organisationnelle est un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un salarié avec son organisation. Autrement dit, l'individu accepte les buts et les valeurs de l'organisation. Alors que l'organisation encourage la croyance des salariés afin de maintenir leur fidélité à l'égard de l'organisation (Hackett *et al.*, 2001). Par conséquent, l'implication organisationnelle permet d'augmenter l'efficacité de l'organisation et de réduire le turnover des salariés.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons retenu la définition de l'implication organisationnelle celle proposée par Allen & Meyer (1996), parce que cette définition

montre la relation entre l'individu et son entreprise et c'est précisément ce que nous souhaitons étudier dans notre recherche.

3. Les dimensions de l'implication organisationnelle

En effet, la relation entre un individu et son entreprise se place à différents niveaux et un grand nombre de recherches ont été réalisées sur les dimensions de l'implication organisationnelle.

Les premières études considèrent que l'implication organisationnelle est un concept à deux dimensions (Angle & Perry, 1981 ; Meyer & Allen, 1984 ; Mathieu & Zajac, 1990). Plus tard, Allen & Meyer (1990), Meyer & Allen (1991) indiquent que l'implication organisationnelle est un concept à trois dimensions. Finalement, Cohen (2007) a proposé une nouvelle conceptualisation à quatre dimensions de l'implication organisationnelle. Ainsi, l'implication organisationnelle est passée d'un concept bidimensionnel à un concept quadridimensionnel.

3.1 L'approche selon deux dimensions

Angle & Perry (1981) présentent deux dimensions : l'implication de valeur et l'implication à rester. L'implication de valeur concerne les objectifs de l'organisation. Alors que l'implication à rester concerne l'engagement des salariés de rester dans leur entreprise.

Par ailleurs, Mathieu & Zajac (1990) distinguent deux dimensions d'implication organisationnelle : l'implication attitudinale et l'implication calculée.

- ***L'implication attitudinale*** : c'est-à-dire les attitudes de l'individu à l'égard de l'organisation.
- ***L'implication calculée*** : c'est-à-dire le résultat de transactions individuelles – organisationnelles et l'investissement au fil du temps.

Cependant, cette approche n'exprime pas la richesse du concept d'implication. Les approches tridimensionnelles sont davantage porteuses que celles présentées ci-dessous.

3.2 L'approche selon trois dimensions

Mowday, Porter & Steers (1979) ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui peut être caractérisée par trois facteurs :

- une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation
- une volonté de réaliser des efforts considérables pour l'organisation
- un fort désir de rester des membres de l'organisation

En effet, ces dimensions paraissent avoir un caractère affectif. Celles-ci ne reflètent pas suffisamment la mesure d'une implication. Penley & Gould (1988) proposent un concept d'implication selon trois dimensions :

- **L'implication morale** : l'acceptation et l'identification aux objectifs organisationnels.
- **L'implication calculée** : la comparaison entre les contributions et les rétributions des salariés.
- **L'implication aliénante** : l'implication liée aux pressions environnementales.

Aujourd'hui, l'approche à trois dimensions la plus utilisée dans la littérature est celle de Meyer & Allen (1991). Au départ, Meyer & Allen (1984) ont opté pour un modèle bidimensionnel : l'implication affective et l'implication calculée. En 1991, Meyer & Allen ont ajouté une troisième dimension : l'implication normative.

- **L'implication affective** :

L'implication affective correspond à un attachement émotionnel. C'est une volonté d'une personne de rester dans l'organisation. Cette dimension de l'implication est semblable à la notion d'implication attitudinale de Mathieu & Zajac (1990) pour laquelle elle partage les idées d'identification de l'individu avec l'entreprise.

L'implication affective est une dimension de l'implication organisationnelle qui a été la plus étudiée dans la littérature portant sur la gestion, surtout dans les recherches sur le

comportement des salariés (e.g., Toussaint *et al.*, 2010 ; Aslam & Safdar, 2012 ; Guleryuz *et al.*, 2008 ; Yew, 2008 ; etc.). Par ailleurs, Tett & Meyer (1993) montrent que la plupart des études scientifiques s'intéressent à l'implication affective.

- ***L'implication calculée :***

Le choix de rester ou de quitter leur organisation par les salariés peut résulter d'une implication basée sur le calcul. L'implication calculée ou l'implication de continuité est définie comme une implication où l'individu se sent impliqué dans son entreprise en raison de la rémunération qu'il perçoit ainsi que les faibles alternatives extérieures de travail. Par ailleurs, Meyer & Allen (1984) considèrent que l'implication calculée est également liée à la peur des individus de perdre certaines avantages comme les bénéfices, les possibilités d'avancement, etc. dans leur organisation.

Cette dimension de l'implication organisationnelle est inspirée des travaux de Becker (1960) sur la notion d'investissements (« side bets »). Becker (1960) exprime la tendance de l'individu à s'attacher à l'organisation pour pouvoir bénéficier des avantages de l'organisation. L'implication calculée se réfère à tous les éléments qu'un individu pourrait avoir ou perdre s'il quittait l'organisation.

- ***L'implication normative :***

L'implication normative est vue comme un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation. Les salariés qui ont un haut niveau d'implication normative se sentent obligés de rester dans l'organisation. Allen & Meyer (1991) utilisent le mot « devoir de rester » pour évoquer le devoir moral de rester.

L'implication normative est définie comme les pressions normatives de rester qui s'exercent sur le salarié. Ces pressions exigent que les salariés agissent pour défendre les intérêts et les objectifs de l'organisation (Weiner, 1982). Cette dimension de l'implication organisationnelle provient de normes des sociétés antérieures. Par conséquent, l'individu se doit d'être loyal à son organisation actuelle. Par ailleurs, Weiner (1982) considère que l'implication normative constitue également un moyen de contrôle dans l'organisation.

Allen & Meyer (1990) indiquent que les salariés qui ont un haut niveau d'implication affective, restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent. Si ceux qui ont un haut niveau d'implication calculée, restent dans l'organisation c'est parce qu'ils en ont besoin. Si ceux qui ont un haut niveau d'implication normative, restent dans l'organisation, c'est parce qu'ils estiment qu'ils doivent le faire.

3.3 L'approche selon quatre dimensions

Cohen (2007) a proposé une nouvelle conceptualisation en quatre composantes de l'implication organisationnelle. La figure 1-19 présente ce modèle. Ce modèle suggère qu'il y a deux dimensions dans l'implication organisationnelle : le temps de l'implication et la nature de l'implication.

Temps		Nature de l'implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
	Avant l'entrée dans l'organisation	Propension à l'implication instrumentale	Propension à l'implication normative
	Après l'entrée dans l'organisation	Implication instrumentale	Implication affective

Figure 1-19 : Modèle d'implication organisationnelle en quatre dimensions de Cohen (2007)

Le temps de l'implication se décompose en deux étapes : avant et après l'entrée dans l'organisation. La deuxième dimension indique de deux natures de l'implication organisationnelle : la considération instrumentale et l'attachement psychologique. Cela

crée donc quatre dimensions dans cette conceptualisation. Avant l'entrée dans l'organisation, l'attachement instrumental correspond à la propension à l'implication instrumentale et l'attachement psychologique correspond à la propension à l'implication normative. Après l'entrée dans l'organisation, l'attachement instrumental correspond à l'implication instrumentale et l'attachement psychologique correspond à l'implication affective.

- ***La propension à l'implication instrumentale*** : provient des attentes d'un individu. C'est ses échanges avec l'organisation sur les bénéfices et les récompenses qu'il pourrait recevoir.
- ***La propension à l'implication normative*** : est une obligation morale d'un individu vis-à-vis de son organisation.
- ***L'implication instrumentale*** : est la perception d'un individu de faire la comparaison entre ses contributions à l'organisation et les récompenses qu'il a reçues.
- ***L'implication affective*** : est définie comme un attachement psychologique à l'organisation. Elle est identifiée comme une émotion et un sentiment d'appartenance.

Cohen (2007) suggère que les deux dimensions antérieures à l'entrée dans l'organisation (la propension à l'implication instrumentale et la propension à l'implication normative) sont considérées comme des déterminantes importantes des deux formes postérieures à l'entrée (l'implication instrumentale et l'implication affective).

Quand un individu entre dans une organisation, les propensions à l'implication instrumentale et les propensions à l'implication normative deviennent moins importantes. Les implications instrumentales et les implications affectives commencent à se développer. L'implication instrumentale est basée sur l'échange avec l'organisation, par exemple, les récompenses, les bénéfices afin d'avoir plus d'implication des salariés. Plus tard, le membre dans l'organisation peut développer une forte implication basée sur l'attachement psychologique lié à un fort sentiment d'appartenance. Cet attachement constitue l'implication affective dans l'organisation.

Comme mentionné précédemment, les autres approches utilisent parfois des normes différentes pour décrire des concepts similaires (Meyer & Allen, 1997 ; Neveu, 2004).

Par ailleurs, nous pouvons trouver que le modèle de Meyer & Allen (1991) permet d'inclure les approches d'autres auteurs. Par exemple, les approches de Mowday *et al.* (1979) et l'approche attitudinale de Mathieu & Zajac (1990) peuvent se retrouver dans la dimension de l'implication affective de Meyer & Allen (1991). De la même manière, l'approche de la théorie de Becker (1960) qui peut se retrouver dans la dimension de l'implication calculée de Meyer & Allen (1991).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'approche tridimensionnelle développée par Meyer & Allen (1991). Nous avons choisi cette approche pour deux raisons : (1) Parmi toutes les approches multidimensionnelles évoquées jusqu'ici, l'approche de Meyer & Allen (1991) est celle qui a suscité le plus grand nombre d'études empiriques (Allen & Meyer, 1996 ; Neveu, 2004) ; (2) La validité de ces trois dimensions de l'implication organisationnelle a été vérifiée par plusieurs études (eg., Meyer & Allen, 1991 ; Cohen, 1996 ; Hackett, Bycio & Hausdorg, 1994 ; etc.).

Toutefois, parmi ces trois dimensions de l'implication organisationnelle de Meyer & Allen (1991), selon Randall *et al.* (1990) et Neveu (1994) considèrent que la dimension normative pose un certain nombre de problèmes. En particulier, l'échelle normative ne se distingue pas suffisamment de l'échelle affective. Par ailleurs, l'implication affective et l'implication calculée sont les deux dimensions qui sont les plus susceptibles de refléter les comportements et les attitudes des salariés dans leur organisation (Leveson, Joiner & Bakalis, 2009). De plus, comme mentionné précédemment, notre recherche se concentre sur l'intention volontaire des salariés de rester dans leur entreprise. Par conséquent, l'implication normative n'est pas l'objectif de notre recherche.

Nous étudierons l'implication organisationnelle selon l'approche développée par Meyer & Allen (1991), mais en excluant la dimension normative.

Maintenant, nous allons présenter les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle.

4. Les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle

Il y a plusieurs modèles qui proposent les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle (Luthans, Baack & Taylor, 1987 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer & Allen, 1991 ; etc.). Cependant, nous présenterons les antécédents (1) et les conséquences de l'implication organisationnelle (2) selon le modèle de Meyer & Allen (1991). La figure 1-20 présente ce modèle.

4.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle

Le modèle de Meyer & Allen (1991) distingue les antécédents des trois dimensions de l'implication organisationnelle : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

4.1.1 Les antécédents de l'implication affective

La figure 1-20 montre qu'il y a quatre catégories d'antécédents de l'implication affective. Ce sont les caractéristiques personnelles, les caractéristiques de la structure organisationnelle, les expériences de travail et l'implication comportementale.

Les caractéristiques personnelles

Les caractéristiques personnelles se réfèrent à des variables personnelles, telles que l'âge, l'ancienneté, le sexe ou l'éducation (Steers & Spencer, 1977). Ces variables personnelles ont été mises en relation avec l'implication affective (Dodd-McCue & Wright, 1996 ; Peyrat-Guillard, 2002 ; etc.). Plus spécifiquement, Allen & Meyer (1993) et Yew (2008) ont trouvé que l'âge et l'ancienneté ont une influence positive sur l'implication affective. Par ailleurs, ils ont indiqué que les hommes sont plus impliqués que les femmes. En revanche, Mathieu & Zajac (1990) ont montré que les femmes sont plus impliquées que les hommes.

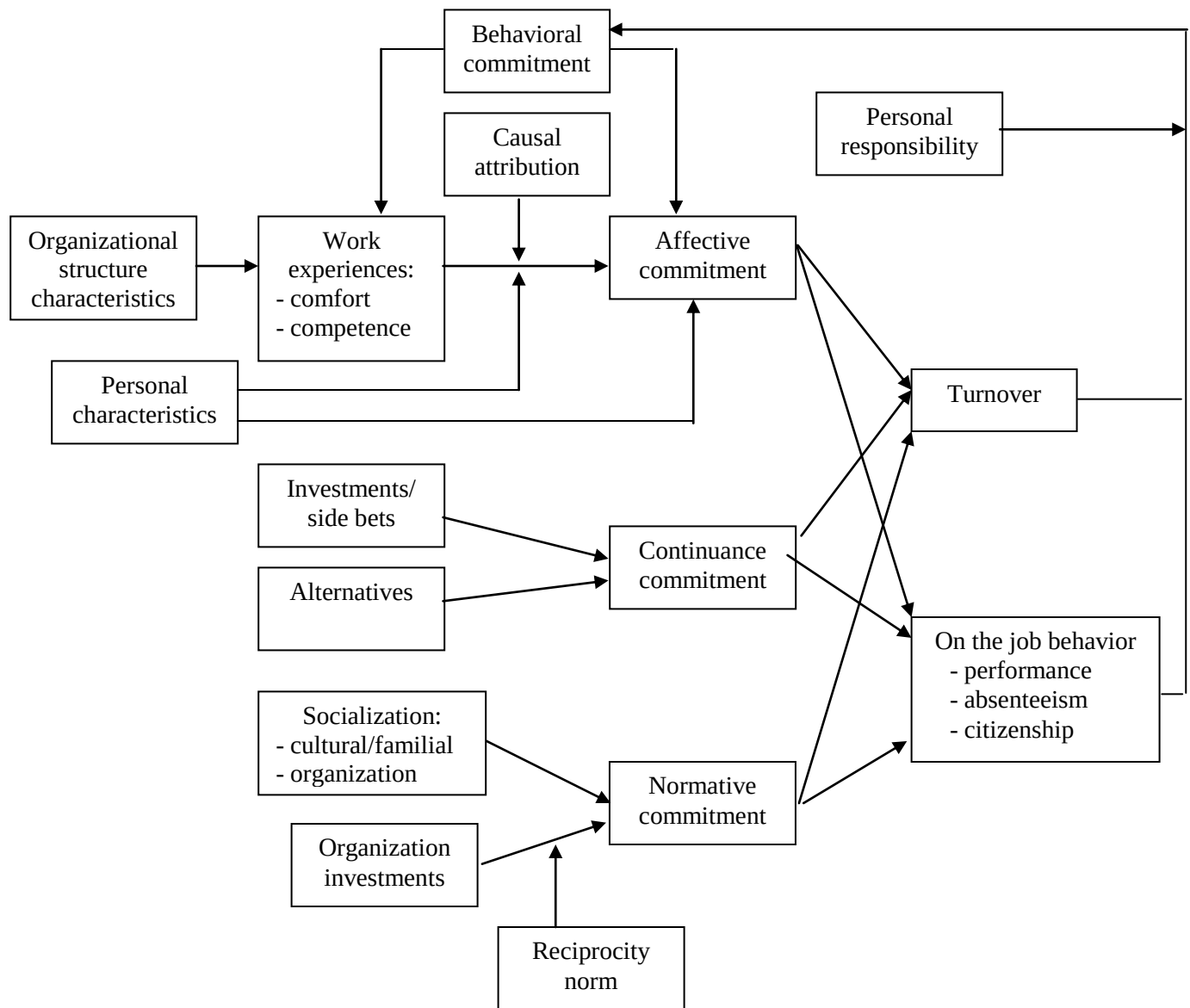


Figure 1-20 : Modèle à trois dimensions de l'implication organisationnelle (d'après Meyer & Allen, 1991).

Les rôles d'autres caractéristiques personnelles ont été étudiés dans la littérature comme les antécédents de l'implication affective : la disposition personnelle et l'intelligence émotionnelle. La disposition personnelle se réfère au besoin d'accomplissement, d'affiliation et d'autonomie (Steers & Spencer, 1977), l'éthique de travail personnelle

(Buchanan, 1974) et le locus de contrôle (Luthans, Baack & Taylor, 1987). Ces dispositions conduisent à une meilleure attitude au travail (Hackman & Oldham, 1976).

L'intelligence émotionnelle est la capacité à percevoir et à exprimer l'émotion, à assimiler l'émotion dans la pensée et la sympathie avec les autres (Mayer *et al.*, 2000). Dans des études plus récentes, il est indiqué qu'il existe une relation positive entre l'intelligence émotionnelle et l'implication affective (Carmel, 2003 ; Nikolanu & Tsaousis, 2002 ; Rozell, Pettijohn & Parker, 2004 ; Salami, 2008).

Les caractéristiques organisationnelles

Les caractéristiques organisationnelles se réfèrent au soutien organisationnel, la décentralisation de la prise de décision, la confiance organisationnelle, la culture organisationnelle, etc. L'étude de Liu & Wang (2001) a montré que le soutien organisationnel peut fortement influencer l'implication affective. Geyskins *et al.* (1996) croient que la confiance organisationnelle est positivement liée à l'implication affective. Par ailleurs, l'implication affective semble influencée par la décentralisation de la prise de décision (Brooke *et al.*, 1988).

Cependant, Meyer & Allen (1991) considèrent que l'influence des caractéristiques organisationnelles sur l'implication affective n'est pas directe, et que les expériences de travail jouent un rôle médiateur entre les deux.

Les expériences de travail

Selon Meyer & Allen (1991), les expériences de travail ont une forte relation avec l'implication affective. Les expériences de travail sont divisées en deux catégories : le confort et la compétence.

Le confort dans les expériences de travail est la clarté du rôle, la liberté du conflit (Blau, 1986), l'équité dans la distribution des récompenses (DeCotiis & Summers, 1987). Alors que l'autonomie, les défis à surmonter au travail (Meyer & Allen, 1988) et les opportunités d'avancement sont des facteurs de compétence.

L'implication comportementale

Meyer & Allen (1991) ont décrit que l'implication comportementale est une forme d'engagement qui est très difficile à reconnaître. Elle concerne la façon dont les salariés doivent traiter les problèmes dans l'organisation. Meyer & Allen (1991) montrent que l'implication comportementale a une influence sur l'implication affective.

4.1.2 Les antécédents de l'implication calculée

Meyer & Allen (1991) considèrent qu'il y a deux types d'antécédents qui influencent l'implication calculée. Ce sont les investissements et les possibilités d'emploi (voir la figure 1-20).

L'investissement est défini comme les efforts déployés, les compétences acquises, la formation ou les cotisations destinées à un plan de retraite. Les pertes possibles d'un individu sont perçues comme des coûts potentiels associés à un départ volontaire. Ces pertes ne représentent pas seulement un manque à gagner pécunier, mais également un manque de possibilités d'emploi sur le marché du travail.

Les alternatives d'emploi influencent également la perception des coûts associés au départ du salarié. Meyer & Allen (1997) n'ont pas trouvé de corrélation entre le taux de chômage et l'implication calculée. Par ailleurs, Peyrat-Guillard (2002) indique qu'un salarié jeune et sans expérience pourrait être impliqué de façon calculée, parce que celui-ci a peu d'alternatives de travail.

En général, il y a peu de recherches empiriques qui permettent de valider les investissements et les alternatives comme antécédents de l'implication calculée (Meyer & Allen, 1991).

4.1.3 Les antécédents de l'implication normative

La figure 1-20 indique qu'il y a deux catégories d'antécédents influençant l'implication normative (Meyer & Allen, 1991) : la socialisation et les investissements de l'organisation.

La socialisation est soit antérieure à l'entrée dans l'entreprise (la socialisation familiale/culturelle), soit postérieure à l'entrée dans l'entreprise (la socialisation organisationnelle). La socialisation organisationnelle se réfère au processus des nouveaux salariés ayant des connaissances qui adoptent un nouvel emploi, un nouveau rôle dans la culture organisationnelle afin de mieux participer à l'organisation (Bauer *et al.*, 2007 ; Haueter *et al.*, 2003 ; Saks *et al.*, 2007). Par ailleurs, la socialisation organisationnelle permet aux dirigeants d'aider leurs salariés afin qu'ils puissent travailler plus efficacement (Mowday *et al.*, 1982). Ainsi, la socialisation organisationnelle constitue une pression qui conduit à l'implication normative (Dunham *et al.*, 1994).

Les investissements de l'organisation sont tels que l'individu pense ne pas pouvoir les compenser et se sente ainsi redevable envers l'organisation (Colle, 2006). Dans ce cas, les investissements de l'organisation sont également à envisager comme antécédents de l'implication normative (Meyer & Allen, 1991).

Les antécédents de l'implication organisationnelle étant précisés, nous pouvons maintenant présenter les principales conséquences de l'implication organisationnelle.

4.2 Les principales conséquences de l'implication organisationnelle

Plusieurs recherches se sont intéressées aux conséquences de l'implication organisationnelle. Par exemple, Mowday *et al.*, (1982) indiquent qu'il y a cinq conséquences de l'implication organisationnelle. Ce sont le désir de rester, l'intention de rester, le présentéisme, le maintien des salariés et l'effort au travail. Mathieu & Zajac (1990) considèrent que les conséquences de l'implication organisationnelle sont la performance du travail, l'intention de quitter, le turnover, le retard. De même, Morrow (1993) explique que le manque d'implication organisationnelle peut conduire à l'absentéisme, le turnover, la réduction des efforts, l'insatisfaction au travail et l'immobilisme. Marsh & Mannari (1977) ont montré que la conséquence d'une forte implication correspond à un faible taux de turnover.

Dans le cadre de notre recherche, nous présentons les conséquences de l'implication organisationnelle selon le modèle de Meyer & Allen (1991). La figure 1-20 montre deux catégories de conséquences : le turnover et les comportements liés au travail.

4.2.1 Le turnover

Comme mentionné précédemment, l'implication organisationnelle est un facteur qui concerne la relation d'un individu avec son organisation. Plus les salariés sont impliqués, moins ils ont tendance à quitter l'entreprise. Ainsi, plusieurs études montrent une corrélation négative entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter (Hom & Griffeth, 1995 ; Lee *et al.*, 1992 ; Lincoln & Kalleberg, 1996 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Mitchell *et al.*, 2001 ; etc.).

4.2.2 Les comportements liés au travail

Cette catégorie de conséquences de l'implication organisationnelle comprend trois variables : la performance au travail, l'absentéisme et la citoyenneté organisationnelle.

La performance

Certaines recherches (Blau, 1988 ; Baugh & Roberts, 1994 ; Tolentino, 2013) ont montré que l'implication organisationnelle est corrélée positivement avec la performance. Lorsque les salariés sont plus impliqués dans leur entreprise, ils obtiennent de meilleures performances que ceux qui sont moins impliqués (Angle & Perry, 1981 ; Porter *et al.*, 1974).

Plus précisément, l'implication affective est influencée positivement par la performance dans le travail (Baugh & Roberts, 1994 ; Darden *et al.*, 1989 ; Saks, 1995). En revanche, certaines études n'ont pas montré de lien significatif entre la performance et l'implication affective (Williams & Anderson, 1991 ; Ganster & Dwyer, 1995) ; ou avec l'implication calculée (Angle & Lawson, 1994 ; Bycio *et al.*, 1995 ; Moorman *et al.*, 1993).

Par ailleurs, peu de recherches indiquent la relation entre l'implication normative et la performance au travail. Ashforth & Saks (1996) considèrent qu'il existe une relation positive entre les deux concepts, mais celle-ci reste relativement faible.

L'absentéisme

A l'instar de la performance, l'implication organisationnelle est liée à l'absentéisme comme cela a été montré par un certain nombre de recherches (Blau, 1986 ; Pierce & Dunham, 1987 ; Gellatly, 1995).

Mathieu & Zajac (1990) considèrent qu'il existe une relation négative, mais relativement faible, entre l'absentéisme et l'implication affective. Selon Meyer & Allen (1997) et Peyrat-Guillard (2002), cette faiblesse de la relation peut s'expliquer par l'absence de distinction entre le caractère volontaire et involontaire de l'absentéisme. En effet, l'implication affective est davantage influencée par l'absentéisme volontaire que dans l'involontaire (Meyer *et al.*, 1993 ; Somers, 1995).

La citoyenneté organisationnelle

Selon certaines recherches (Gregersen, 1993 ; Munene, 1995), l'implication affective influence les comportements de citoyenneté organisationnelle. Alors que l'implication normative est également liée à la citoyenneté organisationnelle mais cette relation reste faible (Meyer *et al.*, 1993). En revanche, l'implication calculée ne paraît pas liée à la citoyenneté organisationnelle.

Conclusion sur l'implication organisationnelle

Les chercheurs qui étudient l'efficacité dans l'organisation sont de plus en plus intéressés par l'implication organisationnelle, parce que l'étude empirique a mis en évidence un lien entre l'implication organisationnelle et la performance au travail (Ahmad *et al.*, 2014 ; Tolentino, 2013) ; les comportements des salariés (Moorman, Niehoff & Organ, 1993),

l'absentéisme (Gellatly, 1995 ; Sagie, 1998) ; et le turnover (Jehanzeb *et al.*, 2013 ; Park *et al.*, 2014).

Dans cette troisième section, nous avons décrit les différents concepts d'implication organisationnelle. Parmi ces concepts, nous avons opté pour la définition de l'implication organisationnelle proposée par Allen & Meyer (1996). L'implication organisationnelle est un ensemble d'approches mentales ou un état psychologique qui met enjeu la relation entre un salarié et son organisation.

Nous avons ensuite présenté les différentes dimensions de l'implication organisationnelle. Elle est passée de deux à quatre dimensions. Mais nous avons retenu le modèle tridimensionnel développé par Meyer & Allen (1991). Plus spécifiquement, nous n'avons retenu que les deux premières dimensions dans notre recherche : l'implication affective et l'implication calculée.

Enfin, nous avons précisé les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle selon le modèle de Meyer & Allen (1991). Les antécédents de l'implication organisationnelle sont développés dans les trois dimensions de l'organisation : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Dans ce deuxième chapitre, nous avons étudié le concept de l'intention volontaire de rester des salariés dans l'entreprise. Ce concept a été défini comme une volonté de rester, un sentiment d'appartenance fort et une faible propension à rechercher des emplois externes. Par ailleurs, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle ont été étudiées dans la littérature comme des antécédents de l'intention de rester.

Ces deux notions ont été explicitées dans les deux sections de ce chapitre. L'analyse des modèles, des théories et des déterminants de ces deux concepts souligne l'importance de réfondée aux attentes des salariés. Cela contribue à accroître l'intention des salariés de rester dans l'entreprise. Mueller *et al.* (1994) montrent que l'implication organisationnelle se trouve renforcée si les salariés sont satisfaits de leur emploi et se sont engagés. Ces salariés ont tendance alors à rester dans leur entreprise.

L'analyse de la littérature sur l'intention de rester des salariés nous aide à construire un modèle théorique au regard de notre problématique de recherche. En tenant également compte du contenu du chapitre 1, nous avons pu créer notre modèle de recherche : l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés dans l'entreprise. Plusieurs questions se posent à la fin de ce chapitre : Quelles relations doivent être plus particulièrement étudiées pour permettre une meilleure compréhension de la perception des salariés dans la culture organisationnelle ? L'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés se fait-elle de manière directe ou par l'intermédiaire de variables médiatrices ?

Dans le chapitre qui suit, nous allons développer les relations entre la culture organisationnelle et l'intention des salariés de rester dans leur entreprise.

Chapitre 3

Le modèle théorique et les hypothèses de recherche

Ce chapitre a pour objet de présenter un modèle théorique et les hypothèses de recherche que nous avons analysé à partir de la littérature. En effet, les deux chapitres précédents nous ont permis de choisir des éléments utiles pour étudier l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés. L'objectif de ce troisième chapitre est de formuler un modèle de recherche et des hypothèses théoriques de notre travail.

En premier lieu, dans le cadre de cette recherche, il convient de présenter le cadre théorique de notre recherche (1). Celui-ci s'appuie sur la théorie du Cadre des valeurs concurrentes de Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983). Cette théorie a largement été utilisée dans de nombreuses recherches en sciences de gestion, en efficacité organisationnelle et en culture organisationnelle (Cameron & Quinn, 2006). Nous préciserons ensuite les hypothèses théoriques (2) avant de présenter le modèle de recherche (3).

1. La théorie du cadre des valeurs concurrentes comme cadre théorique de notre recherche

La théorie du Cadre des Valeurs Concurrentes (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983) constitue le cadre théorique de notre recherche. En effet, ce cadre est extrêmement utile pour interpréter des phénomènes présentés dans l'organisation.

Lors des dernières décennies, plusieurs auteurs ont proposé une variété de dimensions et d'attributs à la culture organisationnelle. En particulier, Sathe (1983), Schein (1984) et Kotter & Heskett (1992) considèrent que la force et la congruence culturelle représentent les principales dimensions culturelles. Vries & Miller (1986) concentrent leur recherche sur les dimensions dysfonctionnelles de la culture, y compris les dimensions paranoïdes, évitantes, charismatiques, bureaucratiques et politiques. Martin (1992) identifie les dimensions d'intégration et de consensus, de différenciations et de conflits, de fragmentation et d'ambiguïté ; etc.

Cependant, afin de déterminer les dimensions de la culture organisationnelle, il vaut mieux utiliser un cadre sous-jacent, ou une base théorique susceptible de centrer les recherches sur les dimensions culturelles clés. Bien sûr, cela ne veut pas dire que ce cadre est raisonnable et d'autres sont faux. Les cadres les plus appropriés devraient être basés sur l'évidence empirique, la réalité et l'harmonise dans une organisation actuelle.

L'objectif du Cadre des Valeurs Concurrentes est de diagnostiquer le changement dans la culture organisationnelle. Ce cadre a un degré élevé de congruence en relation avec la façon de penser des gens, leurs valeurs et leurs hypothèses, et la façon dont ils traitent les informations.

Ce Cadre des Valeurs Concurrentes a été développé initialement lors de recherches qui se sont orientées vers des indicateurs efficaces d'organisations. John Campbell *et al.* (1974) ont cité une liste de trente-neuf indicateurs qui permettent de mesurer l'efficacité organisationnelle. Cette liste d'indicateurs a été analysée par Quinn & Rohrbaugh (1983) afin de déterminer différents quadrants. Leurs résultats ont mis en évidence deux dimensions majeures organisées en quatre quadrants principaux.

L'une des deux dimensions croise les notions de flexibilité, de discrétion et de dynamique avec celles de stabilité, d'ordre et de contrôle. Certaines organisations ne sont efficaces que si elles sont situées dans un environnement d'adaptabilité et de flexibilité - par exemple, Microsoft, Nike, etc. A l'inverse, d'autres organisations ne sont efficaces que si elles fonctionnent dans un environnement contrôlé et stabilité - par exemple, les Universités, les sociétés étatiques ou les conglomérats.

La seconde dimension distingue la focalisation interne et l'intégration avec la focalisation externe et la différenciation. Quelques entreprises ne sont efficaces que si elles ont des caractéristiques internes harmonieuses - par exemple, IBM, Hewlett-Packard, etc. D'autres entreprises sont efficaces que si elles se concentrent sur l'interaction ou sur la compétition avec d'autres entreprises - par exemple, Toyota, Honda, etc.

Ces deux dimensions génèrent quatre quadrants. Chacun représentant des valeurs fondamentales et des indicateurs différents pour l'organisation. Chaque quadrant a été nommé afin de distinguer ses caractéristiques spécifiques – Clan, Adhocratie, Hiérarchie et Marché. Il est important de noter que ces noms de quadrant n'ont pas été choisis de manière aléatoire. Ils proviennent de la littérature scientifique et permettent expliquer les différentes valeurs organisationnelles selon les différentes formes d'organisations. Cameron & Quinn (2006) considèrent que ces quatre quadrants correspondent à différentes théories de gestion permettant le succès organisationnel, les approches de qualité de l'organisation, les rôles de leadership et les compétences de gestion. Ces dimensions et ces quadrants peuvent également expliquer les différentes orientations, ainsi que les valeurs concurrentes qui caractérisent le comportement humain. Cela conduit à identifier chaque quadrant comme un type de culture.

1.1 La culture du clan

Le clan correspond à un type d'organisation qui est celui de la famille élargie. Après avoir étudié les entreprises japonaises à la fin des années 1960 et au début des années 1970, un certain nombre de chercheurs ont mis en évidence des différences fondamentales dans les formes du marché et de la hiérarchie aux Etats-Unis et la culture du clan au Japon (Pascale & Athos, 1981 ; Lincoln, 2003). Au Japon, les valeurs

partagées, la cohésion, la participation et le sentiment du « nous » construisent dans une entreprise un type de clan. Cela ressemble alors plus à une famille élargie qu'à une entité économique. Au lieu de mettre en place des règles strictes et des procédures hiérarchiques ou de compétitivités, les caractéristiques de cette culture se concentrent essentiellement sur le travail d'équipe, la participation des salariés, et l'implication organisationnelle.

Les hypothèses de base de ce type de culture sont le travail d'équipe et le développement individuel. Les clients sont considérés comme des partenaires de l'entreprise. Les dirigeants donnent du pouvoir aux salariés, encouragent leur participation et leur fidélité.

Ces caractéristiques ont été mises en valeur et ont permis le succès des entreprises japonaises. Bien que cette culture du clan ne soit pas nouvelle pour les entreprises américaines, ces caractéristiques ont aidé des entreprises américaines et d'Europe occidentale, en particulier à la suite de la Seconde Guerre mondiale, à développer les affaires. Par exemple, quand l'environnement change rapidement et devient turbulent, cela rend une planification correcte de l'activité plus difficile pour les dirigeants. Dans ce cas-là, ils ont mis en place une façon efficace pour coordonner les activités de l'organisation afin que tous les salariés partagent les mêmes valeurs, croyances et objectifs.

Les dirigeants de ce type de culture sont considérés comme des mentors. Leur principale responsabilité est de permettre aux salariés de participer et de s'engager dans le fonctionnement de l'entreprise. Les préoccupations à long terme de l'organisation concernent le développement individuel ainsi que le développement d'une forte cohésion.

En bref, quand une organisation est dominée par la culture du clan, les dirigeants les plus efficaces sont les constructeurs de l'équipe, les animateurs, les mentors et les supporteurs. Les critères d'efficacité de cette culture sont la cohésion, la forte satisfaction des salariés, le développement des ressources humaines et le travail d'équipe. La théorie opérationnelle dominante, qui conduit au succès organisationnel, est l'implication ainsi que la participation active des salariés.

1.2 La culture de l'adhocratie

C'est une forme d'organisation qui répond le mieux à la turbulence des conditions du marché. Dans ce cas, les organisations peuvent se développer malgré un environnement, incertain, ambigu et turbulent. Les hypothèses de base de ce type de culture sont les innovations et les créations pionnières afin d'ouvrir de nouveaux produits et services et aussi permettre de nouveaux marchés. Les dirigeants favorisent chez les salariés la créativité, la flexibilité et l'adaptation.

Le type d'organisation d'adhocratie peut-être observé dans des industries telles que l'aéronautique, le développement de logiciels, le cinéma. Un défi important de ces organisations est l'élaboration de produits et services innovants, l'adaptation rapide aux opportunités nouvelles. Contrairement au marché et à la hiérarchie, l'adhocratie n'est pas centrée sur le pouvoir ou l'autorité. Ce type de culture met en avant la personnalité de l'individu, la prise de risques, et anticipe l'avenir. Chaque individu avec l'adhocratie est impliqué dans la production, les clients, la recherche et le développement.

Les dirigeants sont attendus en tant que visionnaires ou innovateurs. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont la croissance, la connaissance et l'acquisition de nouvelles ressources.

En bref, quand une organisation est dominée par la culture de l'adhocratie, les dirigeants pour être plus efficaces doivent être entrepreneurs, visionnaires, innovateurs, créatifs. La mise au point de nouveaux produits, de nouvelles solutions créatives génèrent souvent des problèmes, mais de développement nouveaux marchés sont les critères dominants dans cette culture. La théorie opérationnelle dominante représente des idées innovantes, des clients nouveaux et de nouvelles opportunités.

1.3 La culture hiérarchique

La première approche de ce type d'organisation est basée sur le travail d'un sociologue allemand, Max Weber, qui a étudié les sociétés étatiques en Europe. Weber (1947) a proposé sept caractéristiques de cette culture qui sont connues comme les attributs de la

bureaucratie : les règles, la spécialisation, la méritocratie, la hiérarchie, la propriété, l'impersonnalité et la responsabilité. Ces caractéristiques ont été largement adoptées dans les organisations où les défis principaux sont l'efficacité, la fiabilité et les résultats. L'environnement est relativement stable, les tâches et les fonctions peuvent être coordonnées, l'uniformité des produits et des services est maintenue, les salariés et leur travail sont sous contrôle.

Les dirigeants de ce type de culture sont considérés comme des organisateurs ou des coordinateurs. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont la stabilité, l'efficacité, la fiabilité et la prévisibilité. Les exemples prototypiques d'une culture hiérarchique se retrouvent dans les sociétés étatiques, les restaurants fast-food (McDonalds), les conglomérats (Ford Motors).

En bref, quand une organisation est dominée par la culture hiérarchique, les dirigeants les plus efficaces montrent un style de leadership pertinent. Ils sont bien formés pour organiser, contrôler, surveiller, coordonner et maintenir l'efficacité (Cameron & Quinn, 2006). Les critères d'efficacité dans cette culture sont la rapidité, le bon fonctionnement et la prévisibilité. La théorie opérationnelle dominante, qui conduit au succès organisationnel, est le contrôle de l'efficacité.

1.4 La culture du marché

Le marché, ici, se réfère à un type d'organisation comme un marché lui-même. Il est plus orienté vers l'environnement extérieur que vers la gestion des affaires internes. Il est centré sur des transactions rapides avec les organisations externes telles que les fournisseurs, les clients, les entrepreneurs, les syndicats, etc.

Contrairement à la culture hiérarchique, où le contrôle interne est maintenu par le respect de règles et de décisions strictes et centralisées, la culture du marché est concentrée sur la prévalence des mécanismes économiques des marchés, ainsi que sur l'échange monétaire. Autrement dit, l'objectif majeur de ce type de culture est de réaliser et conclure des transactions avec d'autres organisations afin de créer un avantage concurrentiel. Les

valeurs fondamentales de cette culture sont alors une concurrence et une orientation forte vers les résultats.

Les hypothèses de base de ce type de culture sont la détermination d'un objectif clair et d'une stratégie agressive. Les dirigeants mettent en avant la productivité et la compétitivité. Ils travaillent dur et sont exigeants. Les préoccupations à long terme de l'organisation sont de maintenir des actions concurrentielles sur le marché. Ces dernières conduisent à accroître la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

En bref, quand une organisation est dominée par la culture du marché, les dirigeants les plus efficaces sont expérimentés pour diriger, négocier et motiver les autres. Les critères d'efficacité dans cette culture sont l'attitude d'objectifs définis, l'importance des résultats obtenus, dépasser la concurrence, grâce à une augmentation des parts de marché. La théorie opérationnelle dominante qui conduit au succès organisationnel est la concurrence, qui demande une forte productivité et une grande efficacité.

En général, lors des premières étapes du cycle de vie d'une organisation, on remarque que la tendance est de se trouver dominé par le quadrant adhocratie. Cela est dû au fait que l'organisation n'a pas encore acquis des structures et des politiques formelles. Elles sont en général, à ce stade, dirigées par un leader visionnaire et puissant. Au fil du temps, elles s'orientent vers une culture du clan et elles développent un fort sentiment d'appartenance et d'identification à l'organisation. Leurs membres satisfont leurs besoins sociaux et émotionnels au sein de l'organisation. Il existe un sentiment communautaire et d'amitiés personnelles. Quand l'organisation se développe encore, elle trouve qu'il est nécessaire d'établir une structure et des procédures standards afin de contrôler et normaliser les responsabilités. Cette organisation se transforme alors en une culture hiérarchique. Cette réorientation risque de faire perdre au moins en partie les relations personnelles amicales entre les salariés sur leur lieu de travail. Dès lors, la satisfaction personnelle diminue. A ce moment-là, la culture hiérarchique est remplacée par une culture du marché, en recherchant des relations extérieures, la compétitivité et l'orientation de gagner sur le marché.

Le concept de culture organisationnelle nous conduit à nous centrer sur le besoin d'attention des salariés et sur l'efficacité des organisations. Cela apparaît à la lumière de la théorie du Cadre des Valeurs Concurrentes. Cette théorie précise que les différentes orientations des organisations ont pour but d'avoir une influence sur le comportement humain.

Le cadre théorique de notre recherche ainsi présenté, nous pouvons maintenant préciser les hypothèses théoriques ainsi que le modèle de notre recherche sur lesquels porteront les études empiriques.

2. Les hypothèses théoriques

Nous allons expliquer chaque hypothèse théorique suivie de l'analyse de la littérature.

2.1 Hypothèses concernant l'influence de la culture organisationnelle sur l'identification à l'organisation

Si l'identification individuelle est un processus et un produit influencés par la culture organisationnelle, les dirigeants bénéficient de la recherche sur les dimensions culturelles de l'identification individuelle. Le développement stratégique d'une culture appropriée peut ensuite développer l'identification individuelle de l'intention de rester dans l'entreprise (Schrodt, 2002).

Un certain nombre de recherches indiquent qu'il y a une relation entre l'identification individuelle et les perceptions par les salariés de la culture organisationnelle (Bullis & Tompkins, 1989 ; Cheney & Tompkins, 1987).

Chaque organisation a un style différent qui est formé par la culture organisationnelle (Vijayakumar & Padma, 2014). En particulier, la hiérarchie souligne l'importance de la stabilité, du sentiment de sécurité et la clarté des règles et des procédures. Certains chercheurs montrent que ces responsabilités de la hiérarchie améliorent l'identification à l'organisation (Moorman *et al.*, 1998 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Les individus appartenant à une structure hiérarchique s'identifient fortement à l'organisation. Selon

Vijayakumar & Padma (2014), les individus qui apprécient la culture du clan développent une relation forte avec l'identification à l'organisation.

Les salariés qui ont un bon ajustement avec l'organisation ou une motivation forte s'identifient comme des membres de l'organisation et aiment leur travail. Dans le cas contraire, ils ont tendance à quitter volontairement l'organisation (Dutton *et al.*, 1994 ; Yaniv *et al.*, 2010). Dans la culture du marché, les individus sont souvent stressés en raison de la difficulté d'atteindre les objectifs. Dans ce cas la, même s'ils ont un bon ajustement à l'organisation, ils ne veulent pas s'attacher à l'organisation (Vijayakumar & Padma, 2014).

A notre connaissance, peu d'études ont recherché empiriquement l'influence directe des dimensions culturelles organisationnelles sur l'identification à l'organisation. Schrodtt (2002) et Vijayakumar & Padma (2014) ont réussi à mettre en évidence de telles relations.

En nous appuyant sur les éléments de la littérature, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H1 : La culture organisationnelle (clan, adhocratie, hiérarchie, marché) a une influence significative sur l'identification individuelle

H'1 : La culture organisationnelle (clan, adhocratie, hiérarchie, marché) a une influence significative sur l'identification au groupe.

H''1 : La culture organisationnelle (clan, adhocratie, hiérarchie, marché) a une influence significative sur l'identification organisationnelle.

2.2 Hypothèses concernant l'influence de l'identification à l'organisation sur l'intention de rester dans celle-ci

Un certain nombre de recherches (Van Knippenberg & Van Schie, 2000 ; Van Dick *et al.*, 2004) se sont concentrées sur les différentes relations existantes entre l'identification organisationnelle, l'identification au groupe et les attitudes, et les comportements des salariés.

Van Knippenberg & Van Schie (2000) considèrent que l'identification au groupe est plus fortement influencée par les attitudes et les comportements que l'identification organisationnelle pour trois raisons. La première raison, les travaux quotidiens dans une organisation sont effectués dans le cadre du groupe plutôt que dans celui de l'organisation (Moreland & Levine, 2001). La deuxième raison, dans le contexte organisationnel quotidien, les individus ont envie, dans le cadre de l'organisation, d'interagir avec les membres des autres groupes de travail plutôt qu'avec des membres d'autres organisations. La troisième raison, les individus ont davantage tendance à s'identifier avec des petits groupes qu'avec de larges entités sociales.

Par ailleurs, Van Knippenberg & Van Schie (2000) indiquent que l'identification au groupe est corrélée fortement et positivement avec la satisfaction au travail et négativement avec l'intention de turnover. Quand ils ressentent un fort sentiment d'identification à un groupe de travail, ils refusent d'en changer pour celle d'un autre groupe de travail.

De plus, d'un point de vue théorique, il est important de montrer que l'identification organisationnelle est liée à l'intention de turnover (Van Dick *et al.*, 2004). L'identification organisationnelle est un concept clé qui aide à comprendre et expliquer la relation entre le travail et les attitudes et les comportements des salariés. Ceux-ci s'identifient avec l'organisation quand les croyances, les valeurs et les pratiques de celle-ci deviennent partie intégrante de leur identité (Pratt, 1998 ; Van Knippenberg & Sleebos, 2006). Par conséquent, si un individu a une forte identification organisationnelle, il montre une faible intention de turnover (Van Dick *et al.*, 2004 ; Cole & Bruch, 2006 ; Reiche, 2009), et a une grande satisfaction au travail (Wegge *et al.*, 2006 ; Restubog *et al.*, 2008). Autrement dit, cette identification est négativement liée à l'intention de turnover. Ce qui revient à dire que si les individus s'identifient fortement aux valeurs de leur groupe et de leur organisation, ils ont moins tendance à les quitter (Mael & Ashforth, 1995).

Selon Van Dick *et al.* (2004), il y a deux propositions qui conduisent à une relation négative entre l'identification à l'organisation et l'intention de quitter : (1) plus un individu s'identifie au groupe, plus il suit les valeurs et les normes du groupe (Ashforth &

Mael, 1989 ; Van Knippenberg, 2000). Ashforth & Mael (1989) indiquent que l'identification organisationnelle est fortement associée au soutien de l'organisation, cela conduit à une forte intention de rester des salariés (Abrams, Ando & Hinkle, 1998). (2) Quand un individu s'identifie fortement à son organisation, les valeurs de cette organisation deviennent partie intégrante de son identité. L'individu est considéré physiquement et psychologiquement comme imbriqué dans l'organisation. L'identification organisationnelle contribue à des auto-améliorations à plusieurs niveaux (Tajfel & Turner, 1986 ; Pratt, 1998 ; Van Dick *et al.*, 2004).

Nous formulons les hypothèses suivantes :

H2 : L'identification à l'organisation (individuelle, au groupe, organisationnelle) a une influence significative sur l'intention de rester dans celle-ci

2.3 Hypothèses concernant l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester dans l'organisation

Des études empiriques ont montré que la force et la nature de la culture organisationnelle est une composante essentielle de la gestion des ressources humaines, de la gestion du changement, des comportements et des attitudes qui peuvent influencer la performance de l'organisation (Allen, 2006 ; Flynn & Chatman, 2001 ; Kirkman, Lowe & Gibson, 2006 ; Lee & Yu, 2004 ; Lund, 2003 ; Macintosh & Doherty, 2005).

Des études théoriques et empiriques indiquent que la culture organisationnelle est l'un des facteurs les plus efficaces pour agir sur les comportements des salariés (e.g., l'intention de rester/de quitter) (Aldhuwaihi *et al.*, 2012 ; Dadgar *et al.*, 2013 ; Macintosh & Doherty, 2010 ; Park & Kim, 2009 ; Scheridan, 1992).

Dadgar *et al.* (2013) ont étudié les relations entre la culture organisationnelle, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester dans l'Université des sciences médicales Zahedan en Iran. Leurs résultats montrent que la culture du clan et la culture de la hiérarchie ont une influence positive et significative sur l'intention de rester ; par contre, la culture de l'adhocratie influence négativement sur celle-ci et la culture du marché a une influence neutre sur l'intention de rester.

Par ailleurs, Park & Kim (2009) considèrent que la culture du clan et la culture de l'adhocratie sont associées négativement avec l'intention de turnover de la part des salariés. En revanche, la culture hiérarchique est associée positivement avec l'intention de turnover. Park & Kim (2009) n'ont pas trouvé de relation entre la culture du marché et l'intention de rester des salariés.

En général, les perceptions concernant la culture organisationnelle par les salariés ressemblent à un système de contrôle social et peut influencer leurs attitudes et leurs comportements à travers les valeurs, les croyances qu'ils ont de leur organisation (Flynn & Chatman, 2001 ; Kusluvan & Karamustafa, 2003).

Nous pouvons dès lors formuler les hypothèses suivantes :

H3 : La culture organisationnelle (clan, adhocratie, hiérarchie, marché) a une influence significative sur l'intention de rester dans l'entreprise.

2.4 Hypothèses concernant l'influence de la culture organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

La culture offre à chaque organisation à l'identité unique et différente par rapport aux autres (Schein, 1992). Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, plusieurs études empiriques indiquent que la culture organisationnelle a une influence significative sur les attitudes et les comportements des salariés (Dadgar *et al.*, 2013 ; Lund, 2003 ; Lok & Crawford, 2001 ; Park & Kim, 2009).

La plupart des études montrent que la culture organisationnelle a une influence positive sur l'implication des salariés. Cette culture contribue à améliorer la satisfaction au travail et à encourager les comportements de citoyenneté pour rester dans l'organisation (Ali & Baloch, 2009 ; Ali *et al.*, 2009). Par ailleurs, certaines recherches indiquent que la culture organisationnelle a une influence significative sur la satisfaction au travail ainsi que l'implication organisationnelle (Lund, 2003 ; Silverthorne, 2004 ; Lok & Crawford, 2001 ; etc.).

En particulier, la recherche d'Akhtar *et al.* (2013) dans le secteur bancaire du Pakistan montre qu'il existe une relation significative statistique entre la culture du clan et

l'implication organisationnelle. Alors que la culture de l'adhocratie et la culture du marché ont une influence significative sur l'implication organisationnelle mais reste plus faible que la culture du clan. En revanche, la culture hiérarchique n'a pas de relations significatives statistiques avec l'implication organisationnelle.

Lund (2003) a étudié l'impact de la culture organisationnelle sur la satisfaction au travail des professionnels du marketing aux Etats-Unis. Il montre que la culture du clan et la culture de l'adhocratie sont positivement corrélées à la satisfaction au travail, tandis que la culture hiérarchique et la culture du marché sont négativement corrélées. Lok & Crawford (2004) ont également examiné l'influence de la culture organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des dirigeants à Hong Kong et en Australie. Ils démontrent que la culture du clan et la culture de l'adhocratie ont une influence positive sur la satisfaction au travail. En revanche, leurs résultats n'ont pas trouvé de relation significative entre la culture hiérarchique, la culture du marché et la satisfaction au travail.

Park & Kim (2009) ont mené une étude sur l'impact des différents types de culture organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'intention de quitter des infirmières d'hôpitaux coréens. Leurs résultats montrent que la culture du clan et la culture du marché influencent la satisfaction au travail, alors que la culture hiérarchique et la culture de l'adhocratie n'ont pas d'influence statistiquement significative.

Notre étude souhaite tester la relation entre la culture organisationnelle et la satisfaction au travail, ainsi que l'implication organisationnelle dans les entreprises informatiques vietnamiennes.

Pour ce faire, nous formulons les hypothèses suivantes :

H4 : La culture organisationnelle (clan, adhocratie, hiérarchie, marché) a une influence significative sur la satisfaction au travail.

H'4 : La culture organisationnelle (clan, adhocratie, hiérarchie, marché) a une influence significative sur l'implication affective.

H''4 : La culture organisationnelle (clan, adhocratie, hiérarchie, marché) a une influence significative sur l'implication calculée.

2.5 Hypothèses concernant l'influence de l'identification à l'organisation sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

De nombreuses recherches précédentes utilisent le cadre de l'identité sociale comme une théorie essentielle (Haslam, 2001) parce qu'ils considèrent que l'identification sociale dans le contexte organisationnel est un concept fort pour expliquer la performance individuelle, le bien-être et l'intention de turnover des salariés (Van Dick, 2004 ; Van Dick *et al.*, 2004). Si un individu est fortement identifié à son organisation, son travail devient plus positif. Cela augmente sa satisfaction au travail et son implication organisationnelle (Van Dick *et al.*, 2004).

Par ailleurs, un certain nombre d'études empiriques (e.g., Van Knippenberg & Van Schie, 2000 ; Van Dick *et al.*, 2004) montrent que l'identification au groupe de travail et l'identification organisationnelle ont une forte influence sur les attitudes et le comportement des salariés au sein de l'organisation. En particulier, Van Dick *et al.* (2004), de Riketta & Van Dick (2005), de Van Dick *et al.* (2008) et de Chiu & Ng (2013) indiquent que l'identification au groupe et l'identification organisationnelle sont positivement corrélées à la satisfaction au travail ainsi qu'à l'implication organisationnelle.

L'identification conduit les individus à s'identifier aux mêmes caractéristiques que celles des groupes (l'auto-stéréotype) (Turner *et al.*, 1987). Ainsi, par l'identification, le travail devient une partie de soi. Cette identification contribue à augmenter la satisfaction au travail parce que les individus ont tendance à avoir des attitudes positives (Beggan, 1992). Autrement dit, l'identification influence la satisfaction au travail parce que les salariés ayant une forte identité organisationnelle perçoivent leur travail comme une appartenance à une organisation. De plus, ils peuvent évaluer leur travail positivement parce que cela correspond à leur identité organisationnelle.

Une forte identification organisationnelle est un état souhaitable et sain pour de nombreuses organisations. L'attachement cognitif avec l'organisation conduit à l'attachement émotionnel et à l'implication. Cela explique l'intention de rester des salariés (Van Dick *et al.*, 2006). Si les salariés s'identifient fortement à l'organisation, ils

ressentent de la satisfaction au travail et du bien-être (Wegge *et al.*, 2006 ; Restubog *et al.*, 2008).

Des lors, nous pouvons poser les hypothèses suivantes :

H5 : L'identification à l'organisation (individuelle, au groupe, organisationnelle) a une influence significative sur la satisfaction au travail

H'5 : L'identification à l'organisation (individuelle, au groupe, organisationnelle) a une influence significative sur l'implication affective

H''5 : L'identification à l'organisation (individuelle, au groupe, organisationnelle) a une influence significative sur l'implication calculée

2.6 Hypothèses concernant l'influence de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sur l'intention de rester

Mignonac (2004) remarque que la satisfaction au travail fait incontestablement partie des concepts les plus utilisés dans les recherches en gestion des ressources humaines, comme facteur explicatif d'un ensemble hétérogène d'attitudes et de comportements.

Les recherches empiriques antérieures montrent que l'intention de rester/de quitter est affectée par la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés. Si les salariés sont satisfaits de leur emploi et se sont engagés pour leur entreprise, ils ont moins tendance à la quitter (Arthur, 2001 ; Mitchell *et al.*, 2001 ; Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg, 2008). Cela est validé indiscutablement par des travaux scientifiques (Lee *et al.*, 2000 ; Zeytinoglu *et al.*, 2010).

De nombreuses recherches confirment qu'il existe une relation positive entre la satisfaction au travail et l'intention de rester (Blais, 2005 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Jawahar, 2006 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Rahman *et al.*, 2009 ; etc.). La satisfaction et l'insatisfaction au travail constituent une relation entre ce que l'on attend et ce que l'on reçoit de l'emploi (Robbins & Judge, 2013). Selon ces auteurs, l'attitude des salariés est directement liée à la satisfaction au travail qui est un sentiment positif. Cette satisfaction est importante dans la recherche sur le comportement organisationnel parce que si une

personne ressent une forte satisfaction au travail, elle éprouve un sentiment positif vis-à-vis de son emploi (Robbins & Judge, 2013).

Plusieurs études empiriques ont mis en évidence une forte relation positive entre l'implication organisationnelle et l'intention de rester (Bernard *et al.*, 2003 ; Blais, 2005 ; Muhammad & Umar, 2012 ; Zahedi & Ghajarieh, 2012 ; etc.).

Selon Kate & Masako (2002), les facteurs individuels et organisationnels peuvent influencer l'implication affective. Les facteurs individuels sont la personnalité, l'éducation, ou l'âge. Tandis que les facteurs organisationnels comprennent les rôles des salariés, les objectifs liés à l'emploi, et le support de management. L'implication calculée représente l'attachement cognitif des salariés envers leur organisation en calculant les enjeux liés au départ. Cette implication calculée tient compte des avantages et des inconvénients à quitter son entreprise (perte des avantages acquis et risqués liés au chômage) (Murray, Gregoire & Downey, 1991). Si les salariés pensent qu'il y a moins d'opportunités extérieures de travail, avec des coûts élevés de quitter, ils se consacrent à l'implication calculée à leur organisation (Meyer, Allen & Smith, 1993). C'est pourquoi, l'implication organisationnelle est fortement corrélée à l'intention de rester des salariés.

En général, dans les publications sur l'implication organisationnelle, plusieurs études ont trouvé une relation significative entre les deux premières dimensions de l'implication organisationnelle (l'implication affective et l'implication calculée) et l'intention de rester/de quitter. Par exemple, l'implication affective est fortement corrélée négativement avec l'intention de quitter (Ali & Baloch, 2009 ; Ahmad & Omar, 2010 ; Griffeth *et al.*, 2000 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Sandra, 2000 ; Vandenberghe, 2008).

Nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H6₁ : La satisfaction au travail a une influence significative sur l'intention de rester

H6₂ : L'implication affective a une influence significative sur l'intention de rester

H6₃ : L'implication calculée a une influence significative sur l'intention de rester

En conclusion, les hypothèses de recherche ont été formulées et résumées dans le tableau 1-7 suivant.

Tableau 1-7 : Résumé de nos hypothèses de recherche

Numéro	Les hypothèses de recherche
H1 ₁	La culture du clan a une influence significative sur l'identification individuelle
H1 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative sur l'identification individuelle
H1 ₃	La culture hiérarchique a une influence significative sur l'identification individuelle
H1 ₄	La culture du marché a une influence significative sur l'identification individuelle
H'1 ₁	La culture du clan a une influence significative sur l'identification au groupe
H'1 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative sur l'identification au groupe
H'1 ₃	La culture hiérarchique a une influence significative sur l'identification au groupe
H'1 ₄	La culture du marché a une influence significative sur l'identification au groupe
H''1 ₁	La culture du clan a une influence significative sur l'identification organisationnelle
H''1 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative sur l'identification organisationnelle
H''1 ₃	La culture hiérarchique a une influence significative sur l'identification organisationnelle
H''1 ₄	La culture du marché a une influence significative sur l'identification organisationnelle
H2 ₁	L'identification individuelle a une influence significative sur l'intention de rester
H2 ₂	L'identification au groupe a une influence significative sur l'intention de rester
H2 ₃	L'identification organisationnelle a une influence significative sur l'intention de rester
H3 ₁	La culture du clan a une influence significative sur l'intention de rester
H3 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative sur l'intention de rester
H3 ₃	La culture hiérarchique a une influence significative sur l'intention de rester
H3 ₄	La culture du marché a une influence significative sur l'intention de rester
H4 ₁	La culture du clan a une influence significative sur la satisfaction au travail
H4 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative sur la satisfaction au travail

H4 ₃	La culture hiérarchique a une influence significative sur la satisfaction au travail
H4 ₄	La culture du marché a une influence significative sur la satisfaction au travail
H'4 ₁	La culture du clan a une influence significative sur l'implication affective
H'4 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative sur l'implication affective
H'4 ₃	La culture hiérarchique a une influence significative sur l'implication affective
H'4 ₄	La culture du marché a une influence significative sur l'implication affective
H''4 ₁	La culture du clan a une influence significative sur l'implication calculée
H''4 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative sur l'implication calculée
H''4 ₃	La culture hiérarchique a une influence significative sur l'implication calculée
H''4 ₄	La culture du marché a une influence significative sur l'implication calculée
H5 ₁	L'identification individuelle a une influence significative sur la satisfaction au travail
H5 ₂	L'identification au groupe a une influence significative sur la satisfaction au travail
H5 ₃	L'identification organisationnelle a une influence significative sur la satisfaction au travail
H'5 ₁	L'identification individuelle a une influence significative sur l'implication affective
H'5 ₂	L'identification au groupe a une influence significative sur l'implication affective
H'5 ₃	L'identification organisationnelle a une influence significative sur l'implication affective
H''5 ₁	L'identification individuelle a une influence significative sur l'implication calculée
H''5 ₂	L'identification au groupe a une influence significative sur l'implication calculée
H''5 ₃	L'identification organisationnelle a une influence significative sur l'implication calculée
H6 ₁	La satisfaction au travail a une influence significative sur l'intention de rester
H6 ₂	L'implication affective a une influence significative sur l'intention de rester
H6 ₃	L'implication calculée a une influence significative sur l'intention de rester

Les hypothèses de recherche ainsi formulées, nous pouvons maintenant présenter le modèle théorique.

3. Le modèle de recherche

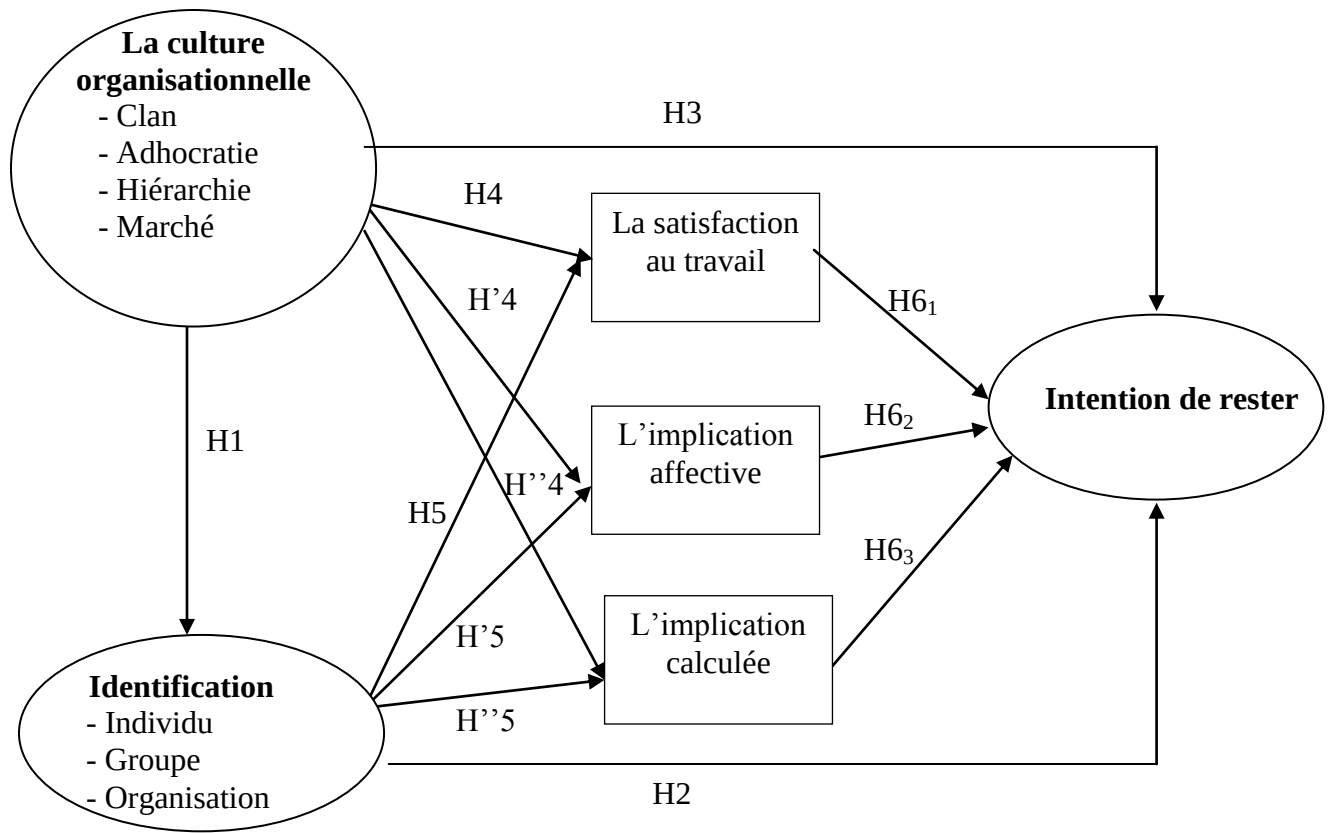


Figure 1-21 : Le modèle théorique

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre termine la première partie de cette thèse et nous conduit à la problématique concernant l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. L'analyse de la littérature concernant notre thème de recherche nous a permis de formuler des hypothèses de recherche afin de proposer un modèle théorique.

Le chapitre trois soulève des questions empiriques. L'étude sur le terrain peut permettre de répondre à ces questions. De même, nous pouvons explorer les relations entre la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés à travers une analyse empirique.

Les remarques et les questionnaires concernant le travail à effectuer se trouvent dans la deuxième partie.

PARTIE II :

ETUDES EMPIRIQUES

Introduction

de la deuxième partie

La première partie de notre recherche nous a permis de préciser notre problématique : à savoir l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Nous avons également analysé la littérature liée au concept de la culture (chapitre 1), avant d'analyser les concepts de l'intention de rester (chapitre 2). Ces travaux nous ont conduits à proposer un modèle théorique et à formuler des hypothèses de recherche qui sont présentées dans le chapitre 3.

Les problématiques de recherche dans la littérature doivent être confrontées à la réalité dans les entreprises. En effet, la question posée par notre recherche peut être évaluée en s'appuyant sur les résultats antérieurs obtenus par d'autres chercheurs, mais cette évaluation doit aussi dépendre des particularités actuelles du terrain.

Par conséquent, l'objectif de notre recherche n'est pas seulement théorique. Nous souhaitons confronter la question de recherche que nous nous posons à la réalité du terrain à l'aide d'une étude empirique. L'objet de cette deuxième partie est précisé dans la présentation des études empiriques.

Cette partie comprend trois chapitres :

Le chapitre 1 présente la méthodologie de la recherche. Ce chapitre montre la construction des échelles de mesure et la procédure de collecte des données. Par ailleurs, ce chapitre présente également la description de l'échantillon.

Dans le chapitre 2, nous d'abord présenterons les analyses exploratoires (EFA), puis confirmatoires (CFA) pour vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure. Enfin, nous analysons le modèle d'équations structurelles (SEM) afin de tester notre modèle et nos hypothèses de recherche.

Le chapitre 3 portera sur la discussion des résultats obtenus dans les études empiriques. Parallèlement, nous préciserons le rôle de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle dans la relation entre la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés.

Chapitre 1

Méthodologie de la recherche

L'approche quantitative a été choisie comme la meilleure méthode pour atteindre nos objectifs de recherche. Par ailleurs, comparativement aux autres méthodes, la méthode quantitative a été jugée la plus appropriée pour approcher les entreprises afin d'obtenir les informations souhaitées (Ha, 2004).

Dans cette recherche quantitative, nous effectuerons d'abord une étude exploratoire et suivie d'une étude confirmatoire. Cette étude quantitative a deux buts : (1) la première est relative à la construction des instruments de mesure, (2) la deuxième concerne le test du modèle théorique et les hypothèses de recherche qui sont proposées au chapitre 3.

Ce modèle comporte trois groupes de variables : les variables indépendantes, les variables médiatrices et la variable dépendante.

Parmi les sept variables indépendantes retenues, quatre concernent la culture organisationnelle (le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché), trois l'identification organisationnelle (l'individu, le groupe et l'organisation). De plus, trois variables médiatrices qui incluent la satisfaction au travail, l'implication affective et l'implication calculée. Une variable dépendante est l'intention de rester.

Dans ce chapitre, après avoir présenté la démarche des recherches quantitatives (1), nous présenterons la construction des instruments de mesure (2). Ensuite, nous décrirons l'échantillon (3). Enfin, nous préciserons les méthodes d'analyse des données (4).

1. La démarche des recherches quantitatives

Afin de tester le modèle théorique et les hypothèses de recherche, il est nécessaire de construire et de valider les modèles de mesure des différents concepts (Roussel *et al.*, 2002). Ceci constitue les deux principaux objectifs de l'analyse quantitative :

- *Construire les instruments de mesure.*

A partir de l'analyse de la littérature, nous donnons des instruments de mesure qui sont adaptés à nos objectifs. Si les modèles de mesure proposés s'adaptent bien aux données, ils seront gardés. Dans le cas inverse, de nouveaux modèles de mesure seront construits à partir des données.

- *Tester et valider le modèle théorique et les hypothèses de recherche.*

Les instruments de mesure doivent satisfaire au moins à deux critères de qualité : la fiabilité et la validité (Evrard, 1985 ; Evrard *et al.*, 2003). Si le modèle de recherche est validé et fiable pour nos données, les hypothèses seront gardées. A l'inverse, un nouveau modèle sera proposé et impliquera la création de nouvelles hypothèses.

Nous construisons les échelles de mesure pour notre modèle selon le paradigme de Kinnear & Taylor (1983).

Bennet (cité dans Ticehurst & Veal, 2000) a défini la recherche empirique comme un travail systématique, une enquête minutieuse ou un examen. Son objectif est de découvrir de nouvelles informations ou de nouvelles relations. Par ailleurs, cette recherche développe ou vérifie les connaissances existantes dans un but déterminé. Le paradigme de Kinnear & Taylor (1983) est l'un des paradigmes connus qui guident la recherche empirique. Dans le domaine du marketing, ce paradigme est utilisé très souvent pour orienter l'élaboration des questionnaires liés à l'attitude. Son utilisation est également fortement conseillée en recherche de gestion des ressources humaines (Nga, 2005).

La figure 2-1 présente les neuf étapes établies selon le processus de recherche du paradigme de Kinnear & Taylor (1983). Toutefois, l'ordre des étapes dans ce paradigme n'est pas trop rigide. Il permet des aménagements et l'introduction de nouvelles avancées méthodologiques (Nga, 2005).

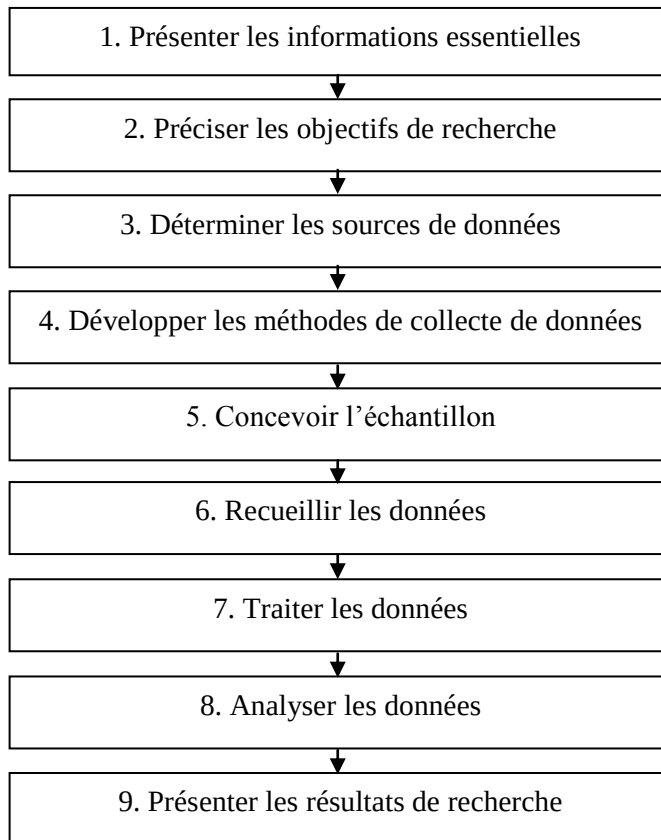


Figure 2-1 : Les étapes du processus de recherche (Kinnear & Taylor, 1983)

Il faut préciser ces neuf étapes et la procédure de construction des échelles de mesure sera détaillée ultérieurement.

Etape 1 : Présenter les informations essentielles

Cette première étape du paradigme de Kinnear & Taylor (1983) concerne la revue de la littérature. Cela permet de se familiariser avec les concepts liés aux objectifs de recherche.

Etape 2 : Préciser les objectifs de recherche

Selon la recommandation de Kinnear & Taylor (1983), dans cette deuxième étape, nous allons préciser la problématique, les objectifs et les questions que suscite cette recherche.

Plus précisément, nous nous organisons autour d'une question principale : « Quelles sont les dimensions culturelles organisationnelles de l'intention de rester des salariés dans leur entreprise Vietnamiennne ». Par ailleurs, l'objectif de cette recherche est de mesurer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés.

Etape 3 : Déterminer les ressources de données

Bennet (cité dans Ticehurst & Veal, 2000) considère qu'il existe deux types de ressources de données : primaires et secondaires. Les données primaires sont les informations recueillies pour la première fois, spécifiquement, pour les besoins de la recherche. Alors que les données secondaires ont déjà été publiées et collectées pour d'autres objectifs (Kinnear & Taylor, 2000). Ticehurst & Veal (2000) considèrent que les données primaires sont collectées par des enquêtes expérimentales, des observations, des questionnaires, des entretiens individuels ou en groupe. Tandis que les données secondaires peuvent inclure des informations de l'organisation interne et externe, par exemple, à partir d'Internet, des agences gouvernementales, des livres, des revues, etc.

Etape 4 : Développer les méthodes de collecte de données

Leedy & Ormrod (2001) ont affirmé que les données qualitatives sont utilisées pour répondre aux questions sur les phénomènes de nature complexe. Elles permettent l'exploration en profondeur de questions détaillées, alors que les données quantitatives

sont utilisées pour répondre aux questions concernant les relations entre les variables mesurées. Leurs buts sont d'expliquer, de prédire et de contrôler des phénomènes.

Selon Ticehurst & Veal (2000), les méthodes de collecte de données qualitatives peuvent être : l'entretien informel, l'entretien individuel, l'entretien en groupe ou l'observation. Tandis que l'approche quantitative s'appuie généralement sur une analyse statistique chiffrée, pour tirer des conclusions ou pour tester des hypothèses. Les méthodes de collecte de données quantitatives peuvent utiliser l'enquête basée sur un questionnaire, l'observation, et les sources secondaires. Le tableau 2-1 présente le résumé des méthodes de collecte de données primaires.

Tableau 2-1 : Les méthodes de collecte de données primaires

Méthodes	Application	Avantages	Inconvénients
Expérimentales	Mesurer les effets sur les sujets par la manipulation des variables sélectionnées, tandis que les autres variables sont maintenues constantes.	Adaptée pour la psychologie et le test de produits dans le management	Les expériences dans le management ne sont pas aussi précises que les expériences scientifiques.
Observations	‘regarder’. Cela peut se faire sous les yeux (en visuel) ou avec un équipement sophistiqué. Cette méthode s’applique pour tester le comportement des salariés, ou des consommateurs.	- Collecte d’informations sur le comportement de personnes, sans avoir besoin de les connaître. - Minimiser les informations peu claires. - S’applique dans le cas où les gens ne veulent pas s’exprimer.	Prend beaucoup de temps et demande une attention particulière aux détails.
Enquête basée sur le questionnaire	- Construire les questions en suivant l’objectif de recherche et les envoyer aux populations. - Les différents types d’enquêtes comprennent : l’enquête des ménages, l’enquête dans la rue, l’enquête au téléphone ou par courrier, etc.	- La procédure de recherche dure moins longtemps. - Collecte des données de grand volume.	- Le taux de réponse peut être faible. - Les données peuvent avoir des problèmes de validité. - Les réponses peuvent avoir tendance à exagérer ou à minimiser.
Entretien individuel détaillé	Ils sont effectués sur un petit volume. Cette méthode n’impose pas de questionnaire formel pour explorer l’information	- Flexibilité. - Poser des questions supplémentaires. - Demander aux personnes d’expliquer leurs réponses	- Dure plus longtemps. - Influence indirecte de l’enquêteur si cet entretien ne peut pas être complet.
Entretien en groupe	Similaire à l’entretien individuel détaillé, mais effectué par un groupe	Similaire à l’entretien individuel détaillé	Similaire à l’entretien individuel détaillé

(Source : adapté de Ticehurst & Veal, 2000)

Parmi ces méthodes, la recherche quantitative basée sur le questionnaire est la méthode la plus appropriée au contexte du Vietnam (Ha, 2004 ; Nga, 2005).

Etape 5 : Concevoir l'échantillon

Dans cette recherche, les critères qui définissent les échantillons sont les suivants :

Les entreprises :

- Les entreprises du secteur informatique.
- Type de propriété : la société étatique, l'entreprise individuelle, l'entreprise à responsabilité limitée, la société par actions.
- Le lieu: l'enquête est effectuée dans les cinq plus grandes villes du pays : Hanoi, Danang, Nhatrang, Hochiminh, Cantho.

Les répondants :

- Les salariés qui travaillent à plein temps dans les entreprises informatiques
- Ils travaillent dans les différents départements : la programmation informatique, le service de traitement des données, l'installation d'équipement de réseaux, l'administration de réseaux.

Etape 6 : Recueillir les données

2000 questionnaires ont été envoyés aux salariés qui travaillent dans 30 entreprises informatiques vietnamiennes.

Etape 7 : Traiter des données

La réalisation de l'enquête par des entretiens présente plusieurs avantages et inconvénients. Le tableau 2-2 montre ces caractéristiques.

Tableau 2-2 : Les avantages et les inconvénients de l'enquête

Avantages	Inconvénients
- Certitude sur l'identité du répondant qui est seul à répondre - Facilité pour remplir le questionnaire - Réduction du nombre de réponses manquantes - Réduction du nombre des non répondants.	- Les coûts élevés de l'enquête - Le temps nécessaire pour réaliser l'enquête peut être plus long.

Par ailleurs, une étude comparative de collecte de données par le questionnaire, via la voie traditionnelle ou Internet, Cerdin & Peretti (2001) ont mis en évidence que la nature de la réponse était dépendante de la méthode utilisée. Nous avons donc opté pour la méthode traditionnelle qui permet de nous assurer de la qualité des réponses.

Etape 8 : Analyse des données

L'analyse des données a été menée avec le logiciel SPSS 16.0 et AMOS 21.0. Une étude quantitative a permis de tester nos instruments de mesure, notre modèle et nos hypothèses de recherche. Une analyse de type EFA (Exploratory Factor Analysis) a été d'abord effectuée pour sélectionner les items les plus appropriés pour le modèle de confirmation. Ces items sont retenus si le « factor loading » est supérieur ou égal à 0.5. Ensuite, l'analyse de type CFA (Confirmatory Factor Analysis) a été utilisée pour confirmer la convergence, la validité discriminante et la fiabilité des données. Le modèle d'équations structurelles (SEM) a permis de tester les relations entre les variables dans le modèle de recherche.

Etape 9 : Présenter les résultats de recherche

Nous expliquerons les résultats obtenus à l'aide d'une discussion. Enfin, nous avancerons des conclusions relatives à notre problématique de recherche.

2. La construction des instruments de mesure

La construction des instruments de mesure est une phase délicate du processus de recherche. Elle doit s'effectuer avec rigueur (Colle, 2006). L'objectif de construction des instruments de mesure dans cette recherche est d'évaluer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés au sein des entreprises informatiques vietnamiennes.

Nous préciserons les échelles de mesure utilisées dans cette recherche (1) avant de développer les principales caractéristiques de la rédaction du questionnaire (2).

2.1 Les échelles de mesure

Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces échelles ont été créées en s'appuyant sur l'analyse de la littérature. Les questions ont ensuite été formulées selon le chercheur menant son analyse.

Le questionnaire de l'enquête est divisé selon trois thèmes :

- Thème 1 : les informations de base des entreprises et des personnes interrogées.
- Thème 2 : le travail et le management effectués dans l'entreprise
- Thème 3 : l'appréciation sur l'emploi actuel dans l'entreprise

Les informations de base des répondants portent sur : le sexe, l'âge, l'ancienneté, le revenu moyen, le niveau d'éducation et les responsabilités occupées dans l'entreprise. Alors que les informations de l'entreprise se concentrent sur le type de structure (société étatique, entreprise individuelle, entreprise à responsabilité limitée et société par actions), la localisation et la taille. Nous pourrions ainsi déterminer l'effet de ces variables sur les relations mesurées.

2.1.1 Les échelles de mesure des variables indépendantes

Les échelles de mesure des variables indépendantes incluent quatre dimensions culturelles organisationnelles (le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché) et trois dimensions d'identification à l'organisation (l'individu, le groupe et l'organisation).

a. L'échelle de la culture organisationnelle

Pour mesurer la variable de la culture organisationnelle, nous utilisons l'échelle de Camerons & Quinn (2006). A partir de la théorie du Cadre des valeurs concurrentes (CVF) développée par Quinn & Rahrbaugh (1981, 1983), Cameron & Quinn (2006) ont développé un instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI) pour déterminer le type de culture dominante dans l'entreprise à travers quatre aspects: le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché.

En effet, l'OCAI utilise une échelle de notation ipsative pour classer les perceptions de la culture organisationnelle. Dans une échelle ipsative, les répondants ont 100 points à répartir entre diverses réponses. Alors qu'avec l'échelle de Likert, les répondants évaluent les diverses réponses dans un but statistique. Selon Guion (1998), la plupart des procédures d'analyses statistiques exigent l'indépendance opérationnelle des variables. Celle-ci manque à l'échelle ipsative. Par ailleurs, Cameron & Quinn (2011) suggèrent que le choix entre une échelle ipsative et une échelle de Likert dépend de l'objet de la recherche et des questions posées. Par conséquent, nous utiliserons une échelle en cinq points de type Likert (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord) en remplacement d'une échelle ipsative, pour mesurer la culture organisationnelle.

Clan (CuC)

CuC1 : L'entreprise est un endroit très spécial semblable à une famille élargie.

CuC2 : Les dirigeants sont considérés comme des mentors, des animateurs

CuC3 : Le style de gestion est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation

CuC4 : Le ciment de l'entreprise est la loyauté et la confiance mutuelle

CuC5 : L'entreprise met l'accent sur le développement humain, une grande confiance, l'ouverture.

CuC6 : L'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe et se concentre sur les personnes.

Adhocratie (CuA)

CuA1 : L'entreprise est un endroit très dynamique et innovant. Les gens sont prêts à prendre des risques

CuA2 : Les dirigeants sont considérés comme des entrepreneurs, des innovateurs

CuA3 : Le style de gestion est caractérisé par la prise de risque, l'innovation, la flexibilité

CuA4 : La cohésion de l'entreprise est l'orientation vers l'innovation et le développement.

CuA5 : L'entreprise met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux défis.

CuA6 : L'entreprise définit le succès comme le fait de proposer des produits inédits, uniques et innovants.

Hiérarchie (CuH)

CuH1 : L'entreprise est un endroit très formel et structuré.

CuH2 : Les dirigeants sont considérés comme des coordinateurs, des experts

CuH3 : Le style de gestion est caractérisé par une surveillance attentive de la performance, l'ancienneté dans le poste

CuH4 : La cohésion de l'entreprise tient grâce à des règles et les politiques officielles

CuH5 : L'entreprise met l'accent sur la permanence et la stabilité.

CuH6 : L'entreprise définit le succès sur la base de l'efficacité, la fiabilité des livraisons, un bon ordonnancement et un faible coût de production

Marché (CuM)

CuM1 : L'entreprise est très orientée sur la productivité. Les salariés sont très orientés vers la compétitivité et l'accomplissement de soi.

CuM2 : Les dirigeants sont considérés comme les chefs exigeants, efficaces et compétitifs

CuM3 : Le style de gestion est caractérisé par l'exigence, la compétitivité et le réalisme

CuM4 : La cohésion de l'entreprise est la production et la réalisation d'objectifs

CuM5 : L'entreprise met l'accent sur les actions concurrentielles et la réalisation des objectifs

CuM6 : L'entreprise définit le succès sur la base de la pénétration du marché et les parts de marché.

b. L'échelle d'identification à l'organisation

Pour l'identification individuelle et l'identification au groupe, nous nous sommes tournés vers les échelles développées par Triandis & Gelfand (1998). Nous avons retenu celles comportent 16 items. L'identification individuelle et l'identification au groupe sont composées de respectivement 8 items chacune. Les personnes interrogées répondent sur une échelle d'accord en cinq points, de type Likert (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord).

L'identification individuelle (EI)

EI1 : Je préfère dépendre de moi-même que des autres

EI2 : Je passe seule la plupart de mon temps

EI3 : Il est important pour moi de faire les choses selon mon désir

EI4 : Il est important pour moi d'atteindre la perfection dans mon travail

EI5 : Il est important pour moi d'être autonome

EI6 : La victoire est le plus important

EI7 : La concurrence est naturelle

EI8 : Je me sens tendue quand l'autre travaille mieux que moi.

L'identification au groupe (GI)

GI1 : Je me sens bien quand je coopère avec les autres

GI2 : Pour moi, passer du temps avec les autres est un plaisir

GI3 : Si un collègue obtient un prix, j'en suis fier

GI4 : Le bien-être de mes collègues est important pour moi

GI5 : Je respecte les décisions prises par mon groupe

GI6 : Ma responsabilité est de prendre soin de ma famille, même si je dois sacrifier ce que j'aime

GI7 : Les membres de ma famille doivent s'engager ensemble

GI8 : Les parents et les enfants doivent rester ensemble autant que possible.

Pour l'identification organisationnelle, nous avons adopté les six items de l'échelle de Mael & Ashforth (1992).

L'identification organisationnelle (CI)

CI1 : Je suis très intéressé par ce que les autres pensent de mon entreprise

CI2 : Quand je parle de cette entreprise, je dis souvent 'nous' plutôt que 'ils'

CI3 : Le succès de cette entreprise est le mien

CI4 : Quand quelqu'un critique mon entreprise, je le prends comme une insulte

CI5 : Quand quelqu'un fait une louange à mon entreprise, je la prends comme un compliment

CI6 : Si une information dans les médias a critiqué cette entreprise, je me sentrais gêné

2.1.2 Les échelles de mesure des variables médiatrices

Les échelles de mesure des variables médiatrices incluent deux facteurs : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

a. L'échelle de la satisfaction au travail

Plusieurs mesures de satisfaction au travail ont été proposées par divers chercheurs. Par exemple, l'échelle du « Minnesota Satisfaction Questionnaire » (Weiss *et al.*, 1967) ; l'échelle du « Job Satisfaction Survey » (Spector, 1985) ; ou l'échelle du « Job Content Questionnaire » (Karasek, 1998). Toutefois, dans notre recherche, nous avons préféré opter pour l'échelle de satisfaction de la vie professionnelle (ESVP) développée par Fouquereau & Rioux (2002), qui comporte cinq items. Nous avons choisi cette échelle parce qu'elle vise à la satisfaction professionnelle de plusieurs secteurs (éducation, industrie, etc.). Par ailleurs, cette échelle est adaptée au contexte de notre recherche. Les personnes interrogées répondent sur une échelle en cinq points (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord).

La satisfaction au travail

Sat1 : Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux

Sat2 : Mes conditions de vie professionnelle ont toujours été excellentes

Sat3 : Je suis satisfait de ma vie professionnelle

Sat4 : Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie professionnelle

Sat5 : Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien.

b. L'échelle de l'implication organisationnelle

Comme mentionné dans la revue de la littérature au chapitre 2, nous avons préféré opter pour l'échelle très utilisée de Meyer & Allen (1991). Toutefois nous ne mesurerons que les deux premières dimensions de l'implication : la dimension affective et la dimension calculée. La dimension normative n'est pas assez robuste pour être retenue. L'approche normative présente l'inconvénient de se concentrer uniquement sur l'intention de rester volontairement. Cette intention est également l'un des objectifs de notre recherche. Dès lors, nous n'avons pas appliqué les items de la dimension normative dans notre recherche.

L'implication affective

- IO1 : Je serai très content(e) de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise
- IO2 : J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens extérieur
- IO3 : Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens
- IO4 : Je me sens comme un membre de la famille dans cette entreprise
- IO5 : Je me sens lié(e) à cette entreprise de façon émotionnelle
- IO6 : Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers mon entreprise

L'implication calculée

- IO7 : Même si je n'avais pas d'autre emploi, je ne serais pas inquiet de quitter mon entreprise actuelle
- IO8 : Ma vie serait trop modifiée si je décidais de quitter mon entreprise maintenant
- IO9 : Le fait de quitter mon entreprise maintenant n'aurait pas de conséquences financières trop importantes
- IO10 : Actuellement, je reste dans mon entreprise plus par nécessité que par choix
- IO11 : Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs si je quitte mon entreprise

2.1.3 Les échelles de mesure de variable dépendante

Nous avons une variable dépendante qui est l'intention de rester. Nous utilisons l'échelle développée par Blais (2005), qui comporte quatre items. Les personnes interrogées répondent sur une échelle d'accord en cinq points de type Likert (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord).

L'intention de rester

In1 : Je voudrais quitter mon employeur actuel

In2 : J'ai l'intention de quitter mon emploi actuel dès que possible

In3 : J'ai l'intention de rester dans mon emploi actuel aussi longtemps que possible

In4 : En aucun cas je ne resterai volontairement chez mon employeur actuel.

En conclusion, toutes les échelles de mesure ont été regroupées pour former un questionnaire d'enquête.

Les échelles de mesure étant précisées, nous pouvons à présent développer la procédure de rédaction du questionnaire.

2.2 La rédaction du questionnaire

La rédaction d'un questionnaire est une phase délicate en recherche. Cette phase doit être effectuée avec rigueur afin d'éviter un certain nombre d'erreurs. Par ailleurs, elle donne aux résultats un caractère scientifique incontestable (Fowler, 1995 ; Rohrmann, 2003).

Dans ce cadre, nous expliquerons le choix des échelles de notation (1) avant de réaliser le pré-test du questionnaire (2). Ensuite, nous présenterons la traduction du questionnaire (3). Enfin, nous préciserons la façon d'administrer le questionnaire (4).

2.2.1 Le choix des échelles de notation

Pour construire le questionnaire nécessaire à notre recherche, nous avons opté pour une échelle de Likert afin de mesurer le degré d'accord du répondant avec une proposition. Une échelle du type Likert semble la plus appropriée pour mesurer les variables, parce que cette échelle ne nécessite pas le recours à des jugements de valeur. On obtient une valeur numérique de points continus selon une gradation déterminée à l'avance (Larouche *et al.*, 1973). Par ailleurs, l'avantage de l'échelle de Likert est sa simplicité d'utilisation (Evrard *et al.*, 2003). On demande au répondant de préciser son jugement par un cercle ou un crochet.

Toutefois, le choix du nombre optimal d'échelons sur une échelle en plusieurs points peut s'avérer difficile. Ce choix a donné lieu à de nombreux débats entre chercheurs (Roussel, 2005). Une échelle permet à l'individu d'exprimer son évaluation sur plusieurs possibilités continues. Généralement, cinq choix correspondent à des valeurs numériques de un à cinq. Un nombre impair paraît plus pertinent pour mesurer parce qu'il y a un point neutre. Ce point neutre, situé au point médian du continuum, représenterait une attitude indifférente du salarié. C'est-à-dire qu'il n'est ni d'accord, ni pas d'accord. Dans les recherches en sciences de gestion, afin de ne pas dépasser la capacité de distinguer des répondants, le nombre de degrés retenu est généralement de cinq (de 1 à 5). Plus le nombre est élevé (au de là de 5), plus la variance des réponses peut être importante (Colle, 2006).

Par ailleurs, selon Larouche *et al.*, (1973), l'échelle de Likert élimine les réponses dichotomiques du type oui/non. Par conséquent, nous avons opté pour une échelle d'accord du type Likert en cinq points (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord).

2.2.2 Le pré-test du questionnaire

Afin d'assurer une bonne compréhension par tous les répondants potentiels, les questions ont été formulées simplement et clairement. Il nous a fallu repérer quelques erreurs et

éliminer les phrases ambiguës. Par conséquent, la phase de pré-test du questionnaire est nécessaire.

Premièrement, le questionnaire a d'abord été soumis à deux professeurs de gestion des ressources humaines et un doctorant en GRH. L'objectif de cette démarche est de vérifier la validité du contenu des facteurs, la cohérence des items avec les définitions retenues pour chaque concept. Leurs idées et leurs suggestions ont été retenues pour améliorer le libellé et la formulation du questionnaire.

Deuxièmement, le questionnaire a été testé par un responsable du département des ressources humaines et trois salariés qui travaillent dans des entreprises vietnamiennes. Un certain nombre de questions ont dû être reformulées pour être compris facilement et adaptée à la culture vietnamienne.

Par ailleurs, la recherche quantitative du questionnaire fait souvent apparaître un effet de halo. Le répondant a tendance à répondre toujours de la même manière sans réfléchir. Afin de limiter cet effet de halo, les questions sont formulées de façon négative pour certains énoncés. Cela force le répondant à réfléchir au sens de la question (Colle, 2006).

Ensuite, la version finalisée du questionnaire a été réalisée en vietnamien.

2.2.3. La traduction du questionnaire

La traduction du questionnaire a d'abord été réalisée par l'auteur. Cependant, pour garantir la qualité de la traduction du questionnaire en vietnamien, ce questionnaire a été vérifié par deux professeurs de gestion des ressources humaines. L'un est le doyen adjoint de la faculté d'économie de l'Université de Nha Trang qui possède d'excellentes compétences et une connaissance approfondie des analyses quantitatives. L'autre est la doyenne de la faculté d'économie de l'Université de Nha Trang qui possède une connaissance approfondie des concepts de gestion des ressources humaines.

Les deux versions française et vietnamienne sont présentées respectivement dans les annexes 1 et 2.

Après les étapes de pré-test et de traduction, le questionnaire a donc été utilisé pour réaliser l'enquête sur le terrain. Nous présentons maintenant la façon dont nous avons administré le questionnaire.

2.2.4 L'administration du questionnaire

Dans la culture vietnamienne, l'interaction en face-à-face est un mode de communication plus efficace que l'e-mail, l'Internet ou le téléphone. Bien que le courriel soit de plus en plus largement utilisé au Vietnam, comme un moyen rapide et efficace de communication, la plupart des Vietnamiens privilégient les rencontres directes.

Grâce à l'introduction réalisée par des amis, des proches ainsi que grâce aux contacts de l'Université de Nha Trang, l'auteur a présenté son travail de recherche aux dirigeants de certaines entreprises et leur a demandé à rencontrer leurs salariés pour effectuer l'enquête.

L'enquête basée sur ces questionnaires a été réalisée d'Avril à Juillet 2014. Afin de maximiser le taux des réponses, ces questionnaires ont été envoyés aux salariés afin qu'ils les remplissent pendant la pause déjeuner avec l'autorisation du directeur de l'entreprise. Cette approche permet aux répondants de disposer de plus le temps pour évaluer leur travail actuel et donner leur opinion sur leurs intentions concernant l'avenir.

Après avoir reçu les réponses aux questionnaires, nous avons écarté les questionnaires incomplets. Les questionnaires complets ont été saisis sur l'ordinateur grâce au logiciel SPSS.

3. La description de l'échantillon

L'un des points importants dans la conception de la recherche est que l'échantillon comprenne toutes les variations des caractéristiques des répondants et des entreprises (Sekaran, 2000). Pour répondre à cet objectif, de nombreuses caractéristiques de répondants et d'entreprises doivent être analysées et précisées.

Deux mille (2000) questionnaires ont été envoyés aux salariés qui travaillent dans trente entreprises. Ces entreprises ont été sélectionnées aléatoirement parmi les entreprises informatiques situées dans cinq villes du Vietnam.

Sept cent soixante-quatre (764) questionnaires ont été retournés (approximativement 38.2% de taux de retour). Parmi ces questionnaires, 30 questionnaires étaient incomplets et ont été rejetés. Par conséquent, sept cent trente-quatre (734) questionnaires complets ont été utilisés par nos analyses, soit un taux de retour effectif de 37%.

Une analyse préliminaire de ces données indique que l'échantillon est représentatif des caractéristiques des salariés du marché du travail au Vietnam. L'analyse détaillée des caractéristiques des répondants et des entreprises permet de mieux comprendre le contexte des entreprises vietnamiennes.

Dans la suite, nous allons préciser les caractéristiques des répondants (1) et des entreprises (2), avant de présenter leurs relations (3).

3.1 Les caractéristiques des répondants

Les données des répondants correspondent à six principales caractéristiques : le sexe, l'âge, le revenu moyen, le niveau d'éducation, la catégorie d'emploi et l'ancienneté.

3.1.1 Le sexe

Tableau 2-3 : Les répondants classés par le sexe

Sexe	Nombre (Nbre)	Pourcentage	Pourcentage cumulative
Hommes	524	71,4	71,4
Femmes	210	28,6	100,0
Total	734	100,0	

Les répondants sont majoritairement des hommes (71,4%), les femmes ne représentent que 28,6% (voir le tableau 2-3).

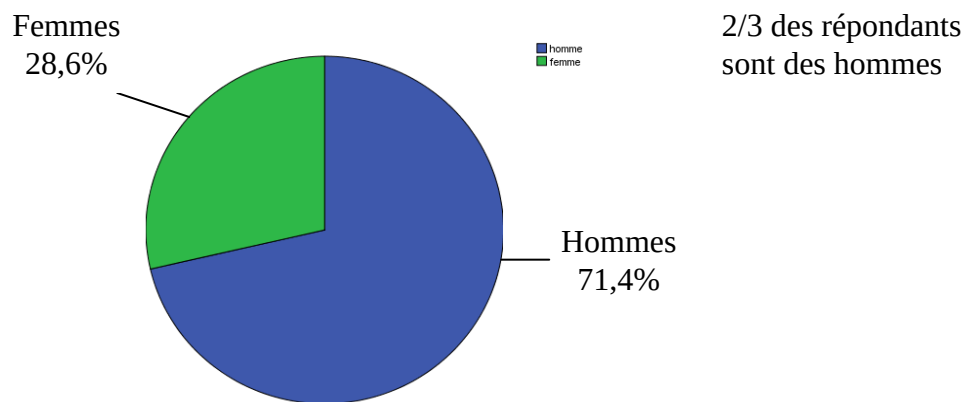


Figure 2-2 : Répartition des salariés répondants selon le sexe

Autrement dit, il se peut que proportionnellement à la population féminine les répondants soient plus faibles que chez les hommes proportionnellement à leur nombre. Ceci montre que les salariés dans le secteur informatique sont principalement des hommes.

Pour la relation avec le revenu moyen, les hommes ont des revenus plus élevés que les femmes (voir le tableau 2-4). Le revenu le plus fréquent des hommes est de 200-350€ par mois (46%). Tandis que celui des femmes est inférieur à 200€ (47,6%). Dans la tranche

des revenus moyens allant de 350 à 550€ et dans la tranche de revenu supérieur à 550€, les hommes sont plus nombreux que les femmes.

Tableau 2-4 : La relation entre le sexe et le revenu moyen

Sexe	Revenu moyen											
	< 200 €			200 – 350 €			350 – 550 €			> 550 €		
	Nbre	revenue ^a %	Sexe ^b %	Nbre	revenue %	Sexe %	Nbre	revenue %	Sexe %	Nbre	revenue %	Sexe %
Hommes	121	23,1	54,8	241	46,0	78,2	77	14,7	73,3	85	16,2	85,0
Femmes	100	47,6	45,2	67	31,9	21,8	28	13,3	26,7	15	7,1	15,0

Remarque : a : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui ont un revenu moyen de moins de 200 € par rapport aux autres revenus moyens.

b : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui ont un revenu moyen de moins de 200 €.

En relation avec le niveau d'éducation, pour les hommes et les femmes, le niveau d'éducation est principalement celui de la Licence (voir le tableau 2-5). Par ailleurs, au niveau master ou au dessus, les hommes sont plus nombreux que les femmes (76,8% et 23,2% respectivement).

Tableau 2-5 : La relation entre le sexe et le niveau d'éducation

Sexe	Niveau d'éducation														
	Primaire			Collège			Bac			Licence			Master ou plus		
	Nbre	Éduc. ^a %	Sexe ^b %	Nbre	Éduc. %	Sexe %	Nbre	Éduc. %	Sexe %	Nbre	Éduc. %	Sexe %	Nbre	Éduc. %	Sexe %
Hommes	0	,0	,0	4	,8	100,0	33	6,3	55,9	434	82,8	72,1	53	10,1	76,8
Femmes	0	,0	,0	0	,0	,0	26	12,4	44,1	168	80,0	27,9	16	7,6	23,2

Remarque : a : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui ont un niveau d'éducation 'Primaire' par rapport aux autres niveaux d'éducation (collège, bac, licence, master ou plus).

b : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui ont un niveau d'éducation 'Primaire'.

Ces résultats montrent la réalité, bien que la société vietnamienne d'aujourd'hui soit prépondéramment égalitaire, il continue d'exister des différences sensibles, les hommes sont plus diplômés que les femmes dans cette identité.

En relation avec la catégorie d'emploi, les répondants montrent qu'il y a plus d'hommes que de femmes travaillant dans les postes tels que : la programmation informatique, l'administration des réseaux ou le traitement des données. Alors qu'il y a plus de femmes qui occupent des postes administratifs (voir le tableau 2-6).

Tableau 2-6 : La relation entre le sexe et la catégorie d'emploi

Sexe	Catégorie d'emploi														
	Administration			Programmation informatique			Administration de réseau			Traitement de données			Autres		
	Nbre	Catég ^a %	Sexe ^b %	Nbre	Catég %	Sexe %	Nbre	Catég %	Sexe %	Nbre	Catég %	Sexe %	Nbre	Catég %	Sexe %
Hommes	59	11,3	37,6	242	46,2	86,7	76	14,5	89,4	54	10,3	80,6	93	17,7	63,7
Femmes	98	46,7	62,4	37	17,6	13,3	9	4,3	10,6	13	6,2	19,4	53	25,2	36,3

Remarque : a : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui travaillent dans l'administration par rapport aux autres catégories d'emploi.

b : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui travaillent dans l'administration.

Concernant l'ancienneté, celle des hommes et des femmes est majoritairement inférieure à 5 ans (62% pour les hommes et 70,5% pour les femmes), vient ensuite la tranche de 5 à 10 ans (26,9% pour les hommes et 19,5% pour les femmes) (voir le tableau 2-7).

Tableau 2-7 : La relation entre le sexe et l'ancienneté

Sexe	Ancienneté														
	< 5 ans			de 5 à 10 ans			de 10 à 20 ans			de 20 à 30 ans			> 30 ans		
	Nbre	Ancie ^a %	Sexe ^b %	Nbre	Ancie. %	Sexe %	Nbre	Ancie. %	Sexe %	Nbre	Ancie. %	Sexe %	Nbre	Ancie. %	Sexe %
Hommes	325	62,0	68,7	141	26,9	77,5	42	8,0	73,9	10	1,9	81,3	6	1,1	100,0
Femmes	148	70,5	31,3	41	19,5	22,5	19	9,1	26,1	2	1,0	18,7	0	,0	0,0

Remarque : a : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui ont l'ancienneté de moins de 5 ans par rapport aux autres anciennetés.

b : représente le pourcentage des hommes et des femmes qui ont l'ancienneté de moins de 5 ans.

Toutefois, les hommes ont généralement plus d'ancienneté dans ce secteur que les femmes. Par exemple, pour la tranche de 20-30 ans, les hommes représentent un taux de 1,9%. Tandis que les femmes ne représentent que 1%. Par ailleurs, aucune femme ne travaillant dans ce secteur, a une ancienneté supérieure à 30 ans.

3.1.2 L'âge

Les répondants de ce secteur sont relativement jeunes. 66,2% sont âgés de 25 à 34 ans et 18% ont moins de 24 ans. Autrement dit, il y a 84,2% de la population interrogée qui est âgé de moins de 35 ans (vois le tableau 2-8).

Tableau 2-8 : Les répondants classés par âges

Age	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulative
< 24 ans	132	18,0	18,0
De 25 à 34 ans	486	66,2	84,2
De 35 à 44 ans	98	13,4	97,5
De 45 à 55 ans	14	1,9	99,5
> 55 ans	4	,5	100,0
Total	734	100,0	

Les moins de 35 ans qui représentent plus de 80% des répondants peuvent être considérés comme la génération qui est née pendant la période de rénovation. Autrement dit, les 20-30 ans générations qui née avec l'information.

Près de 20% de la population a été témoin de la transition entre le régime d'économie planifiée et l'économie de marché. Ainsi, on peut s'attendre à ce que la nouvelle génération présente des caractéristiques psychoculturelles différentes.

L'analyse de cette étude va porter sur les attitudes différentes des répondants en fonction de leur âge afin de mieux comprendre leurs perceptions et leurs opinions. Il sera aussi intéressant de voir s'il existe une relation entre l'âge et l'intention de rester dans l'entreprise.

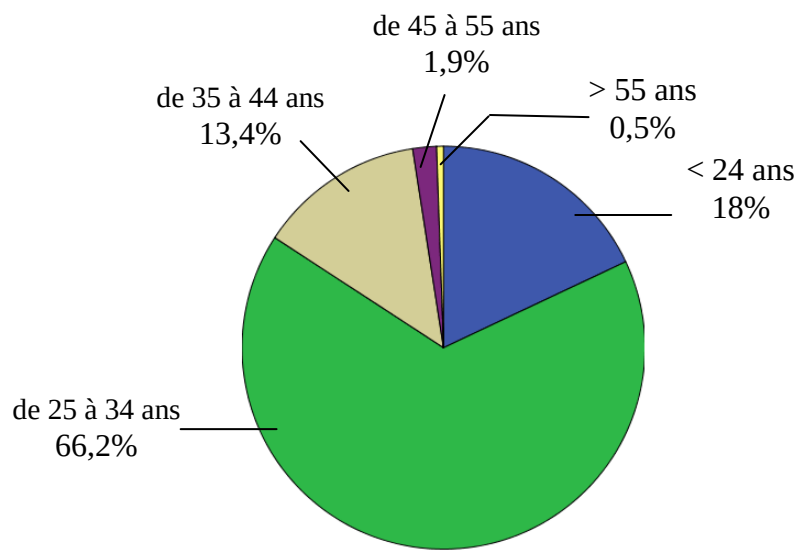


Figure 2-3 : Répartition des salariés répondants selon l'âge

Pour la relation entre l'âge et le revenu moyen, le tableau 2-9 montre que plus les répondants sont âgés, plus leur revenu moyen est élevé. Par exemple, les répondants âgés de moins de 24 ans gagnent majoritairement moins de 200€.

Tableau 2-9 : La relation entre l'âge et le revenu moyen

Âge	Revenu moyen											
	< 200 €			200-350 €			350-550 €			> 550 €		
	Nbre	revenu ^a %	âge ^b %	Nbre	revenu %	âge %	Nbre	revenu %	âge %	Nbre	revenu %	âge %
< 24 ans	95	72,0	43,0	28	21,2	9,1	7	5,3	6,7	2	1,5	2,0
de 25 à 34 ans	121	24,9	54,8	237	48,8	76,9	72	14,8	68,6	56	11,5	56,0
de 35 à 44 ans	5	5,1	2,3	42	42,9	13,6	20	20,4	19,0	31	31,6	31,0
de 45 à 55 ans	0	,0	,0	1	7,1	,3	6	42,9	5,7	7	50,0	7,0
> 55 ans	0	,0	,0	0	,0	,0	0	,0	,0	4	100,0	4,0

Remarque : a : représente le pourcentage des personnes de moins de 24 ans qui ont un revenu moyen de moins de 200€ par rapport aux autres revenus moyens.

b : représente le pourcentage des personnes de moins de 24 ans qui ont un revenu moyen de moins de 200€ par rapport aux autres tranches d'âge.

Les répondants de la tranche de 25 à 44 ans ont un revenu moyen situé principalement entre 200 et 350€. Le revenu moyen le plus élevé est dans la tranche des salariés de 45 à 55 ans et ceux de plus de 55 ans. Par ailleurs, le tableau 4-9 indique qu'il y a 1,5% des moins de 24 ans qui gagnent plus de 550€. Alors que toutes les personnes de plus de 55 ans gagnent plus de 550€.

En relation avec le niveau d'éducation, comme pour le revenu moyen, le niveau d'éducation master ou plus est surtout détenu par les personnes âgées de plus de 35 ans (voir le tableau 2-10). La tranche des moins de 35 ans est majoritairement du niveau de la Licence. Dans ce secteur, tout le monde a suivi des études supérieures. Seulement quatre personnes de moins de 35 ans ont un niveau d'éducation collège, mais ces personnes poursuivent actuellement leurs études.

Tableau 2-10 : La relation entre l'âge et le niveau d'éducation

Age	Niveau d'éducation														
	Primaire			Collège			Bac			Licence			Master ou plus		
	Nbre	Éduc ^a %	âge ^b %	Nbre	Éduc. %	âge %	Nbre	Éduc. %	âge %	Nbre	Éduc. %	âge %	Nbre	Éduc. %	âge %
< 24 ans	0	,0	,0	2	1,6	33,3	17	12,9	28,8	111	84,1	18,4	2	1,5	2,9
de 25 à 34 ans	0	,0	,0	2	,4	66,7	35	7,2	59,3	423	87,0	70,3	26	5,3	37,7
de 35 à 44 ans	0	,0	,0	0	,0	,0	5	5,1	8,5	63	64,3	10,5	30	30,6	43,5
de 45 à 55 ans	0	,0	,0	0	,0	,0	2	14,3	3,4	5	35,7	,8	7	50,0	10,1
> 55 ans	0	,0	,0	0	,0	,0	0	,0	,0	0	,0	,0	4	100,0	5,8

Remarque : a : représente le pourcentage des personnes de moins de 24 ans qui ont un niveau d'éducation 'Primaire' par rapport aux autres niveaux d'éducation.

b : représente le pourcentage des personnes de moins de 24 ans qui ont un niveau d'éducation 'Primaire' par rapport aux autres tranches d'âge.

En relation avec la catégorie d'emploi, le tableau 2-11 indique que les répondants âgés de moins de 34 ans travaillent majoritairement en programmation informatique et dans l'administration, alors que les répondants âgés de plus de 35 ans sont principalement des administrateurs de réseaux et des analystes de traitement de données. Par exemple, dans la tranche des 25 à 34 ans, 43,4% travaillent en programmation informatique et seulement 18,7% en administration, alors que dans la tranche de plus de 55 ans, l'administration de réseau est la tâche essentielle (100%). Cela représente le fait que l'informatique est arrivée en cours de leur vie qu'ils ne sont pas nés avec l'informatique.

Tableau 2-11 : La relation entre l'âge et les catégories d'emploi

Age	Catégories d'emploi														
	Administration			Programmation informatique			Administration de réseau			Traitement de données			Autres		
	Nbre	Caté. ^a %	âge ^b %	Nbre	Caté. %	âge %	Nbre	Caté. %	âge %	Nbre	Caté. %	âge %	Nbre	Caté. %	âge %
< 24 ans	43	32,6	27,4	47	35,6	16,8	2	1,5	2,4	10	7,6	14,9	30	22,7	20,5
de 25 à 34 ans	91	18,7	58,0	211	43,4	75,6	46	9,5	54,1	46	9,5	68,7	92	18,9	63,0
de 35 à 44 ans	21	21,4	13,4	18	18,4	6,5	26	26,5	30,6	9	9,2	13,4	24	24,5	16,4
de 45 à 55 ans	2	14,3	1,3	3	21,4	1,1	7	50,0	8,2	2	14,3	3,0	0	,0	,0
> 55 ans	0	,0	,0	0	,0	,0	4	100,0	4,7	0	,0	,0	0	,0	,0

Remarque : a : représente le pourcentage des personnes de moins de 24 ans qui travaillent dans l'administration par rapport aux autres catégories d'emploi.

b : représente le pourcentage des personnes de moins de 24 ans qui travaillent dans l'administration par rapport aux autres tranches d'âge.

3.1.3 Le revenu moyen

Tableau 2-12 : Les répondants classés par le revenu moyen

Revenue moyen	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulative
< 200 €	221	30,1	30,1
200-350 €	308	42,0	72,1
350-550 €	105	14,3	86,4
> 550 €	100	13,6	100,0
Total	734	100,0	

Les répondants ont un revenu moyen qui se situe principalement dans la tranche de 200 à 350€ et au moins de 200€ (42% et 30,1% respectivement) (voir le tableau 2-12). Autrement dit, 72% des salariés ont un revenu moyen inférieur à 350€ par mois et près de 28% des salariés ont un revenu moyen supérieur à 350€ (voir la figure 2-4).

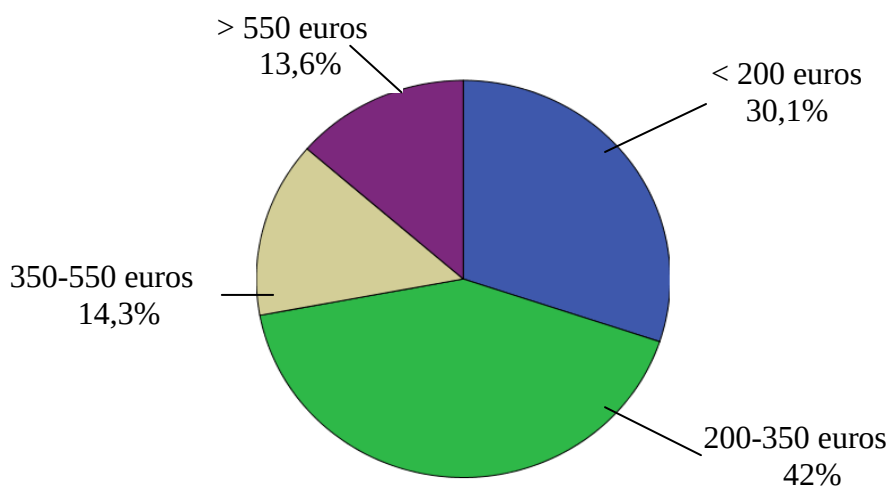


Figure 2-4 : Répartition des salariés répondants selon le revenu moyen

Cela montre que le revenu moyen des salariés qui travaillent dans le secteur informatique en général est faible.

En ce qui concerne la relation avec le niveau d'éducation, le tableau 2-13 montre que plus le niveau d'éducation est élevé, plus le revenu l'est aussi. Ces résultats étaient attendus car ils sont logique comme c'est le cas généralement dans le monde.

Tableau 2-13 : La relation entre le revenu moyen et le niveau d'éducation

Revenu	Niveau d'éducation														
	Primaire			Collège			Bac			Licence			Master ou plus		
	Nbre	Éduc ^a %	Reve ^b %	Nbre	Éduc. %	Reve. %	Nbre	Éduc. %	Reve. %	Nbre	Éduc. %	Reve. %	Nbre	Éduc. %	Reve. %
< 200€	0	,0 ^a	,0 ^b	4	1,4	100,0	43	19,5	72,9	174	79,1	28,9	0	,0	,0
200-350€	0	,0	,0	0	,0	,0	14	4,5	23,7	277	89,9	46,0	17	5,5	25,0
350-550€	0	,0	,0	0	,0	,0	1	1,0	1,7	92	87,7	15,1	12	11,4	17,6
> 550€	0	,0	,0	0	,0	,0	1	1,0	1,7	60	60,0	10,0	39	39,0	57,4

Remarque : a : représente le pourcentage des personnes qui ont un revenu moyen de moins de 200€ et qui ont un niveau d'éducation 'Primaire' par rapport aux autres niveaux d'éducation.

b : représente le pourcentage des personnes qui ont un revenu moyen de moins de 200€ et qui ont un niveau d'éducation 'Primaire' par rapport aux autres revenus moyens.

Pour un niveau d'éducation Master ou plus, le revenu moyen est supérieur à 550€ (57,4%) et personne avec ce niveau d'éducation ne gagne moins de 200 €. Avec le niveau d'éducation Licence, le revenu moyen est principalement dans la tranche de 200 à 550€. C'est pour les salariés qui ont un niveau d'éducation inférieur de secondaire que le revenu moyen est le plus souvent inférieur à 200€.

3.1.4 Le niveau d'éducation

Tableau 2-14 : Les répondants classés par le niveau d'éducation

Niveau d'éducation	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulative
Primaire	0	0,0	0,0
Collège	4	0,6	0,6
Bac	59	8,0	8,6
Licence	603	82,0	90,6
Master ou plus	68	9,4	100,0
Total	734	100,0	

La plupart des répondants ont un bon niveau scolaire (voir le tableau 2-14). Ces résultats montrent que 82% des salariés répondants ont obtenu un diplôme de Licence. Tandis qu'il y a 0,6% ceux qui ont un niveau d'éducation Collège.

Par ailleurs, 9,4% des salariés ont obtenu le niveau Master ou plus, et 8% n'ont fait que des études Baccalauréat (voir la figure 2-5).

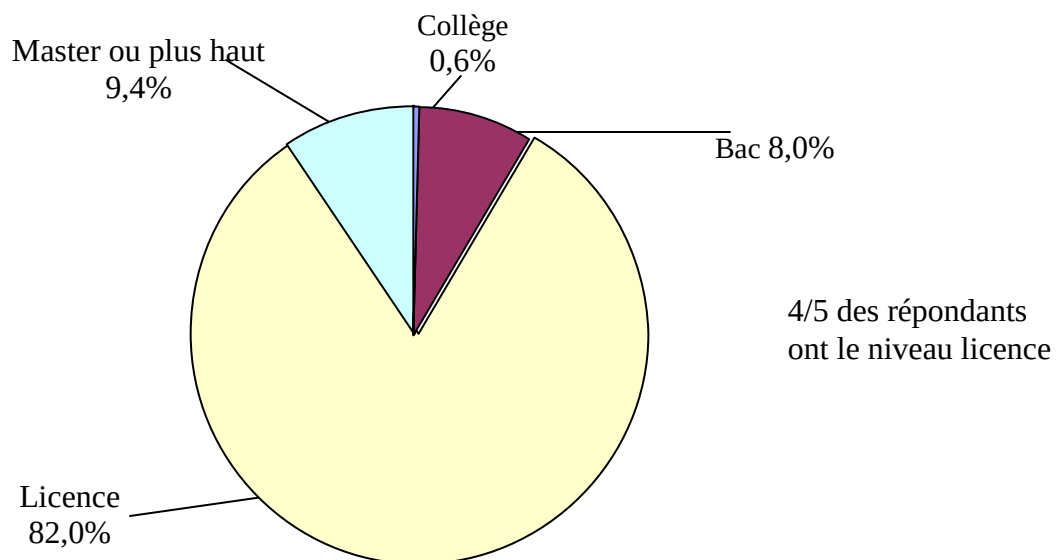


Figure 2-5 : Répartition des répondants selon le niveau d'éducation

3.1.5 La catégorie d'emploi

Tableau 2-15 : Les répondants classés par catégories d'emploi

Catégories d'emploi	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Administration	157	21,4	21,4
Programmation informatique	279	38,0	59,4
Administration de réseau	85	11,6	71,0
Traitement de données	67	9,1	80,1
Autres	146	19,9	100,0
Total	734	100,0	

Concernant la catégorie d'emploi, la plupart des salariés travaillent à la programmation informatique (38%). Tandis que le traitement des données ne représente que 9,1% (voir le tableau 2-15).

Par ailleurs, 21,4% des salariés travaillent dans l'administration et 11,6% des salariés occupent des postes dans l'administration de réseau (voir la figure 2-6).

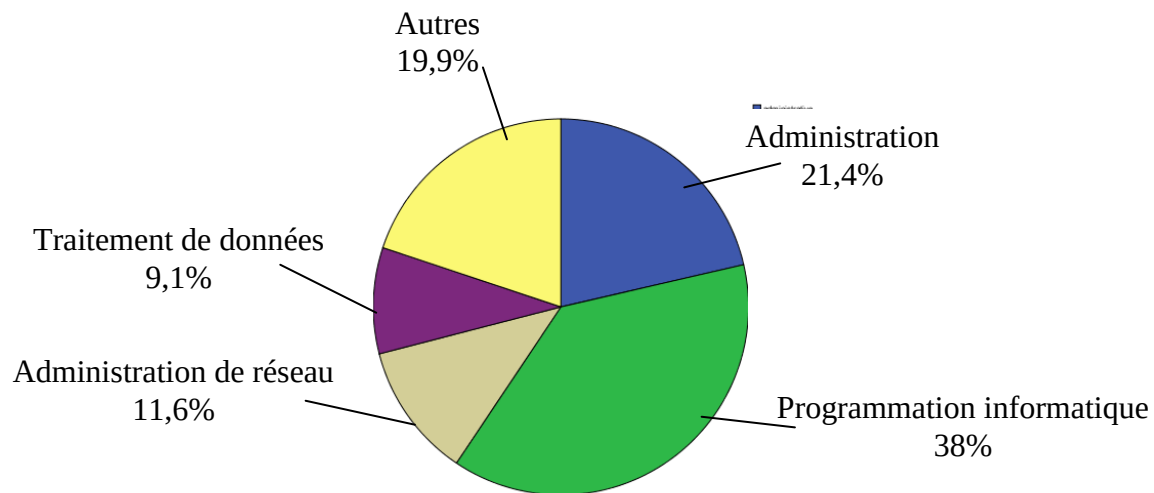


Figure 2-6 : Répartition des répondants selon la catégorie d'emploi

3.1.6 L'ancienneté

Tableau 2-16 : Les répondants classés par l'ancienneté

Années d'ancienneté	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
< 5 ans	473	64,4	64,4
de 5 à 10 ans	182	24,8	89,2
de 10 à 20 ans	61	8,3	97,5
de 20 à 30 ans	12	1,6	99,1
> 30 ans	6	,9	100,0
Total	734	100,0	

Comme le montre le tableau 2-16 et la figure 2-6, deux tiers des répondants ont moins de 5 ans d'ancienneté (64,4%), puis de 5 à 10 ans (24,8%). Donc 89,2% des répondants ont une ancienneté inférieure à 10 ans.

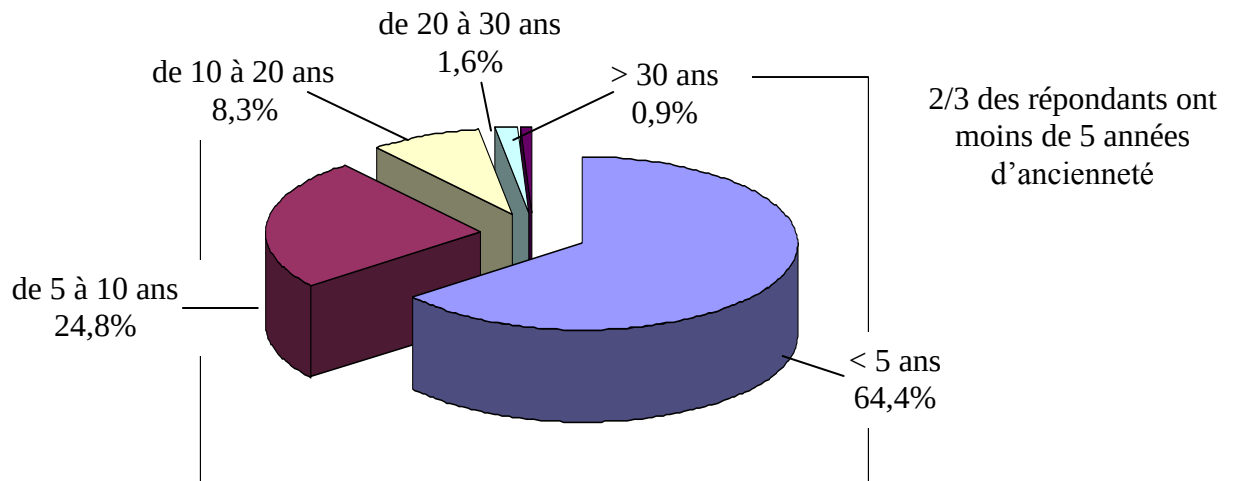


Figure 2-7 : Répartition des répondants selon l'ancienneté

Ceci montre que les salariés du secteur informatique au Vietnam ont peu d'ancienneté et que leur niveau d'implication organisationnelle est faible. Ce qui correspond à notre problématique.

Afin d'expliquer cette tendance, nous avons pris en compte certaines remarques des salariés mentionnées dans le questionnaire retourné. Ils quittent leur poste parce qu'ils aiment découvrir des nouveautés dans leur travail. Cependant, la plupart des salariés considèrent qu'ils ne sont pas satisfaits du style de gestion et d'environnement de travail dans leur entreprise actuelle.

Les caractéristiques des répondants ayant été précisées. Nous pouvons maintenant présenter les caractéristiques des entreprises.

3.2 Les caractéristiques des entreprises

L'analyse des données des entreprises est faite selon trois principales caractéristiques : le type d'entreprise, leur localisation et leur taille.

3.2.1 Le type d'entreprise

Le tableau 2-17 reflète la diversité des entreprises

Tableau 2-17 : Le type d'entreprise

Type d'organisation	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Sociétés étatiques	107	14,6	14,6
Entreprises individuelles	92	12,5	27,1
Responsabilité limitée	225	30,7	57,8
Sociétés par actions	310	42,2	100,0
Total	734	100,0	

Au Vietnam, avant la période de rénovation en 1986, il y avait principalement des sociétés étatiques avec une petite minorité d'entreprises individuelles et de sociétés à responsabilité limitée (SARL).

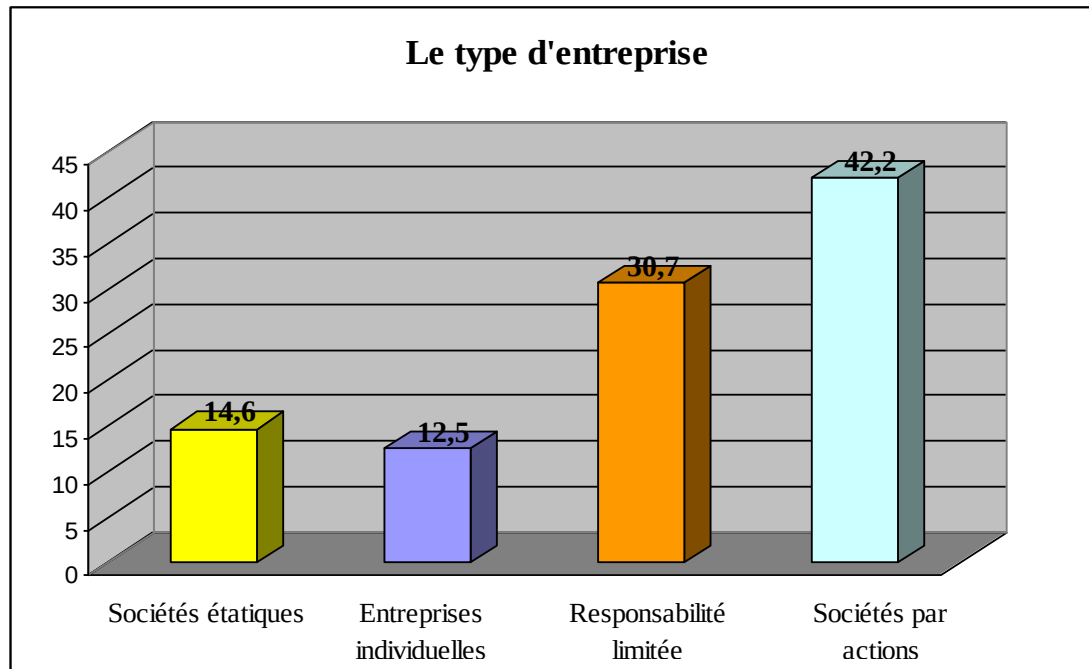


Figure 2-8 : Répartition des entreprises selon le type

Cependant, après la période de rénovation, l'économie planifiée s'est transformée peu à peu en une économie de marché. Dès ce moment, l'Etat a encouragé la privatisation des sociétés étatiques pour qu'elles deviennent individuelles ou par actions (en particulier après 1995).

L'objectif de ces transformations visait promouvoir le développement économique. Par conséquent, aujourd'hui il y a un nombre élevé de sociétés à responsabilité limitée ou par actions. Elles représentent 30,7% et 42,2% respectivement dans notre échantillon. Il y a seulement 14,6% des sociétés étatiques.

L'analyse de la relation entre le type d'entreprise et la localisation est présentée dans le tableau 2-18.

Tableau 2-18 : La relation entre le type d'entreprise et la localisation

Type d'entreprise	Localisation														
	Hanoi			Hochiminh			Danang			Nhatrang			Cantho		
	Nbre	Locat ^a %	type ^b %	Nbre	Locat %	type %	Nbre	Locat. %	type %	Nbre	Locat. %	type %	Nbre	Locat. %	type %
Sociétés étatiques	46	43,0	26,6	6	5,6	3,3	24	22,4	13,7	22	20,6	15,6	9	8,4	13,8
Entreprises individuelles	27	29,3	15,6	16	17,4	8,9	19	20,7	10,9	28	30,4	19,9	2	2,2	3,1
Responsabilité limitée	53	23,6	30,6	32	14,2	17,8	56	24,9	32,0	83	36,9	58,8	1	0,4	1,5
Sociétés par actions	47	15,2	27,2	126	40,6	70,0	76	24,5	43,4	8	2,6	5,7	53	17,1	81,5

Remarque : a : représente le pourcentage des sociétés étatiques situées à Hanoi par rapport aux autres villes.

b : représente le pourcentage des sociétés étatiques situées à Hanoi par rapport aux autres types d'entreprises.

Ce tableau montre que la plupart des salariés qui travaillent dans les sociétés étatiques habitent Hanoi (43%). Tandis que ceux résidant à Hochiminh travaillent peu dans les sociétés étatiques (5,6%), mais surtout majoritairement dans les sociétés par actions (40,6%). Comparativement avec les autres villes, peu de résidents d'Hanoi travaillent dans les sociétés par actions (15,2%). Ce phénomène reflète une orientation traditionnellement planifiée plus forte au Nord qu'au Sud. Au contraire, l'ouverture sur le monde extérieur est plus forte au Sud qu'au Nord.

Ces résultats sont cohérents avec notre analyse de la littérature (chapitre 2). La culture de ces deux régions (le Nord et le Sud du Vietnam) est un peu différente. Cela peut influencer la culture dans les entreprises.

A Danang et Cantho, ce sont les sociétés par actions qui prédominants (43,4% et 81,5% respectivement), alors qu'à Nhatrang, les sociétés à responsabilité limitée sont prépondérantes (58,8%).

Par rapport à la taille de l'entreprise, les sociétés par actions et les sociétés étatiques ont majoritairement plus de 500 salariés (40,6% et 38,3% respectivement) (voir le tableau 2-19), alors que la plupart des sociétés à responsabilité limitée et les entreprises individuelles ont des effectifs de 11 à 50 salariés (50,7% et 43,5% respectivement).

Tableau 2-19 : La relation entre le type d'entreprise et la taille

Type d'entreprise	Taille														
	< 10			11-50			51-100			101-500			> 500		
	Nbre	Taille ^a %	Type ^b %	Nbre	Taille %	Type %	Nbre	Taille %	Type %	Nbre	Taille %	Type %	Nbre	Taille %	Type %
Sociétés étatiques	2	1,9	3,7	11	10,3	5,1	28	26,2	19,3	25	23,4	26,0	41	38,3	18,2
Entreprise individuelles	24	26,1	44,4	40	43,5	18,7	7	7,6	4,8	3	3,3	3,1	18	19,6	8,0
Responsabilité limitée	24	10,7	44,4	114	50,7	53,3	25	11,1	17,3	22	9,8	22,9	40	17,8	17,8
Sociétés par actions	4	1,3	7,4	49	15,8	22,9	85	27,4	58,6	46	14,8	47,9	126	40,6	56,0

Remarque : a : représente le pourcentage des sociétés étatiques qui ont une taille de moins de 10 salariés par rapport aux autres tailles.

b : représente le pourcentage des sociétés étatiques qui ont une taille de moins de 10 salariés par rapport aux autres types d'entreprises.

3.2.2 La localisation

Tableau 2-20 : La localisation

Localisation	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulatif
Hanoi	173	23,6	23,6
Hochiminh	180	24,5	48,1
Danang	175	23,8	71,9
Nhatrang	141	19,2	91,1
Cantho	65	8,9	100,0
Total	734	100,0	

Hanoi et Hochiminh sont les deux plus grandes villes du Vietnam. La concentration de la population y est très dense. Elles constituent également les centres économiques, culturel et éducatifs importants du pays. Par conséquent, la plupart des entreprises veulent être implantées dans ces deux villes. Plus précisément, Hochiminh représente de 24,5% et Hanoi représente 23,6% (voir le tableau 2-20 et la figure 2-9).

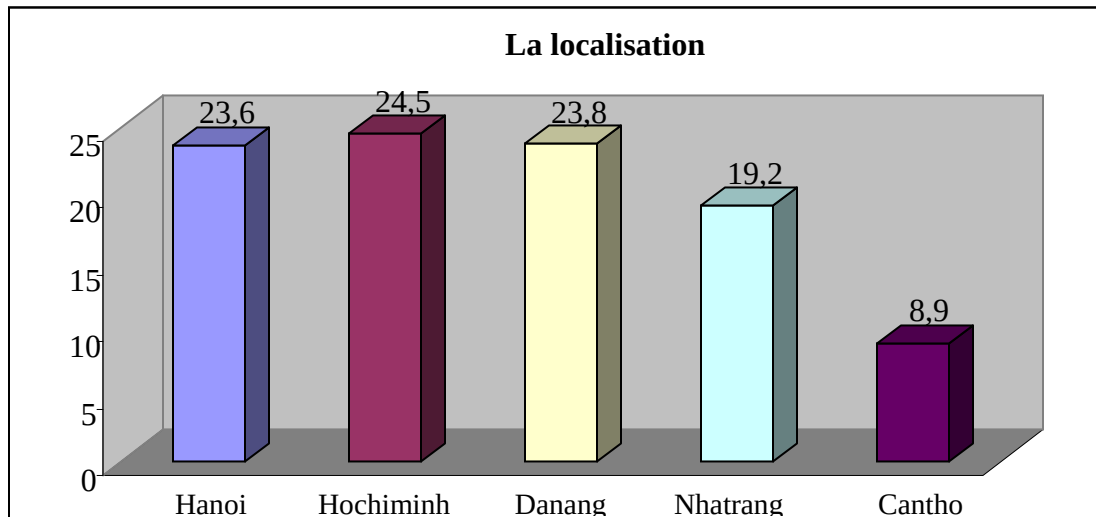


Figure 2-9 : Répartition des entreprises selon la localisation

Par ailleurs, ces dernières années, Danang s'est fortement développé. L'indice de compétitivité de Danang est le plus haut du pays. En même temps, Danang investit manifestement dans la construction d'infrastructures et l'amélioration de l'environnement. Cela motive les entreprises à s'implanter dans cette ville. C'est pourquoi dans nos résultats, le taux des entreprises situé à Danang est sensiblement égal à celui d'Hanoi (23,8%). Viennent ensuite Nhatrang et Cantho avec 19,2% et 8,9% respectivement.

Le tableau 2-21 présente la relation avec la taille.

Tableau 2-21 : La relation entre la localisation et la taille de l'entreprise

Localisation	Taille														
	< 10			11-50			51-100			101-500			> 500		
	Nbre	Taille ^a %	Loca. ^b %	Nbre	Taille %	Loca. %	Nbre	Taille %	Loca. %	Nbre	Taille %	Loca. %	Nbre	Taille %	Loca. %
Hanoi	16	9,2	29,6	67	38,7	31,3	19	11,0	13,1	25	14,5	26,0	46	26,6	20,4
Hochiminh	3	1,7	5,6	29	16,1	13,6	36	20,0	24,8	24	13,3	25,0	88	48,9	39,1
Danang	6	3,4	11,1	29	16,6	13,6	69	39,4	47,6	29	16,6	30,2	42	24,0	18,7
Nhatrang	29	20,6	53,7	83	58,9	38,8	17	12,1	11,7	12	8,5	12,5	0	,0	,0
Cantho	0	,0	,0	6	9,2	2,8	4	6,2	2,8	6	9,2	6,2	49	75,4	21,8

Remarque : a : représente le pourcentage des entreprises situées à Hanoi qui ont une taille de moins de 10 salariés par rapport aux autres tailles.

b : représente le pourcentage des entreprises situées à Hanoi qui ont une taille de moins de 10 salariés par rapport aux autres villes.

Dans notre échantillon, les entreprises situées à Hochiminh et Cantho ont plus de 500 salariés (48,9% et 75,4% respectivement). A Danang la plupart des entreprises ont de 51 à 100 salariés (39,4%). Tandis qu'à Hanoi et Nhatrang les effectifs sont dans la tranche de 11 à 50 salariés (38,7% et 58,9% respectivement).

3.2.3 La taille (selon le nombre des salariés)

Tableau 2-22 : La taille

Taille	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulative
< 10	54	7,4	7,4
11-50	214	29,2	36,5
51-100	145	19,8	56,3
101-500	96	13,1	69,3
> 500	225	30,7	100,0
Total	734	100,0	

La taille des entreprises de notre échantillon se situe surtout dans deux tranches : plus de 500 salariés (30,7%), et de 11-50 salariés (29,2%) (voir le tableau 2-22).

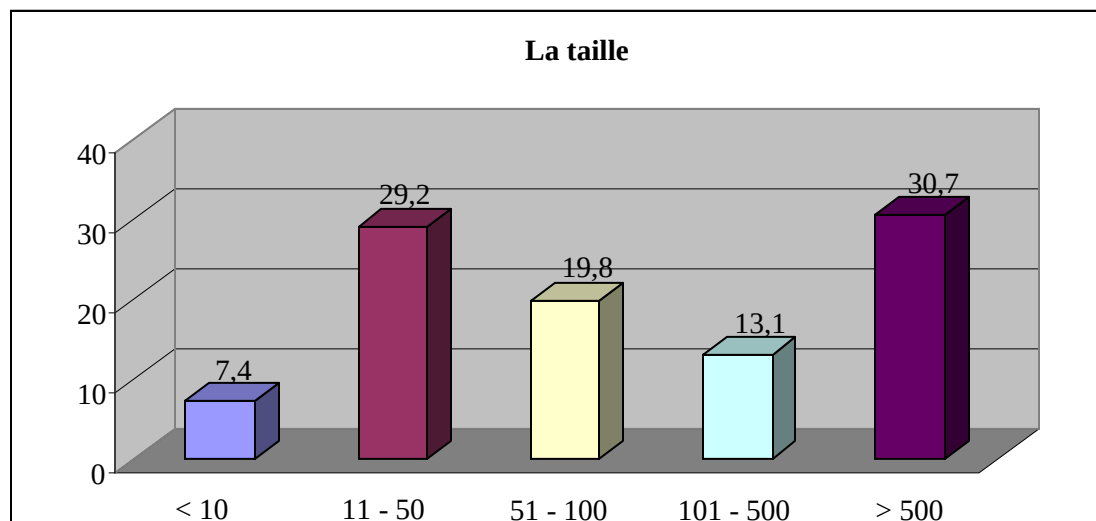


Figure 2-10 : Répartition des entreprises selon la taille

Au Vietnam, les entreprises ayant plus de 100 salariés font partie des grandes entreprises (43,8%). 49% sont de petite et moyenne taille avec de 11 à 100 salariés. Les entreprises de très petites tailles (moins de 10 salariés) ne représentent que 7,4% dans notre échantillon.

3.3 Les relations entre les répondants et les caractéristiques des entreprises

Dans ce cadre, nous présentons les relations entre les caractéristiques des entreprises et celles des répondants.

3.3.1 Les caractéristiques des entreprises et le sexe des répondants

Tableau 2-23 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et le sexe des salariés

Caractéristiques des entreprises		Sexe					
		Homme			Femme		
		Nbre	Sexe %	T ² %	Nbre	Sexe %	T ² %
Le type d'entreprise	Sociétés étatiques	81	75,7	15,5	26	24,3	12,4
	E. individuelles	53	57,6	10,1	39	42,4	18,6
	E. à responsabilité limitée	157	69,8	30,0	68	30,2	32,4
	Sociétés par actions	233	75,2	44,5	77	24,8	26,6
La taille	< 10	34	63,0	6,5	20	37,0	9,5
	11-50	143	66,8	27,3	71	33,2	33,8
	51-100	99	68,3	18,9	46	31,7	21,9
	101-500	77	80,2	14,7	19	19,8	9,0
	> 500	171	76,0	32,6	54	24,0	25,7

T² : type et taille d'entreprises

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les hommes sont majoritaires dans le secteur informatique au Vietnam. Le tableau 2-23 montre que les hommes sont plus nombreux que les femmes dans tous les types d'entreprises.

Ces chiffres indiquent que les hommes et les femmes travaillent principalement dans les sociétés par actions (44,5% et 36,6% respectivement), et les sociétés à responsabilité limitée (30% et 30,2% respectivement).

En ce qui concerne la relation entre la taille de l'entreprise et le sexe des salariés mettent en évidence que les femmes travaillent principalement dans les entreprises de 11 à 50 salariés (33,8%). Tandis que les hommes travaillent majoritairement dans les entreprises de plus de 500 salariés (32,6%).

3.3.2 Les caractéristiques des entreprises et l'âge des répondants

Tableau 2-24 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et l'âge

Caractéristiques des entreprises		Âge									
		< 24		25-34		35-44		45-55		> 55	
		Nbre	âge %	Nbre	âge %	Nbre	âge %	Nbre	âge %	Nbre	âge %
Le type d'entreprise	Sociétés étatiques	8	7,5	78	72,9	18	16,8	3	2,8	0	,0
	E.individuelles	27	29,3	49	53,3	14	15,2	2	2,2	0	,0
	E. à responsabilité limitée	44	19,5	150	66,7	22	9,8	8	3,6	1	0,4
	Sociétés par actions	53	17,1	209	67,4	44	14,2	1	0,3	3	1,0
La taille	< 10	19	35,2	28	51,9	6	11,1	1	1,9	0	,0
	11-50	61	28,5	124	57,9	23	10,7	6	2,8	0	,0
	51-100	20	13,8	98	67,6	22	15,2	4	2,8	1	,7
	101-500	8	8,3	66	68,8	19	19,8	2	2,1	1	1,0
	> 500	24	10,7	170	75,6	28	12,4	1	,4	2	,9

La tranche d'âge de 25 à 34 ans est la plus représentée dans tous les types et toutes les tailles d'entreprises. Puis, c'est la tranche de 35 à 44 ans et 24 ans. Alors que celle des plus de 55 ans a travaillé dans les sociétés par actions.

Par ailleurs, la plupart des répondants qui ont 35-44 ans travaillent principalement dans les entreprises de plus de 50 salariés. Tandis lors que les répondants ayant moins de 24 ans travaillent dans les petites entreprises (moins de 50 salariés).

3.3.3 Les caractéristiques des entreprises et le revenu moyen des répondants

Tableau 2-25 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et le revenu moyen

Caractéristiques des entreprises		Revenu moyen							
		< 200		200 -350		350 - 550		> 550	
		Nbre	revenu %	Nbre	revenu %	Nbre	revenu %	Nbre	revenu %
Le type d'organisation	Sociétés étatiques	27	25,2	65	60, 7	10	9,3	5	4,7
	E.individuelles	37	40,2	30	32,6	14	15,2	11	12,0
	E. à responsabilité limitée	102	45,0	81	36,0	22	9,8	20	8,9
	Sociétés par actions	55	17,7	132	42,6	59	19,0	64	20,6
La taille	< 10	33	61,1	14	25,9	3	5,6	4	7,4
	11-50	115	53,7	65	30,4	23	10,7	11	5,1
	51-100	35	24,1	74	51,0	19	13,1	17	11,7
	101-500	21	21,9	38	39,6	12	12,5	25	26,0
	> 500	17	7,6	117	52,0	48	21,3	43	19,1

Le tableau 2-25 présente la relation entre les caractéristiques des entreprises et le revenu moyen des répondants. Les salariés qui travaillent dans les entreprises individuelles, dans les sociétés étatiques et à responsabilité limitée ont un revenu moyen inférieur la tranche de 200€ à 350€ (40,2%, 60,7% et 45% respectivement). Tandis que ceux qui travaillent pour les sociétés par actions ont en général un revenu moyen supérieur à 200-350€ (42,6%).

Concernant la taille des entreprises, dans les petites et moyennes entreprises (moins de 50 salariés et la tranche 51-100 salariés) les salariés ont un revenu moyen inférieur à 200-

350€ (53,7% et 51%). Pour les grandes entreprises, ils ont un revenu moyen supérieur à 200-350€ (39,6% et 52%) (voir le tableau 2-25).

3.3.4 Les caractéristiques des entreprises et le niveau d'éducation des répondants

Les dirigeants d'entreprises ont souvent envie de recruter des salariés qui ont des qualifications et des compétences pour améliorer la performance de leur entreprise. Cela est en accord avec les résultats de notre échantillon.

Tableau 2-26 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et le niveau d'éducation

		Niveau d'éducation									
		Primaire		Collège		Bac		Licence		Master ou plus haut	
		Nbre	Educ. %	Nbre	Educ. %	Nbre	Educ. %	Nbre	Educ. %	Nbre	Educ. %
Le type d'entreprise	Sociétés étatiques	0	,0	0	,0	5	4,7	87	81,3	15	14,0
	E.individuelles	0	,0	2	2,2	15	16,3	63	68,5	12	13,0
	E. à responsabilité limitée	0	,0	1	0,4	26	11,6	183	81,3	15	6,7
	Sociétés par actions	0	,0	1	0,3	13	4,2	269	86,8	27	8,7
La taille	< 10	0	,0	1	1,9	10	18,5	38	70,4	5	9,3
	11-50	0	,0	2	1,0	27	12,6	173	80,8	12	5,6
	51-100	0	,0	0	,0	8	5,5	123	84,8	14	9,7
	101-500	0	,0	1	1,0	4	4,2	75	78,1	16	16,7
	> 500	0	,0	0	,0	10	4,4	193	85,8	22	9,8

Comme le tableau 2-26 montre que les salariés dans tous les types et les tailles d'entreprise ont un meilleur celui du niveau Licence et Master ou plus.

3.3.5 Les caractéristiques des entreprises et l'ancienneté des répondants

Le tableau 2-27 montre que les salariés qui ont moins de 5 ans d'ancienneté et/ ou de 5 à 10 ans sont les plus nombreux dans tous les types et les tailles d'entreprises.

En conclusion, nous pouvons résumer les principales caractéristiques de notre échantillon, il comporte plus d'hommes que de femmes, les salariés sont majoritairement jeunes et ont moins de 10 ans d'ancienneté. Ils travaillent principalement dans des sociétés par actions et à responsabilité limitée. Ce sont les entreprises dans les tranches 11-50 salariés et de plus de 500 salariés qui prédominent.

Tableau 2-27 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et l'ancienneté

Caractéristiques des entreprises		Ancienneté (ans)									
		< 5		5 - 10		10 - 20		20 - 30		> 30	
		Nbre	Ligne %	Nbre	Ligne %	Nbre	Ligne %	Nbre	Ligne %	Nbre	Ligne %
Le type d'entreprise	Sociétés étatiques	57	53,3	32	29,9	15	14,0	3	2,8	0	,0
	E. individuelle	60	65,2	20	21,7	12	13,1	0	,0	0	,0
	E. à responsabilité limitée	160	71,1	42	18,7	15	6,7	6	2,7	2	0,9
	Sociétés par actions	196	63,2	88	28,4	19	6,1	3	1,0	4	1,3
La taille	< 10	35	64,8	13	24,1	6	11,2	0	,0	0	,0
	11-50	162	75,7	32	15,0	19	8,9	1	,5	0	,0
	51-100	87	60,0	39	26,9	11	7,6	6	4,1	2	1,4
	101-500	42	43,8	39	40,6	9	9,3	4	4,1	2	2,1
	> 500	147	65,3	59	26,2	16	7,1	1	,4	2	,9

Après avoir précisé notre échantillon, nous allons maintenant présenter les méthodes d'analyse des données multivariées qui sont appliquées.

4. Les méthodes d'analyse des données

L'analyse des données a été effectuée en utilisant une série de techniques statistiques. Les réponses reçues ont été codées et saisies dans l'ordinateur à l'aide du logiciel SPSS 16,0 et AMOS 21,0 afin de réaliser des analyses statistiques.

Bien que la majorité des items du questionnaire provienne d'outils fiables, nous avons jugé nécessaire de confirmer leur validité et leur fiabilité dans le contexte vietnamien.

Dans ce cadre, nous présentons l'analyse factorielle (1) avant de préciser la fiabilité et la validité (2). Enfin, nous expliquons le choix du modèle d'équations structurelles (3).

4.1 L'analyse factorielle

L'analyse factorielle a épuré des échelles dans le modèle de recherche. Cette phase permet de minimiser le nombre d'items non statistiquement significatifs.

Dans la phase exploratoire, le test formel permet de vérifier le KMO (Kaiser, Meyer et Olkin). Il teste si les corrélations entre les facteurs sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes. Selon Kaiser (1974), un KMO supérieur à 0,5 est acceptable. Si une valeur de KMO est inférieure à 0,5, quelques items peuvent être éliminés de l'analyse.

Ensuite, les échelles ont été épurées et choisies dans la phase exploratoire pour être appliquées dans la phase confirmatoire pour tester la validité et la fiabilité.

4.2 La fiabilité et la validité

La mesure de la fiabilité peut être réalisée par un indicateur de fiabilité entre items d'une même d'échelle. En termes de fiabilité, le coefficient alpha de Cronbach (α) est souvent utilisé et adapté aux analyses factorielles au cours de la phase exploratoire. La vérification de la fiabilité au niveau confirmatoire est assurée par le calcul du Rhô de Joreskog.

L'analyse des coefficients α et le calcul de Rhô de Joreskog est adapté au test de fiabilité, car ces coefficients permettent d'évaluer la capacité d'un instrument de mesure à produire des informations qui sont cohérentes entre elles. Techniquement, les coefficients α et Rhô de Joreskog calculent la variance commune à différents items pour s'assurer qu'ils mesurent le même phénomène. Par ailleurs, il permet d'évaluer de manière satisfaisante les différents aspects du phénomène étudié (Roussel, 1996). Les calculs du coefficient α de Cronbach et du Rhô de Joreskog ont été effectués pour chacune des dimensions de l'échelle. Cependant, selon Roussel *et al.* (2002), le coefficient Rhô de Joreskog est plus précis que celui de l'alpha de Cronbach, puisqu'il intègre les termes d'erreurs.

Une échelle a une bonne fiabilité quand ces coefficients ont une valeur supérieure ou égale à 0,7. En principe, plus les coefficients α et Rhô de Joreskog sont élevés (proche de 1), plus le résultat est fiable. Cependant, si une dimension n'atteint pas ce seuil ($\alpha < 0,7$), le chercheur fait alors un arbitrage entre la suppression et la conservation de cette dimension. Il doit analyser sa fonction, ainsi que ses apports théoriques, pour permettre la compréhension du phénomène étudié.

Concernant la validité de l'analyse, il s'agit de vérifier la validité convergente et la validité discriminante. Par ailleurs, pour tester la validité, il existe un grand nombre d'indicateurs de qualité d'ajustement dans l'analyse confirmatoire et l'analyse des modèles d'équations structurelles. Les indices de mesure incluent : chi-deux et le ratio X^2/ddl , GFI, AGFI, NFI, CFI, RMSEA. Le ratio X^2/ddl sera jugé satisfaisant s'il est inférieur à 5. Pour GFI, NFI, CFI, on accepte des valeurs supérieures à 0,9, pour AGFI supérieures à 0,8 et pour RMSEA inférieures à 0,08.

Les valeurs d'indices seront détaillées dans le chapitre suivant.

4.3 Le modèle d'équations structurelles (SEM)

Notre modèle de recherche est composé de plusieurs variables. Il inclut sept variables indépendantes, deux variables médiatrices et une variable dépendante. Les méthodes d'analyse univariées et bivariées sont donc inappropriées. Dès lors, notre choix s'est porté sur les méthodes d'analyse multivariées.

Pour les méthodes d'analyse multivariées, Spencer (2011) indique que la procédure d'analyse de régression multiple de Baron & Kenny (1986) et le modèle d'équations structurelles (SEM) sont les deux méthodes statistiques les plus couramment utilisées. Parmi eux, SEM est un outil d'analyse très puissant et présentant de nombreux avantages par rapport aux autres méthodes (Carvalho & Chima, 2014). Par exemple, SEM est plus robuste que les régressions quand il y a plusieurs variables latentes qui sont examinées simultanément (Pedhazur & Schmelkin, 1991 ; Hair *et al.*, 1998). SEM intègre les erreurs de mesure afin d'estimer des variables latentes le plus précisément possible (Igalens & Roussel, 1998 ; Roussel *et al.*, 2002). SEM permet de réaliser des tests de validité et de fiabilité sur des échelles de mesure (Gerbing & Anderson, 1988). Par ailleurs, SEM permet de tester des groupes d'hypothèses complexes simultanément. Alors qu'avec d'autres méthodes d'analyses, il existe un certain nombre d'étapes distinctes (Carvalho & Chima, 2014). Par conséquent, l'analyse par SEM nous semble la plus pertinente. De plus, il est possible de mesurer l'importance des effets médiateurs par rapport aux effets directs et totaux. Selon Akremi (2005), la procédure en quatre étapes de Baron & Kenny (1986) et l'usage du test de Sobel (1996) permet la détermination de l'effet médiateur.

Afin d'appliquer SEM dans l'estimation des relations entre les variables, plusieurs programmes informatiques peuvent être utilisés, tels que CALIS, EQS, AMOS et LISREL. Parmi ceux-ci, le programme informatique AMOS est souvent choisi en raison de son aptitude à assurer toutes les étapes de l'analyse de données (Byrne, 2010 ; Kline, 2005, Schumacker & Lomax, 2004).

La mise en œuvre de modèle d'équations structurelles sera développée dans le chapitre suivant.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre a permis d'avoir une vue d'ensemble des étapes du processus de recherche et de validation des instruments de mesure utilisés dans le cadre de notre recherche. Il a souligné les étapes à respecter et à adapter du paradigme de Kinnear & Taylors (1983). En suivant la rédaction du questionnaire ainsi que les méthodes d'analyse de ces données, nous avons présenté les caractéristiques de la population participant à notre enquête.

Pour tester le modèle et les hypothèses de cette recherche, 66 questions sont présentées pour tester 6 hypothèses. Les échelles de mesure utilisées dans cette recherche ont été appliquées et testées auprès des salariés qui travaillent dans les entreprises informatiques vietnamiennes.

La méthodologie de recherche a été présentée dans ce chapitre. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter les résultats de l'analyse de données effectuée sur les relations directes et indirectes (via les variables médiatrices : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle) entre la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés.

Chapitre 2

L'analyse des données –

Les résultats des études quantitatives

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, le questionnaire d'enquête a porté sur les relations entre la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés. Cette enquête a été réalisée dans cinq grandes villes du Vietnam. Au total, 734 questionnaires complets ont été retournés après quatre mois de collecte de données.

L'étude quantitative est une technique puissante en matière de validation des échelles de mesure multi-items et d'obtention de résultats précis. Cette approche permet de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure, avant de tester le modèle théorique et les hypothèses de recherche. Il est nécessaire de faire des analyses préliminaires afin de valider les instruments de mesure au niveau exploratoire. Les analyses exploratoires (EFA) ont pour objet de supprimer un certain nombre d'observations ou un certain nombre d'items dans les échelles car ils ne répondent pas aux problèmes posés. Bien que les échelles de mesure de notre recherche aient hérité d'études précédentes, nous vérifions que celles-ci sont aussi adaptées ou non au contexte spécifique de la recherche au Vietnam. Ensuite, nous mènerons des analyses confirmatoires (CFA) afin de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure. Enfin, nous effectuerons l'analyse du

modèle d'équations structurelles (SEM) afin de tester notre modèle et nos hypothèses de recherche.

Ce chapitre est formé par les trois sections suivantes : l'analyse factorielle exploratoire (1), l'analyse factorielle confirmatoire (2) et le test du modèle et des hypothèses de recherche (3).

SECTION 1 : L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE

L'analyse factorielle exploratoire (EFA) a été réalisée afin de sélectionner les items et les variables qui sont les plus appropriés et les plus significatifs statistiquement. Le but étant de réduire à quelques items dans un ensemble de variables pour les rendre plus significatives (Hair, 1998). Nous utiliserons les résultats de cette analyse exploratoire pour poursuivre l'analyse confirmatoire (CFA) et SEM.

Dans cette section, nous présentons la méthodologie de l'étude exploratoire (1) avant de présenter les résultats de cette analyse (2).

1. La méthodologie de l'étude exploratoire

Nous analyserons l'EFA par les critères suivants : la méthode d'extraction, le 'factor loading', la variance cumulative, le test de sphéricité de Bartlett et le KMO, et l'analyse de fiabilité par le coefficient α de Cronbach.

1.1 La méthode d'extraction

Nous utilisons la méthode d'extraction selon « Principal Axis Factoring » avec la rotation « Promax » pour tester et sélectionner les items pertinent de l'échelle.

La rotation est soit orthogonale (les facteurs obtenus après la rotation sont orthogonaux et donc indépendants entre eux), soit oblique (les facteurs obtenus après la rotation peuvent être corrélés entre eux). Le choix entre les deux méthodes dépendra de la théorie. Nous devons donc regarder si la théorie autorise ou non les corrélations entre les facteurs retenus. Les deux rotations peuvent être appelées : « Varimax » pour la rotation orthogonale, et « Promax » pour la rotation oblique.

Selon Gerbing & Anderson (1988), la méthode d'extraction « Principal Axis Factoring » avec la rotation « Promax » (oblique) reflète les structures de données plus précises que

la méthode d'extraction « Principal Components » avec la rotation « Varimax » (orthogonale). Comme mentionné ci-dessus, nous allons utiliser les résultats d'EFA pour continuer à analyser le CFA et SEM. Toutefois, dans l'analyse CFA, nous devons trouver les corrélations entre les variables dans notre modèle de recherche. Par conséquent, nous utiliserons la méthode d'extraction « Principal Axis Factoring » avec la rotation « Promax ».

De plus, nous pourrions procéder à l'épuration de chaque échelle de mesures en supprimant les items faiblement corrélés aux axes après la rotation. Cette procédure s'effectue selon une approche itérative.

1.2 Le 'factor loading'

Selon Hair *et al.* (1998), le 'factor loading' est un indicateur pour s'assurer de la signification pratique de l'EFA. Un 'factor loading' $\geq 0,5$ est considéré comme ayant une signification pratique.

Selon les conditions de l'analyse factorielle exploratoire, le coefficient du 'factor loading' doit être supérieur à 0,5.

1.3 La variance cumulative

Selon Gerbing & Anderson (1988), la variance cumulative doit être supérieure à 50%. Cela montre un pourcentage de variation des variables observées. C'est-à-dire que ces valeurs observées expliquent de pourcentage de la variation dans l'analyse factorielle.

1.4 Le test de sphéricité de Bartlett et le KMO

Le test de sphéricité de Bartlett vérifie que les corrélations entre les variables ne sont pas nulles. Si cette sphéricité de Bartlett a un niveau statistiquement significatif (sig. $< 0,05$), les variables sont corrélées entre elles (Hoang & Chu, 2008). Cependant, ce test est très sensible à la taille de l'échantillon. Il apparaît presque toujours comme significatif sur de

grands échantillons. Il est alors judicieux de la compléter par le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) également appelé KMO (Pallant, 2005).

L'indice KMO tient son nom de ses inventeurs : Kaiser, Meyer et Olkin. Il permet de tester si les corrélations entre les items sont suffisamment élevées pour y trouver des dimensions communes. Selon Kaiser (1974), un KMO supérieur à 0,5 est acceptable. Un KMO compris entre 0,7-0,9 est satisfaisant. Un KMO supérieur à 0,9 est très satisfaisant. Si cet indice est inférieur à 0,5, sous un item celui ci peut être éliminé de l'analyse. Les items ne sont conservés que si cette valeur est située dans l'intervalle $0,5 \leq KMO \leq 1$ (Hoang & Chu, 2005).

1.5 L'analyse de fiabilité par le coefficient α de Cronbach

La fiabilité pour chaque variable a été obtenue en utilisant le calcul du coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient est souvent utilisé en complément aux analyses factorielles, afin de s'assurer de la fiabilité ou de la cohérence interne des échelles de mesure au niveau exploratoire. Ce coefficient est également le plus utilisé dans les recherches en gestion (Roussel, 1996). Selon Evrard et al. (2003), ce coefficient s'exprime par la formule suivante :

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_t} \right)$$

Sachant que : n est le nombre d'items i de l'échelle ;

V_i représente la variance de l'item i ;

V_t est la covariance du score de l'échelle

Pour certains chercheurs (eg., Nunnally & Bernstein, 1994), la valeur alpha de Cronbach supérieure à 0,6 est acceptable. Pour les autres chercheurs, selon Evrard et al. (2003) le seuil doit être de 0,6 pour une étude exploratoire et de 0,8 pour une étude confirmatoire. Alors que Roussel (1996) préconise de retenir un seuil de 0,7. En général, des travaux antérieurs ont admis que le coefficient alpha devait être supérieur ou égal au seuil de 0,7

(Peterson, 1995). Cependant, si cette valeur de alpha est trop élevée ($> 0,95$), il semble probable qu'il y ait des items redondants dans l'échelle. L'item redondant est un item qui coïncide avec les autres items mesurés. Autrement dit, il y a colinéarité. Par conséquent, dans ce cas là, l'item redondant est éliminé de l'échelle.

Nous pouvons maintenant présenter les principaux résultats obtenus grâce à l'analyse exploratoire et au test de fiabilité.

2. Les résultats de l'analyse exploratoire et du test de fiabilité

La phase exploratoire de la recherche a pour objet de parvenir à des instruments de mesure purifiés. Cette purification s'effectue par une analyse factorielle en « Principal Axis Factoring » avec la rotation « Promax » et un calcul du coefficient alpha de Cronbach sur les répondants du secteur informatique. Tous les instruments de mesure utilisés dans notre étude s'appliqueront aux mesures des variables de culture organisationnelle, d'identification, de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle et d'intention de rester.

Dans ce cadre, nous allons préciser les résultats obtenus à partir de l'analyse exploratoire des variables indépendantes : la culture organisationnelle (1) et l'identification (2). Ensuite, les résultats de l'analyse exploratoire des variables médiatrices : la satisfaction au travail (3) et l'implication organisationnelle (4) sont présentées. Enfin, les résultats d'analyse de variable dépendante, à savoir l'intention de rester (5), sont exploités.

2.1 L'analyse exploratoire des variables de la culture organisationnelle

L'analyse factorielle a été réalisée pour les items liés à la culture du clan, de l'adhocratie, de la hiérarchie et du marché. La méthode d'extraction « Principal Axis Factoring » avec la rotation « Promax » de la culture organisationnelle a été utilisée initialement avec 24 items. Cependant, seuls 18 items ont finalement été retenus. Les résultats de l'analyse factorielle de la culture organisationnelle sont présentés dans le tableau 2-28.

Tableau 2-28 : Structure factorielle de l'échelle de culture organisationnelle

	Factor loading			
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
<i>Facteur 1: Clan (CuC)</i>				
CuC2	0,72	0,49	0,45	0,29
CuC3	0,78	0,50	0,37	0,36
CuC4	0,76	0,48	0,33	0,30
CuC5	0,74	0,50	0,38	0,38
CuC6	0,72	0,51	0,41	0,38
<i>Facteur 2: Adhocratie (CuA)</i>				
CuA3	0,49	0,71	0,47	0,43
CuA4	0,50	0,77	0,50	0,49
CuA5	0,50	0,83	0,49	0,44
CuA6	0,46	0,66	0,47	0,48
<i>Facteur 3: Hiérarchie (CuH)</i>				
CuH1	0,23	0,36	0,61	0,44
CuH2	0,50	0,51	0,78	0,46
CuH3	0,47	0,52	0,77	0,50
CuH4	0,26	0,38	0,71	0,49
CuH5	0,41	0,40	0,62	0,48
<i>Facteur 4: Marché (CuM)</i>				
CuM1	0,28	0,39	0,45	0,67
CuM3	0,39	0,50	0,50	0,72
CuM4	0,38	0,46	0,49	0,76
CuM5	0,39	0,49	0,50	0,73
Variance (%)	39,70	8,21	3,35	3,18
Variance cumulée (%)	39,70	47,91	51,27	54,45
L'alpha de Cronbach	0,86	0,83	0,83	0,81
Méthode d'extraction : Principal Axis Factoring.				
Méthode de rotation : Promax with Kaiser Normalization				
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0,93				
Test de sphéricité de Bartlett : p= 0,000 (x2 = 6,38E3, ddl = 153)				

La mesure KMO de l'échantillonnage est de 0,93, ce qui représente un très bon résultat. Le test de Bartlett de sphéricité est de 6,83E3, la signification de la matrice de corrélation (p-valeur) est de 0,000. Les 18 items des quatre dimensions de culture organisationnelle choisis fournissent une variance cumulée de 54,45%.

Les items sélectionnés présentent également une valeur de fiabilité élevée. Le coefficient alpha de Cronbach variant de 0,81 à 0,86. Tous sont supérieurs à 0,7, ils satisfont les conditions de fiabilité.

Les résultats obtenus dans le tableau 2-28 indiquent que les données retenues de l'analyse factorielle de culture organisationnelle sont statistiquement significatives.

2.2 L'analyse exploratoire des variables d'identification

Une analyse factorielle exploratoire des échelles d'identification a été effectuée au niveau des trois dimensions : individu, groupe et organisation. Les items qui ont des 'factor loading' inférieurs à 0,5 ont été éliminés. Par conséquent il n'y a que 10 items sur les 22 items de départ ont été retenus. Les résultats de l'analyse factorielle d'identification sont présentés dans le tableau 2-29.

Tableau 2-29 : Structure factorielle de l'échelle de l'identification

	Factor loading		
	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
<i>Facteur 1 : L'identification individuelle (EI)</i>			
EI3	0,51	0,19	0,10
EI4	0,62	0,38	0,16
EI5	0,70	0,46	0,16
<i>Facteur 2 : L'identification au groupe (GI)</i>			
GI1	0,50	0,69	0,21
GI2	0,46	0,73	0,28
GI3	0,34	0,72	0,29
GI5	0,27	0,53	0,35
<i>Facteur 3 : L'identification organisationnelle (CI)</i>			
CI1	0,20	0,33	0,73
CI2	0,22	0,40	0,91
CI3	0,11	0,28	0,77
Variance (%)	30,72	15,25	6,5
Variance cumulée (%)	30,72	45,97	52,12
L'alpha de Cronbach	0,61	0,76	0,84
Méthode d'extraction : Principal Axis Factoring. Méthode de rotation : Promax with Kaiser Normalization KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0,79 Test de sphéricité de Bartlett : p=0,000 (x2 = 2,3E3, ddl = 45)			

La mesure Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de l'échantillonnage est de 0,79, ce qui est un résultat satisfaisant. Le test de Bartlett de sphéricité est de 2,3E3, la signification de la matrice de corrélation (p-valeur) est de 0,000. Ces trois dimensions d'identification choisies fournissent une variance cumulée de 52,12%.

Le coefficient alpha de Cronbach varie de 0,61 à 0,84. La plupart des variables ont une valeur de fiabilité supérieure à 0,7, sauf pour l'identification individuelle (0,61), qui est inférieure à la valeur de 0,7. A l'exception de l'identification individuelle, l'identification au groupe et l'identification organisationnelle satisfont selon les conditions statistiques. Par conséquent, nous avons éliminé l'identification individuelle de l'analyse.

Après avoir éliminé la valeur de l'identification individuelle, nous avons souhaité vérifier le niveau approprié du modèle avec les variables restantes, l'identification au groupe et l'identification organisationnelle. Le tableau 2-30 présente ces résultats.

Tableau 2-30 : Structure factorielle de l'échelle de l'identification

	Factor loading	
	Facteur 1	Facteur 2
<i>Facteur 1 : L'identification au groupe (GI)</i>		
GI1	0,69	0,22
GI2	0,76	0,29
GI3	0,69	0,30
GI5	0,52	0,36
<i>Facteur 2 : L'identification organisationnelle (CI)</i>		
CI1	0,33	0,73
CI2	0,38	0,91
CI3	0,27	0,77
Variance (%)	38,51	15,40
Variance cumulée (%)	38,51	53,91
L'alpha de Cronbach	0,76	0,84
Méthode d'extraction : Principal Axis Factoring. Méthode de rotation : Promax with Kaiser Normalization KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0,76 Test de sphéricité de Bartlett : $p=0,000$ ($\chi^2 = 1,83E3$, ddl = 21)		

Le tableau 2-30 indique que toutes les variables d'identification au groupe et d'identification organisationnelle ont une valeur de fiabilité élevée, supérieure à 0,7. Par ailleurs, la mesure KMO de l'échantillonnage est de 0,76, ce qui est un chiffre satisfaisant. Le test de Bartlett de sphéricité est de 1,83E3, la signification de la matrice de corrélation (p-valeur) est de 0,000. Ces deux dimensions d'identification choisies fournissent une variance cumulée de 53,91%.

En général, les résultats obtenus dans le tableau 2-30 indiquent que les données pour l'analyse factorielle d'identification sont satisfaisantes et ont une signification statistique.

Les échelles de mesure des variables dans cette phase exploratoire ont été modifiées par rapport à celles provenant de l'analyse de la littérature. Plus précisément, nous avons éliminé l'identification individuelle afin d'améliorer la qualité d'ajustement du modèle aux données. Autrement dit, dans cette recherche, l'identification individuelle ne peut pas servir de facteur prédictif sur l'intention de rester, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ces résultats pourraient être interprétés par le modèle de la culture nationale proposé par Hofstede (1980, 1991). Dans la recherche d'Hofstede (1980) sur la culture de 68 pays, il est démontré que la culture vietnamienne a une forte hiérarchie du pouvoir (70 points sur 100), et un faible individualisme (20 points sur 100). Par conséquent, cela signifie que les Vietnamiens respectent un ordre hiérarchique et une vie collective. Dans une société collectiviste, l'individu est censé interagir avec les membres de son groupe. L'initiative individualiste n'est pas encouragée. Cela explique au moins en partie pourquoi cette variable n'est pas statistiquement significative dans cette recherche.

2.3 L'analyse exploratoire de la satisfaction au travail

Une analyse en « Principal Axis Factoring » d'après la matrice des covariances est lancée sur l'ensemble initial des cinq items. Cependant, trois items de la satisfaction au travail sur 5 items de départ ont une structure factorielle inférieure à 0.5. C'est la raison pour laquelle ces trois items ont été éliminés de l'échelle. Les résultats de l'analyse factorielle de la satisfaction au travail sont présentés dans le tableau 2-31.

Tableau 2-31 : Structure factorielle de l'échelle de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail (SAT)	
SAT1	0,77
SAT3	0,77
Variance (%)	59,72
Variance cumulée (%)	59,72
L'alpha de Cronbach	0,75
Méthode d'extraction : Principal Axis Factoring. Méthode de rotation : Promax with Kaiser Normalization KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0,50 Test de sphéricité de Bartlett : $p = 0,000$ ($\chi^2 = 0,32E3$, ddl = 1)	

La mesure KMO est de 0,5, ce qui est acceptable. Le test de sphéricité de Bartlett est également significatif ($0,32E3$; p -valeur = 0,000). Cette dimension de la satisfaction au travail fournit une valeur de variance cumulée de 59,72%. Le coefficient alpha de Cronbach s'élève à 0,75, ce qui est très bien.

Les résultats obtenus dans le tableau 2-31 indiquent que les données retenues pour l'analyse factorielle de la satisfaction au travail ont une signification statistique.

2.4 L'analyse exploratoire de l'implication organisationnelle

Une analyse factorielle exploratoire de l'implication organisationnelle a été effectuée sur deux dimensions : l'implication affective et l'implication calculée. Les résultats de l'analyse factorielle de l'implication organisationnelle sont présentés dans le tableau 2-32.

Tableau 2-32 : Structure factorielle de l'échelle de l'implication organisationnelle

	Factor loading	
	Facteur 1	Facteur 2
<i>L'implication affective (IO)</i>		
IO1	0,77	0,10
IO2	0,72	0,10
IO3	0,76	0,13
IO4	0,73	0,14
IO5	0,83	0,10
IO6	0,83	0,12
<i>L'implication calculée (IO)</i>		
IO8	0,13	0,62
IO9	0,10	0,89
IO11	0,10	0,57
Variance (%)	40,71	16,31
Variance cumulée (%)	40,71	57,02
L'alpha de Cronbach	0,90	0,73
Méthode d'extraction : Principal Axis Factoring. Méthode de rotation : Promax with Kaiser Normalization KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0,83 Test de sphéricité de Bartlett : $p = 0,000$ ($\chi^2 = 3,15E3$, ddl = 36)		

9 items ont été choisis parmi les 11 items de départ de l'implication organisationnelle. Nous n'éliminerons pas d'items de l'implication affective. Mais il y a deux items de l'implication calculée qui ont été éliminés de l'échelle à cause d'une structure factorielle inférieure à 0,5.

La mesure KMO de l'échantillonnage est de 0,83, ce qui est très bien. Le test de sphéricité de Bartlett est de 3,15E3, la signification de la matrice de corrélation (p-valeur) est de 0,000. Les deux dimensions de l'implication organisationnelle présentent une variance cumulée de 57,02%.

Les items sélectionnés ont également une valeur de fiabilité élevée. Les coefficients alpha de Cronbach sont de 0,90 et de 0,73. Tous les deux sont supérieures à 0,7, ce qui est très bien.

Les résultats obtenus dans le tableau 2-32 indiquent que les données retenues pour l'analyse factorielle de l'implication organisationnelle sont statistiquement significatives.

2.5 L'analyse exploratoire de l'intention de rester

Il nous faut préalablement vérifier les conditions d'application de l'analyse factorielle de l'intention de rester. L'utilisation de la méthode d'extraction en « Principal Axis Factoring » d'après la matrice des covariances est lancée sur l'ensemble initial des quatre items.

Cependant, deux items sur les quatre de départ concernant l'intention de rester qui présentent une structure factorielle inférieure à 0,5. C'est la raison pour laquelle ces deux items ont alors été éliminés de l'échelle. Les résultats de l'analyse factorielle de l'intention de rester sont présentés dans le tableau 2-33.

Tableau 2-33 : Structure factorielle de l'échelle de l'intention de rester

L'intention de rester (In)	
In3	0,79
In4	0,79
Variance (%)	60,50
Variance cumulée (%)	60,50
L'alpha de Cronbach	0,75
Méthode d'extraction : Principal Axis Factoring.	
Méthode de rotation : Promax with Kaiser Normalization	
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) = 0,50	
Test de sphéricité de Bartlett : $p = 0,000$ ($\chi^2 = 0,33E3$, ddl = 1)	

La mesure KMO s'élève à 0,5, ce qui est suffisant suivant la recommandation de Hoang & Chu (2005). Le test de sphéricité de Bartlett est également significatif ($0,33E3$, p -valeur = 0,000). Cette dimension de l'intention de rester fournit une valeur de variance cumulée de 60,5%. Le coefficient alpha de Cronbach est de 0,75, ce qui est jugé très satisfaisant.

Les résultats obtenus dans le tableau 2-33 indiquent que les données retenues pour l'analyse factorielle de l'intention de rester ont une signification statistique.

En conclusion, une analyse factorielle exploratoire est effectuée par la méthode d'extraction « Principal Axis Factoring » avec la rotation « Promax » afin de tester la fiabilité et clarifier les échelles de mesure. Le tableau 2-34 présente les résultats synthétiques de cette analyse. Nous allons utiliser ces résultats d'EFA afin de les appliquer dans l'analyse confirmatoire (CFA) et SEM suivante.

Tableau 2-34 : Inventaire des items des variables des résultats EFA

La culture du clan	
CuC2	Les dirigeants sont considérés comme des mentors, des animateurs
CuC3	Le style de gestion est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation
CuC4	Le ciment de l'entreprise est la loyauté et la confiance mutuelle
CuC5	L'entreprise met l'accent sur le développement humain, une grande confiance et l'ouverture avec les autres
CuC6	L'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe et se concentre sur les personnes
La culture de l'adhocratie	
CuA3	Le style de gestion est caractérisé par la prise de risque, l'innovation, la flexibilité
CuA4	La cohésion de l'entreprise est l'orientation vers l'innovation et le développement
CuA5	L'entreprise met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux défis
CuA6	L'entreprise définit le succès comme proposer des produits inédits, uniques et innovants
La culture de la hiérarchie	
CuH1	L'entreprise est un endroit très formel et structuré
CuH2	Les dirigeants sont considérés comme des coordinateurs, des experts
CuH3	Le style de gestion est caractérisé par une surveillance attentive de la performance, l'ancienneté dans la poste
CuH4	La cohésion de l'entreprise tient par des règles et politiques officielles
CuH5	L'entreprise met l'accent sur la pérennité et la stabilité
La culture du marché	
CuM1	L'entreprise est très orientée sur la productivité. Les gens sont très orientés vers la compétitivité et l'accomplissement de soi
CuM3	Le style de gestion est caractérisé par l'exigence, la compétitivité et le réalisme
CuM4	La cohésion de l'entreprise est liée à la production et la réalisation d'objectifs
CuM5	L'entreprise met l'accent sur les actions concurrentielles et la réalisation des objectifs

L'identification au groupe	
GI1	Je me sens bien quand je coopère avec les autres
GI2	Pour moi, passer du temps avec les autres est un plaisir
GI3	Si un collègue obtient un prix, j'en suis fier
GI5	Je respecte les décisions prises par mon groupe
L'identification organisationnelle	
CI1	Je suis très intéressé par ce que les autres pensent de mon entreprise
CI2	Quand je parle de cette entreprise, je dis souvent 'nous' plutôt que 'ils'
CI3	Le succès de cette entreprise est le mien
La satisfaction au travail	
Sat1	Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux.
Sat3	Je suis satisfait de ma vie professionnelle
L'implication affective	
IO1	Je serais très content(e) de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise
IO2	J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens extérieur
IO3	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens
IO4	Je me sens comme un membre de la famille dans cette entreprise
IO5	Je me sens lié(e) à cette entreprise de façon émotionnelle
IO6	Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers mon entreprise
L'implication calculée	
IO8	Ma vie serait trop modifiée si je décidais de quitter mon entreprise maintenant
IO9	Le fait de quitter mon entreprise maintenant n'aurait pas de conséquences financières trop importantes
IO11	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon entreprise
L'intention de rester	
In3	J'ai l'intention de rester dans mon emploi actuel aussi longtemps que possible
In4	En aucun cas je ne resterais volontairement chez mon employeur actuel.

Nous avons présenté des instruments de mesure épurés par l'analyse exploratoire. Nous allons continuer ce travail avec l'analyse confirmatoire dans la section suivante.

SECTION 2 : L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

Les résultats d'EFA ont été présentés dans la section 1. Pour continuer cette analyse confirmatoire, nous avons choisi 38 items sur 66 au départ.

Nous avons créé un modèle de mesures des concepts utilisés dans notre recherche. Maintenant, nous devons vérifier si ce modèle peut satisfaire aux conditions statistiques ou non. C'est pour cela que nous devons utiliser l'analyse factorielle confirmatoire (CFA), parce qu'elle permette de vérifier la fiabilité, la validité ainsi que l'ajustement du modèle de mesure.

Par ailleurs, selon Evrard *et al.* (2003), l'analyse factorielle confirmatoire est utilisée pour certifier la qualité psychométrique des résultats obtenus à l'issue d'une analyse exploratoire. Il s'agit de tester la validité des structures factorielles identifiées dans la phase exploratoire ou proposées dans les recherches antérieures (Roussel, 1996).

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie de l'étude confirmatoire (1) avant de préciser les résultats des analyses factorielles confirmatoires (2).

1. La méthodologie de l'étude confirmatoire

La mise en œuvre de l'analyse factorielle confirmatoire et le choix des indices d'ajustement ont besoin d'être précisés. Tout d'abord, nous présentons les indices d'ajustement du modèle (1). Ensuite, nous préciserons les coefficients d'évaluation dans l'analyse factorielle confirmatoire (2).

1.1 Les indices d'ajustement du modèle

Afin de mesurer le niveau approprié du modèle pour les données collectées, on utilise les indices suivants :

- **Chi-deux (χ^2) et le ratio χ^2/ddl**

Le Chi-deux teste l'hypothèse nulle qui confirme que le modèle est bien ajusté aux données. Le modèle est considéré comme approprié aux données collectées quand le Chi-deux a une p-valeur inférieure à 0,05. Toutefois, l'inconvénient du Chi-deux est qu'il dépend de la taille de l'échantillon. Autrement dit, la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle augmente avec la taille de l'échantillon.

Le ratio χ^2/ddl est le Chi-deux rapporté au nombre de degrés de liberté (ddl) (Roussel *et al.*, 2002). Un ratio inférieur à 5 est utilisé comme la règle de décision pour un ajustement satisfaisant (Roussel *et al.*, 2002).

En s'inspirant des travaux de Schumacker & Lomax (2004), le degré de liberté (ddl) s'exprime de la manière suivante :

$$ddl = (P (P + 1) / 2) - N$$

Avec : P : le nombre d'indicateurs de mesure du modèle

 N : le nombre de coefficients à estimer du modèle

- **GFI (Goodness of Fit Index) et AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)**

GFI mesure la part relative de la variance-covariance expliquée par le modèle. AGFI est ajustée au nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté (Roussel *et al.*, 2002). Selon la recommandation d'Hair *et al.*, (1998), on accepte en général une valeur supérieure à 0,9 pour le GFI et 0,8 pour l'AGFI.

- **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)**

Cet indice mesure l'erreur moyenne d'approximation attachée au modèle spécifié. Selon Schumacker & Lomax (2004), un RMSEA inférieur à 0,1 est acceptable. Cependant, un RMSEA inférieur à 0,08 représente un ajustement modéré. S'il est inférieur à 0,05, il est considéré comme très bien (Browne & Cudeck, 1992).

- ***NFI (Normes Fit Index)***

Cet indice représente la proportion de covariance totale entre les variables expliquées par le modèle. Un NFI supérieur ou égal à 0,9 est considéré comme satisfaisant.

- ***CFI (Comparative Fit Index)***

C'est une version révisée du NFI qui mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Un CFI supérieur ou égal à 0,9 est accepté (Hair *et al.*, 1998).

1.2 Les coefficients d'évaluation dans l'analyse factorielle confirmatoire

Dans l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons utilisé les coefficients d'évaluation suivants :

- ***Coefficient β standardisé***

Ce coefficient est similaire à l'indice de 'factor loading' dans l'analyse factorielle exploratoire. Une valeur acceptable de ce coefficient doit être supérieure à 0,5.

- ***La fiabilité composite et la variance extraite***

La vérification de la fiabilité est assurée par le calcul du Rhô de Joreskog (ρ). La fiabilité composite et la variance extraite mesurent chaque variable qui a été calculée à partir du coefficient β standardisé et la variance de l'erreur de mesure pour chaque indicateur (Hair *et al.*, 1995).

Joreskog (1971) et Roussel *et al.* (2002) ont indiqué que le Rhô de Joreskog (ρ) se calcule avec la formule suivante :

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i \right)^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)}$$

Où: λ_i est le poids normalisé de la variable observée i

$1 - \lambda_i^2$ est la variance de l'erreur de mesure de la variable observée i

p est le nombre de variables observables de l'échelle

Pour déterminer la validité interne du construit, il est nécessaire de vérifier la validité convergente (ρ_{vc}) et la validité discriminante. Selon Fornell & Larcker (1981), la validité convergente se présente comme suit :

$$\rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^p \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^p (1 - \lambda_i^2)}$$

Où : λ_i est la contribution factorielle de la variable observée i

$1 - \lambda_i^2$ est l'erreur de mesure de la variable observée i

p est le nombre de variables observables ou indicateurs de mesure

Selon Joreskog (1971), Fornell & Larcker (1981), Hair *et al.*, (1998), Roussel *et al.* (2002), une valeur acceptable de la fiabilité Rhô de Joreskog doit être supérieure ou égale à 0,7, et la validité convergente supérieure ou égale à 0,5.

- **La validité discriminante**

De plus, pour examiner la validité discriminante, nous avons adopté les recommandations de Fornelle & Larcker (1981). La valeur de la variance extraite de chaque variable a été comparée avec le coefficient de corrélation au carré qui représente sa corrélation avec

l'autre variable. Si la corrélation au carré entre ces deux variables est inférieure à la valeur de la variance extraite de chaque variable, la validité discriminante est confirmée. Autrement dit, la validité discriminante est obtenue lorsque la variance moyenne extraite dépasse le carré de la corrélation entre la variable latente étudiée et les autres dimensions du modèle de mesure.

Maintenant, nous pouvons préciser les résultats obtenus de l'analyse factorielle confirmatoire.

2. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

La phase confirmatoire de cette recherche a pour objet le calcul du coefficient de la fiabilité composite, de la variance extraite et de vérifier la validité discriminante. Ce test s'effectue par une analyse sur le logiciel AMOS 21.0. Tous les instruments de mesure choisis dans l'analyse exploratoire seront appliqués dans cette phase.

Dans ce cadre, nous calculons les coefficients de la fiabilité composite et la variance extraite (1) avant de tester la validité discriminante (2).

2.1 L'échelle des variables dans le modèle

Tous les instruments de mesure dans notre étude permettront la mesure des facteurs suivants : la culture du clan, la culture de l'adhocratie, la culture de la hiérarchie, la culture du marché, l'identification au groupe, l'identification organisationnelle, la satisfaction au travail, l'implication affective, l'implication calculée et l'intention de rester.

Les items ayant un coefficient β standardisé inférieur à 0.5 ont été éliminés de l'analyse factorielle confirmatoire. Cependant, nous n'envisageons pas l'élimination d'items à partir de résultats de l'analyse au niveau exploratoire. Par conséquent, il reste encore que 38 items retenus. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 2-35.

Tableau 2-35 : Les coefficients d'analyse factorielle confirmatoire

	β	t-valeur	Fiabilité composite	Variance extraite
<i>La culture du clan</i>			0,86	0,55
CuC2	0,72	19,07		
CuC3	0,77	20,07		
CuC4	0,74	19,07		
CuC5	0,74	19,43		
CuC6	0,74	19,82		
<i>La culture de l'adhocratie</i>			0,83	0,56
CuA3	0,71	16,63		
CuA4	0,79	18,13		
CuA5	0,82	18,53		
CuA6	0,66	15,33		
<i>La culture hiérarchique</i>			0,83	0,51
CuH1	0,58	11,40		
CuH2	0,80	15,58		
CuH3	0,81	15,75		
CuH4	0,66	13,79		
CuH5	0,62	13,30		
<i>La culture du marché</i>			0,81	0,52
CuM1	0,63	15,11		
CuM3	0,75	16,09		
CuM4	0,74	15,90		
CuM5	0,76	16,30		
<i>L'identification au groupe</i>			0,80	0,51
GI1	0,74	11,95		
GI2	0,78	12,24		
GI3	0,70	11,60		
GI5	0,60	10,80		
<i>L'identification organisationnelle</i>			0,86	0,65
CI1	0,73	20,23		
CI2	0,88	24,14		
CI3	0,80	22,10		

<i>La satisfaction au travail</i>			0,77	0,62
SAT1	0,70	18,81		
SAT3	0,87	19,90		
<i>L'implication affective</i>			0,87	0,57
IO1	0,85	23,36		
IO2	0,76	20,71		
IO3	0,73	19,66		
IO4	0,68	18,12		
IO5	0,73	19,71		
IO6	0,75	20,60		
<i>L'implication calculée</i>			0,75	0,51
IO8	0,64	12,77		
IO9	0,88	11,99		
IO11	0,58	10,23		
<i>L'intention de rester</i>			0,76	0,61
In3	0,81	20,70		
In4	0,75	19,46		
$\chi^2/ddl = 3,09$, $p\text{-value} = 0,000$, $GFI = 0,96$, $AGFI = 0,91$, $NFI = 0,94$; $CFI = 0,95$; $RMSEA = 0,053$				

Le tableau 2-35 indique des résultats satisfaisants pour chacune des dimensions du modèle de mesure. En effet, toutes les variables ont une valeur de fiabilité du Rhô des Joreskog qui dépasse le seuil minimal de 0,7, et la validité convergente (variance extraite) est supérieure au seuil de 0,5 pour chaque dimension obtenue. Les coefficients β standardisés varient de 0,58 à 0,88 et sont significatifs à $p\text{-valeur} = 0,000$.

En général, nous décidons de retenir ce modèle corrélé pour tester les relations entre les variables (figure 2-11).

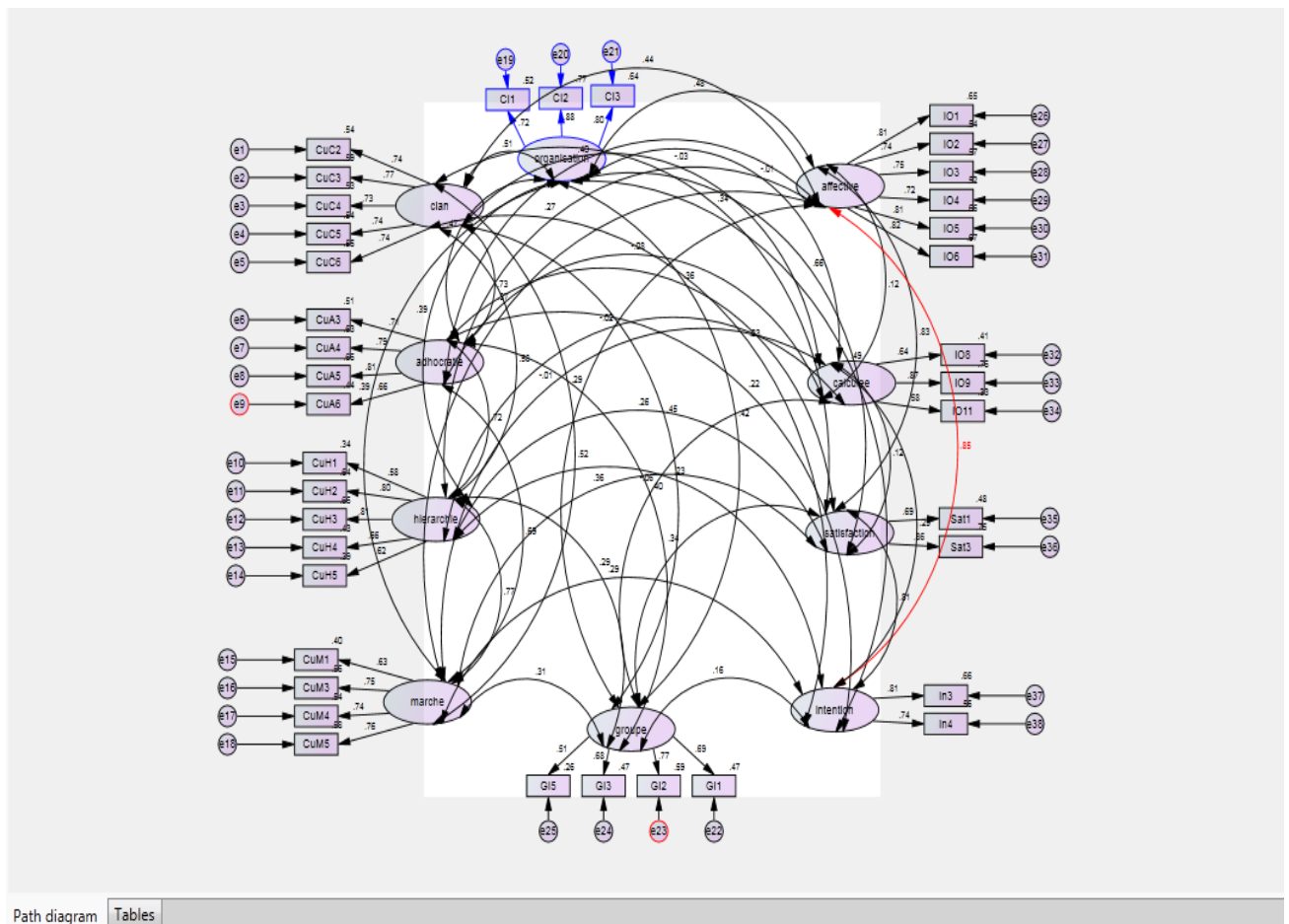


Figure 2-11 : Modèle théorique

Par ailleurs, la valeur du ratio χ^2/ddl est égale à 3,09, et est inférieure à 5 selon la recommandation de Roussel et al. (2002). La valeur du RMSEA = 0,053, est inférieure à 0,08 (Browne & Cudeck, 1992). Ce qui indique un ajustement modéré. Les autres mesures comme GFI = 0,96, AGFI = 0,91, NFI = 0,94 et CFI = 0,95 sont également des variables acceptables, car toutes supérieures à 0,9.

En conclusion, ces résultats suggèrent que les variables utilisées dans le modèle de recherche sont fiables et permettent de tester les relations structurelles entre elles.

Ensuite, les mesures des variables dans le modèle (10 variables) sont utilisées pour prouver la validité discriminante.

2.2 La validité discriminante

Comme déjà mentionné, pour examiner la validité discriminante, la valeur de variance extraite (AVE) de chaque variable a été comparée avec le coefficient de corrélation au carré qui représente sa corrélation avec l'autre variable (Fornell & Larcker, 1981). Ces résultats sont présentés dans le tableau 2-36.

Tableau 2-36 : Moyennes, écart standard (ES), variance extraite (AVE), corrélations entre les variables

Variables	Moyen	ES	AVE	Corrélations									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Clan	3,92	0,75	,55	-	<i>,52</i>	<i>,34</i>	<i>,28</i>	<i>,20</i>	<i>,26</i>	<i>,11</i>	<i>,08</i>	<i>,31</i>	<i>,05</i>
2. Adhocratie	3,77	0,77	,56	<i>,73**</i>	-	<i>,48</i>	<i>,46</i>	<i>,16</i>	<i>,22</i>	<i>,13</i>	<i>,23</i>	<i>,01</i>	<i>,29</i>
3. Hiérarchie	3,72	0,77	,51	<i>,58**</i>	<i>,69**</i>	-	<i>,46</i>	<i>,08</i>	<i>,15</i>	<i>,06</i>	<i>,18</i>	<i>,12</i>	<i>,12</i>
4. Marché	3,77	0,74	,52	<i>,53**</i>	<i>,68**</i>	<i>,68**</i>	-	<i>,10</i>	<i>,15</i>	<i>,14</i>	<i>,15</i>	<i>,01</i>	<i>,08</i>
5. Groupe	4,00	0,74	,51	<i>,45**</i>	<i>,40**</i>	<i>,29**</i>	<i>,31**</i>	-	<i>,18</i>	<i>,12</i>	<i>,07</i>	<i>,04</i>	<i>,04</i>
6. Organisation	3,79	0,82	,65	<i>,51**</i>	<i>,47**</i>	<i>,39**</i>	<i>,39**</i>	<i>,42**</i>	-	<i>,44</i>	<i>,07</i>	<i>,01</i>	<i>,06</i>
7. Satisfaction au travail	3,66	0,82	,62	<i>,33**</i>	<i>,36**</i>	<i>,25**</i>	<i>,37**</i>	<i>,34**</i>	<i>,66**</i>	-	<i>,56</i>	<i>,01</i>	<i>,58</i>
8. Implication affective	3,49	0,84	,57	<i>,43**</i>	<i>,39**</i>	<i>,26**</i>	<i>,29**</i>	<i>,26**</i>	<i>,48**</i>	<i>,75**</i>	-	<i>,01</i>	<i>,56</i>
9. Implication calculée	3,01	0,97	,51	<i>-,34*</i>	<i>-,08*</i>	<i>,21*</i>	<i>-,02**</i>	<i>-,56*</i>	<i>-,01**</i>	<i>,12**</i>	<i>,12**</i>	-	<i>,08</i>
10. Intention de rester	3,19	0,95	,61	<i>,35**</i>	<i>,29**</i>	<i>,19**</i>	<i>,24**</i>	<i>,22**</i>	<i>,54**</i>	<i>,76**</i>	<i>,75*</i>	<i>,29**</i>	-

Remarque : - Toutes les corrélations sont significatives à $p < 0,01$.

- Les corrélations sont présentées ci-dessous et celles au carré sont présentées ci-dessus, gras et en italique du tableau 2-36.

Le tableau 2-36 montre que toutes les corrélations sont significatives à $p < 0,01$ et ne dépassent pas une valeur de 0,76. Les conditions de la validité discriminante ont été respectées car la variance extraite (AVE) est supérieure au carré de la corrélation entre les

deux variables du modèle de mesure. Par exemple, dans le tableau 2-36, la satisfaction au travail et l'intention de rester forment une paire qui a une haute corrélation (0,76) (le rang de 10 et la colonne de 7). Le carré de cette corrélation a une valeur de 0,58 (le rang de 7 et la colonne de 10), ce qui est inférieur à la valeur AVE de chaque variable (0,62 et 0,61 respectivement). Par conséquent, cela indique qu'une validité discriminante entre ces deux variables.

En général, le carré du coefficient de corrélation de chaque paire de variables est inférieur à sa valeur AVE, ce qui confirme la validité discriminante des échelles. Par conséquent, il n'existe pas de problème de multi-colinéarité.

En conclusion, une analyse factorielle confirmatoire est effectuée par le logiciel AMOS afin de vérifier la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles de mesure. Le tableau 2-37 présente les résultats synthétiques de cette analyse. Nous allons utiliser ces résultats de CFA afin de les appliquer dans l'analyse SEM suivante.

Tableau 2-37 : La présentation des échelles utilisées dans le test du modèle

Variables		Fiabilité	Validité
La culture organisationnelle (4 dimensions)			
La culture du clan		0,86	0,55
CuC2	Les dirigeants sont considérés comme des mentors, des animateurs		
CuC3	Le style de gestion est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation		
CuC4	Le ciment de l'entreprise est la loyauté et la confiance mutuelle		
CuC5	L'entreprise met l'accent sur le développement humain, une grande confiance, l'ouverture		
CuC6	L'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe et se concentre sur les personnes		
La culture de l'adhocratie		0,83	0,56
CuA3	Le style de gestion est caractérisé par la prise de risque, l'innovation, la flexibilité		
CuA4	La cohésion de l'entreprise est l'orientation vers l'innovation et le développement		
CuA5	L'entreprise met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux défis		
CuA6	L'entreprise définit le succès comme proposer des produits inédits, uniques et innovants		
La culture de la hiérarchie		0,83	0,51
CuH1	L'entreprise est un endroit très formel et structuré		
CuH2	Les dirigeants sont considérés comme des coordinateurs, des experts		
CuH3	Le style de gestion est caractérisé par une surveillance attentive de la performance, l'ancienneté dans la poste		
CuH4	La cohésion de l'entreprise tient par des règles et politiques officielles		
CuH5	L'entreprise met l'accent sur la pérennité et la stabilité		
La culture du marché		0,81	0,52
CuM1	L'entreprise est très orientée sur la productivité. Les gens sont très orientés vers la compétitivité et l'accomplissement de soi		
CuM3	Le style de gestion est caractérisé par l'exigence, la compétitivité et le réalisme		
CuM4	La cohésion de l'entreprise est la production et la réalisation d'objectifs		
CuM5	L'entreprise met l'accent sur les actions concurrentielles et la réalisation des objectifs		

L'identification à l'organisation (2 dimensions)			
L'identification au groupe		0,80	0,51
GI1	Je me sens bien quand je coopère avec les autres		
GI2	Pour moi, passer du temps avec les autres est un plaisir		
GI3	Si un collègue obtient un prix, j'en suis fier		
GI5	Je respecte les décisions prises par mon groupe		
L'identification organisationnelle		0,86	0,65
CI1	Je suis très intéressé par ce que les autres pensent de mon entreprise		
CI2	Quand je parle de cette entreprise, je dis souvent 'nous' plutôt que 'ils'		
CI3	Le succès de cette entreprise est le mien		
La satisfaction au travail		0,77	0,62
Sat1	Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux		
Sat3	Je suis satisfait de ma vie professionnelle		
L'implication organisationnelle (2 dimensions)			
L'implication affective		0,87	0,57
IO1	Je serai très content(e) de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise		
IO2	J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens de l'extérieur		
IO3	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens		
IO4	Je me sens comme un membre de la famille dans cette entreprise		
IO5	Je me sens lié(e) à cette entreprise de façon émotionnelle		
IO6	Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers mon entreprise		
L'implication calculée		0,75	0,51
IO8	Ma vie serait trop modifiée si je décidais de quitter mon entreprise maintenant		
IO9	Le fait de quitter mon entreprise maintenant n'aurait pas de conséquences financières trop importantes		
IO11	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs pour que je pense quitter mon entreprise		
L'intention de rester		0,76	0,61
In3	J'ai l'intention de rester dans mon emploi actuel aussi longtemps que possible		
In4	En aucun cas je ne resterai volontairement chez mon employeur actuel.		

Les instruments de mesure présentés sont fiables et ont été validés par l'analyse confirmatoire. Nous allons continuer d'exploiter notre modèle et nos hypothèses de recherche avec l'analyse du modèle d'équations structurelles (SEM) dans la section suivante.

SECTION 3 : LE TEST DU MODELE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Selon Hoyle (1995), le modèle d'équations structurelles représente une approche statistique globale qui permet de tester des hypothèses traitant des relations entre les variables observées et les variables latentes. Les variables latentes forment un ensemble de construits ou de dimensions théoriques ou hypothétiques d'une importance majeure dans de nombreuses sciences (Hoyle, 1995). Cette approche multivariée est très adoptée dans le contexte des recherches en sciences sociales. Elle tient compte, de manière claire et explicite, des erreurs de mesures lors de l'étude des relations entre les variables.

Après la confirmation de la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des variables du modèle, le modèle des équations structurelles (SEM) a été utilisé pour tester les relations entre les variables retenues.

Dans cette section, nous présenterons la méthodologie du SEM (1) avant de préciser les résultats obtenus avec le SEM (2).

1. La méthodologie du test du modèle de recherche

Selon Valette-Florence (1988), le SEM permet de traiter simultanément plusieurs variables observées. Par ailleurs, les estimations des coefficients du SEM sont plus précises que celles obtenues par les méthodes classiques (Hair *et al.*, 1998).

De plus, comparativement avec l'analyse de régression multiple, le SEM offre certains avantages. Il permet d'évaluer et de corriger les erreurs de mesure ce qui fournit un test plus fiable (Frazier *et al.*, 2004).

La qualité d'un modèle peut être appréciée à travers l'évaluation d'un ensemble d'indices d'ajustements. Chacun de ces indices dispose d'un ensemble de caractéristiques spécifiques. Ces indices peuvent se regrouper en trois catégories : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie.

Les indices absolus sont des indices classiques (Chaput, 2006). Ils examinent le niveau de correspondance entre le modèle proposé et les données observées (Schumacker & Lomax, 2004).

Les indices incrémentaux effectuent une comparaison entre le modèle étudié et le modèle de référence (Chaput, 2006).

Les indices de parcimonie déterminent le nombre nécessaire de paramètres à estimer pour atteindre le niveau d'ajustement spécifique (Schumacker & Lomax, 2004).

Ces indices doivent respecter les niveaux communs d'acceptation par les chercheurs en vue d'avoir un bon ajustement du modèle testé. Ainsi, le tableau 2-38 présente les principaux indices d'ajustement du modèle.

Tableau 2-38 : Les indices d'ajustements du modèle à SEM

Type d'indices	Caractéristiques	Nom de l'indice	Seuil d'acceptation	Critère de bon ajustement
Les indices absolus	Ces indices permettent de vérifier la similarité entre le modèle théorique et les données observées	Chi-deux (χ^2)	-	-
		GFI: Goodness of Fit Index	$\geq 0,90$	$> 0,95$
		AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index	$\geq 0,80$	$> 0,90$
		RMSEA: Root mean square error of approximation	$< 0,08$	$< 0,05$
Les indices incrémentaux	Ces indices permettent de comparer entre le modèle testé et le modèle de référence	NFI: Normal Fit Index	$\geq 0,90$	$> 0,91$
		CFI: Comparative Fit Index	$\geq 0,90$	$> 0,90$
		RFI: Relative Fit Index	$\geq 0,90$	$> 0,90$
L'indice de parcimonie	Cet indice permet d'obtenir un modèle plus simple avec un meilleur ajustement	Chi-deux normé (χ^2/ddl)	< 5	< 2 voire < 3

Notre modèle de recherche comprend plusieurs variables : les variables indépendantes, les variables dépendantes et les variables médiatrices. Parmi celles-ci, la variable médiatrice est une variable qui explique la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante.

Selon Baron & Kenny (1986), une démarche d'analyse des effets médiateurs est nécessaire afin d'effectuer une série de quatre tests permet de le faire :

- Montrer que la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante est significative
- Montrer que la variable indépendante a une influence significative sur la variable médiatrice
- Montrer que la relation entre la variable médiatrice et la variable dépendante est significative
- Etudier le modèle complet, en établissant la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante après avoir ajouté la variable médiatrice.

Il est nécessaire de préciser les résultats obtenus par l'analyse du modèle d'équations structurelles.

2. Les résultats obtenus de SEM

Nous avons souhaité tester empiriquement la validité du modèle théorique élaboré à partir de l'analyse de la littérature (chapitres 1 à 3). Ce modèle est constitué de variables ou de concepts que l'on peut les mesurer directement.

Dans ce cadre, nous présentons le test de l'influence directe des variables indépendantes sur l'intention de rester (1). Ensuite, l'influence directe des variables indépendantes sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (2). Puis l'influence des variables médiatrices sur l'intention de rester (3). Enfin, nous testons le modèle global (4).

2.1 Le test de l'influence directe des variables indépendantes sur l'intention de rester

Nous allons d'abord tester l'influence directe de la culture organisationnelle et de l'identification sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. La figure 2-12 présente le modèle qui testé.

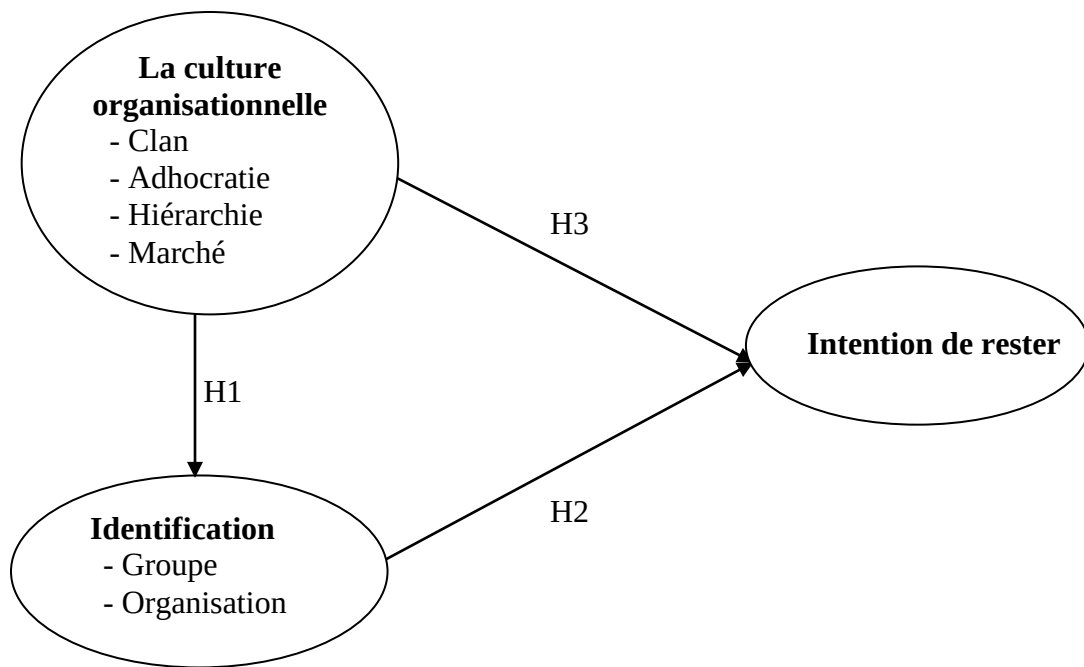


Figure 2-12 : Modèle de l'influence directe de la culture organisationnelle et de l'identification sur l'intention de rester

La signification des coefficients de régression est présentée dans le tableau 2-39 (les tests t de Student > 1.96).

Tableau 2-39 : La prédiction de l'intention de rester basée sur la culture organisationnelle et l'identification à l'organisation

	I. au groupe			I. Organisationnelle			Intention de rester		
	β	t- valeur	Sig.	β	t- valeur	Sig.	β	t- valeur	Sig.
La culture du clan	0,35	7,39	0,000	0,37	8,28	0,000	0,24	2,13	0,033
La culture de l’adhocratie	0,16	3,61	0,000	0,18	4,23	0,000	0,20	3,09	0,002
La culture de la hiérarchie	-0,10	-2,14	0,032	-0,13	-3,02	0,003	-0,21	-2,69	0,007
La culture du marché	0,03	0,62	0,54	0,05	1,14	0,25	0,04	0,91	0,364
L’identification au groupe							0,15	2,07	0,035
L’identification organisationnelle							0,45	8,98	0,000
R ²	15,7%			18,8%			23%		
χ2/ddl = 3,24, p-valeur = 0,000, GFI = 0,94, NFI = 0,93; CFI = 0,93; RMSEA = 0,055									

Les tests t de Student pour mesurer l'intention de rester sont significatifs, à l'exception de la culture du marché. Nous expliquerons plus tard les raisons de l'absence de relation entre la culture du marché et l'intention de rester des salariés.

Le tableau 2-39 montre que la culture du clan ($\beta = 0,24$, $t = 2,13$), et la culture de l'adhocratie ($\beta = 0,20$, $t = 3,09$), l'identification au groupe ($\beta = 0,15$, $t = 2,07$) et l'identification organisationnelle ($\beta = 0,45$, $t = 8,98$) ont une influence positive sur l'intention de rester. Pour contre, la culture de la hiérarchie a une influence négative sur l'intention de rester ($\beta = -0,21$, $t = -2,69$). Nous n'avons pas pu établir de relation significative directe entre la culture du marché et l'intention de rester. Par ailleurs, l'analyse des effets directs, indirects et totaux montre que l'identification au groupe et l'identification organisationnelle modèrent l'influence de la culture du clan, la culture de l'adhocratie et la culture de la hiérarchie sur l'intention de rester. De plus, l'identification au groupe et l'identification organisationnelle ne jouent aucun rôle entre la culture du marché sur l'intention de rester (figure 2-13).

Ces résultats impliquent que la culture du clan, la culture de l'adhocratie et la culture de la hiérarchie sont des prédicateurs de l'identification au groupe et l'identification organisationnelle. Ces constructions sont des antécédents importants de l'intention de rester. Ces variables expliquent 23% de la variance de l'intention de rester.

Par ailleurs, le tableau 2-39 présente également la valeur de la qualité d'ajustement du modèle. Le ratio χ^2/ddl est à 3,24, inférieur au seuil de 5. Le RMSEA est de 0,055 ($< 0,08$). Le GFI, NFI, CFI atteignent une valeur acceptable ($\geq 0,9$). Ces indices indiquent un ajustement acceptable selon la recommandation de Roussel *et al.*, (2002), Brown & Cudeck (1992), Hair *et al.*, (1998). Par conséquent, le modèle est acceptable.

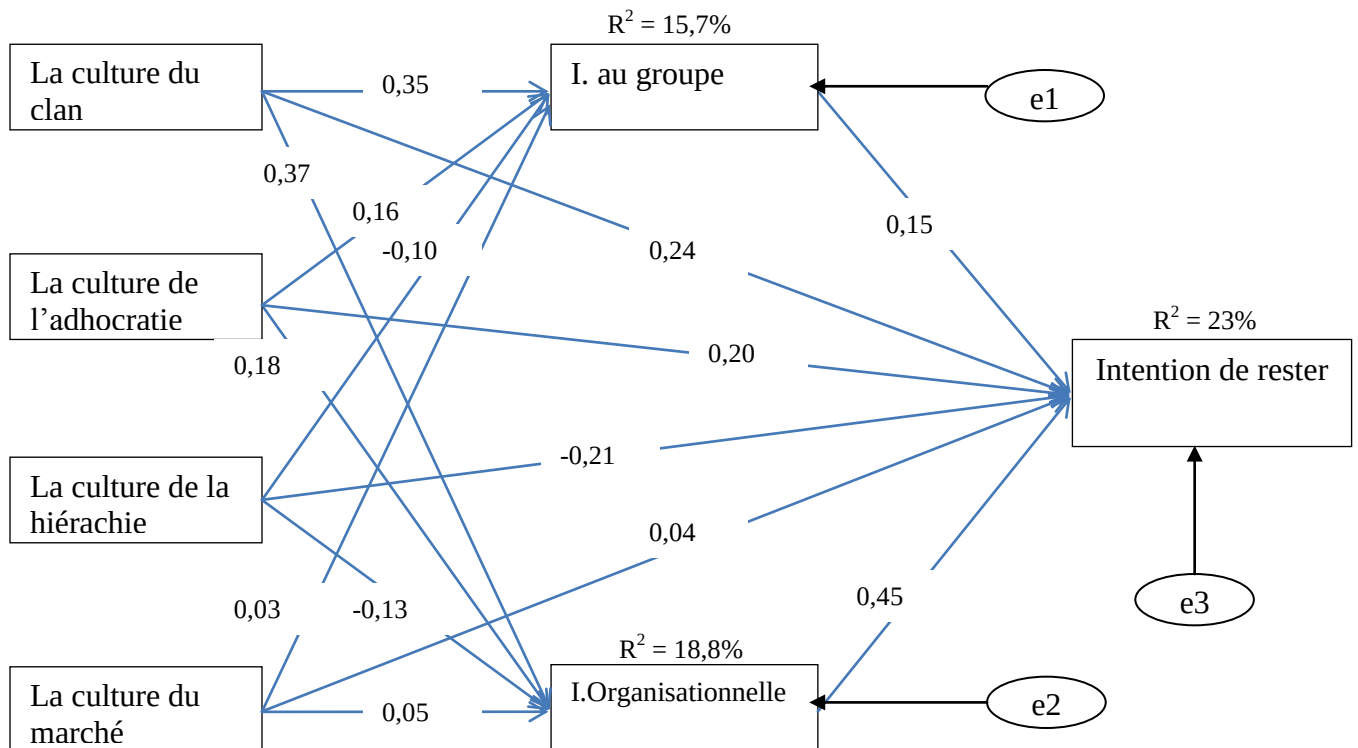


Figure 2-13 : Modèle structurel entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation et l'intention de rester

En conclusion, les instruments de mesure ont été construits à partir de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, ils permettent de tester les hypothèses H'1, H''1,

H2 et H3. Le tableau 2-40 résume les hypothèses relatives à l'influence directe de la culture organisationnelle, de l'identification à l'organisation sur l'intention de rester.

Tableau 2-40 : Résumé des hypothèses relatives à l'influence directe de la culture organisationnelle, de l'identification à l'organisation sur l'intention de rester

N ⁰	L'hypothèse	Validée/infirmée
H1' ₁	La culture du clan a une influence positive significative et directe sur l'identification au groupe	Validée
H1' ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative positive et directe sur l'identification au groupe	Validée
H1' ₃	La culture de la hiérarchie a une influence significative négative et directe sur l'identification au groupe	Validée
H1'' ₄	<i>La culture du marché a une influence significative positive et directe sur l'identification au groupe</i>	<i>Infirmée</i>
H1'' ₁	La culture du clan a une influence significative positive et directe sur l'identification organisationnelle	Validée
H1'' ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative positive et directe sur l'identification organisationnelle	Validée
H1'' ₃	La culture de la hiérarchie a une influence significative négative et directe sur l'identification organisationnelle	Validée
H1'' ₄	<i>La culture du marché a une influence significative positive et directe sur l'identification organisationnelle</i>	<i>Infirmée</i>
H2 ₂	L'identification au groupe a une influence significative positive et directe sur l'intention de rester	Validée
H2 ₃	L'identification organisationnelle a une influence significative positive et directe sur l'intention de rester	Validée
H3 ₁	La culture du clan a une influence significative positive et directe sur l'intention de rester	Validée
H3 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative positive et directe sur l'intention de rester	Validée
H3 ₃	La culture de la hiérarchie a une influence significative négative et directe sur l'intention de rester	Validée
H3 ₄	<i>La culture du marché a une influence significative positive et directe sur l'intention de rester</i>	<i>Infirmée</i>

Nous avons présenté la première étape de l'approche de Baron & Kenny (1986). Maintenant, nous pouvons passer à la deuxième étape de cette approche.

2.2 Le test de l'influence des variables indépendantes sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Nous allons tester l'influence directe de la culture organisationnelle et de l'identification à l'organisation sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle des salariés. La figure 2-14 présente le modèle qui sera testé.

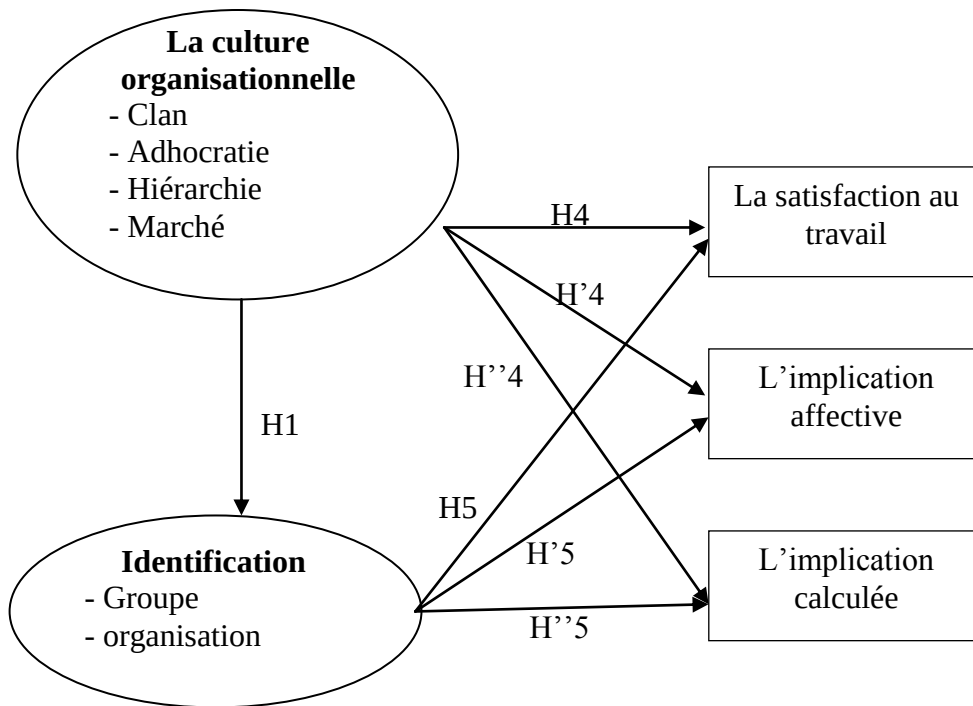


Figure 2-14 : Modèle de l'influence directe de la culture organisationnelle et l'identification sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Les résultats du tableau 2-41 portent sur la signification des coefficients de régression (les tests t de Student > 1,96).

Tableau 2-41 : Prédiction de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle basée sur la culture organisationnelle et l'identification à l'organisation

	Satisfaction au travail			L'implication affective			L'implication calculée		
	β	t- valeur	Sig.	β	t- valeur	Sig.	β	t- valeur	Sig.
La culture du clan	0,59	3,59	0,000	0,41	4,51	0,000	0,32	2,57	0,01
La culture de l'dhocratie	0,3	2,19	0,028	0,48	2,21	0,027	-0,33	-2,78	0,005
La culture de la hiérarchie	-0,2	-5,45	0,000	-0,42	-5,28	0,000	-0,55	-3,06	0,002
La culture du marché	0,38	5,63	0,000	0,3	5,43	0,000	0,28	3,35	0,000
L'identificaïton au groupe	0,31	2,20	0,028	0,41	2,61	0,009	-0,16	-2,17	0,03
L.Organisationnelle	0,63	10,59	0,000	0,39	8,52	0,000	0,07	1,44	0,15
R2	53,3%			38%			3%		
χ2/ddl = 3,47, p-valeur = 0,000, GFI = 0,91, NFI = 0,90; CFI = 0,92; RMSEA = 0,058									

Nous avons deux variables médiatrices : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Nous analyserons de chaque variable médiatrice suivante.

2.2.1 L'influence de la culture organisationnelle et de l'identification à l'organisation sur la satisfaction au travail

Concernant la satisfaction au travail, les tests t de Students sont significatifs. Cela signifie que l'identification au groupe, l'identification organisationnelle et toutes les variables de la culture organisationnelle ont une influence significative sur la satisfaction au travail. Plus précisément, la culture du clan avec $\beta = 0,59$, $t = 3,59$; la culture de l'adhocratie avec $\beta = 0,30$, $t = 2,19$; la culture du marché avec $\beta = 0,38$, $t = 5,63$; l'identification au groupe avec $\beta = 0,31$, $t = 2,20$; l'identification organisationnelle avec $\beta = 0,63$, $t = 10,59$ ont une influence significative positive et directe sur la satisfaction au travail.

En revanche, la culture de la hiérarchie avec $\beta = -0,2$, $t = -5,45$ a une influence significative négative et directe sur la satisfaction au travail. Ces résultats sont cohérents avec les hypothèses H4 et H5.

Ces variables (voir le tableau 2-41) expliquent 53,3% de la variance de la satisfaction au travail.

2.2.2 Les hypothèses relatives à l'influence de la culture organisationnelle et de l'identification à l'organisation sur l'implication organisationnelle

Pour l'implication affective et l'implication calculée, le tableau 2-41 indique que les tests t de Student sont significatifs. En particulier, la culture du clan, la culture du marché et l'identification organisationnelle ont une influence significative positive sur l'implication affective et l'implication calculée (sauf l'identification organisationnelle n'a pas liée avec l'implication calculée). En revanche, la culture de la hiérarchie a une influence significative négative sur ces deux variables de l'implication organisationnelle. L'identification au groupe et la culture de l'adhocratie ont une influence positive sur l'implication affective. Tandis que ces deux variables ont une influence négative sur l'implication calculée (voir le tableau 2-41). Ces résultats sont cohérents avec les hypothèses H'4, H''4, H'5 et H''5.

Ces variables expliquent 38% de la variance de l'implication affective et 3% de la variance de l'implication calculée.

Par ailleurs, le tableau 2-41 présente également la valeur de la qualité d'ajustement du modèle. Le ratio χ^2/ddl à 3.47 est inférieur au seuil de 5. Le RMSEA est faible, à 0,058 ($<0,08$). Les indices GFI, NFI, CFI atteignent un ajustement acceptable ($\geq 0,9$). Ces différents indices d'ajustement montrent que le modèle est acceptable.

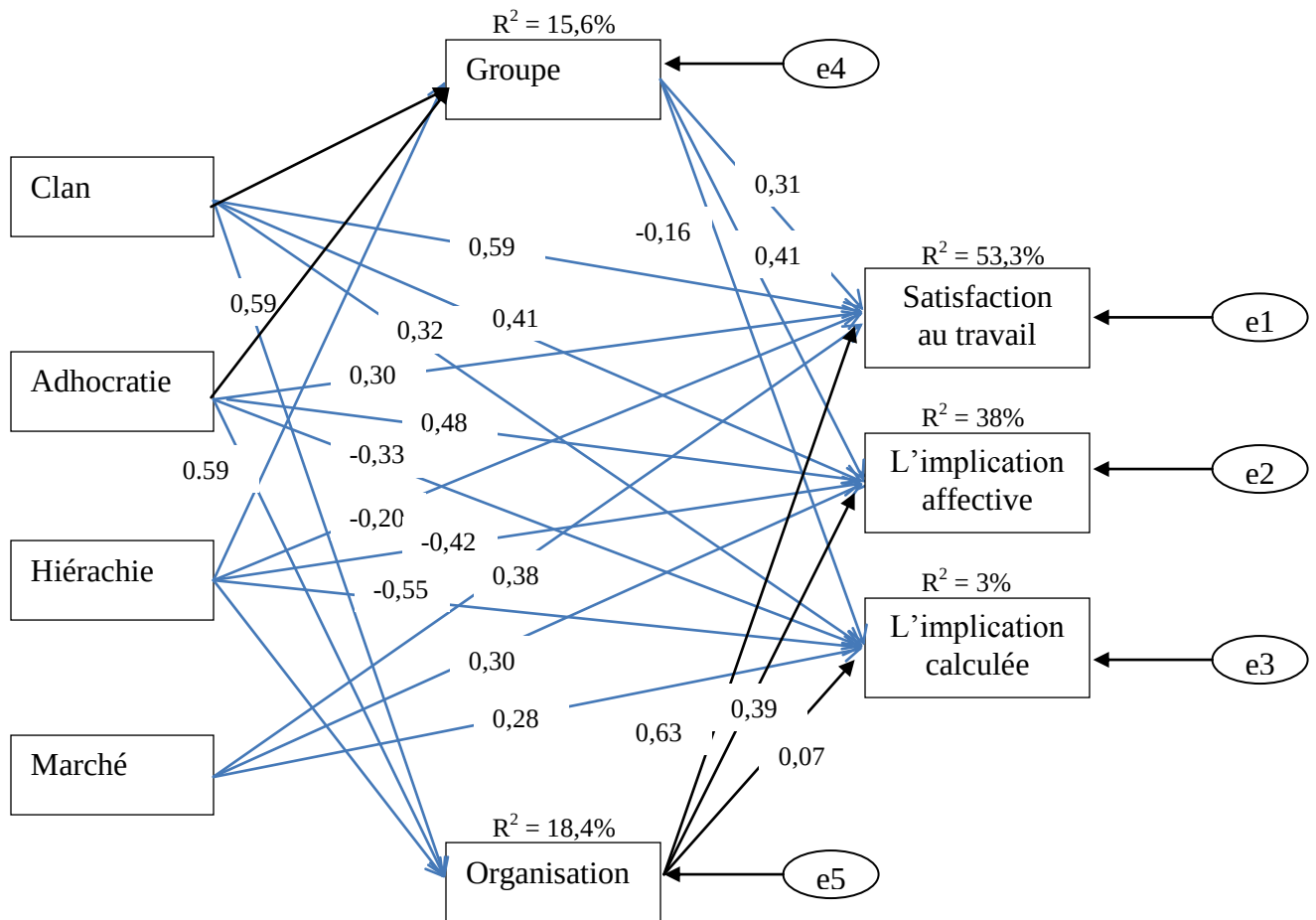


Figure 2-15 : Le modèle structurel entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation et la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle

En conclusion, les instruments de mesure ont été construits à partir de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire et nous permettent de tester les hypothèses H4 et H5. Le tableau 2-42 résume les hypothèses relatives à l'influence directe entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

Tableau 2-42 : Résumé des hypothèses relatives à l'influence entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation et la satisfaction au travail (SAT), l'implication organisationnelle

N ⁰	Les hypothèses	Résultat
H4 ₁	La culture du clan a une influence significative positive sur SAT	Validée
H4 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative positive sur SAT	Validée
H4 ₃	La culture de la hiérarchie a une influence significative négative sur SAT	Validée
H4 ₄	La culture du marché a une influence significative positive sur SAT	Validée
H'4 ₁	La culture du clan a une influence significative positive sur l'implication affective	Validée
H'4 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative positive sur l'implication affective	Validée
H'4 ₃	La culture de la hiérarchie a une influence significative négative sur l'implication affective	Validée
H'4 ₄	La culture du marché a une influence significative positive sur l'implication affective	Validée
H''4 ₁	La culture du clan a une influence significative positive sur l'implication calculée	Validée
H''4 ₂	La culture de l'adhocratie a une influence significative négative sur l'implication calculée	Validée
H''4 ₃	La culture de la hiérarchie a une influence significative négative sur l'implication calculée	Validée
H''4 ₄	La culture du marché a une influence significative positive sur l'implication calculée	Validée
H5 ₂	L'identification au groupe a une influence significative positive sur SAT	Validée
H5 ₃	L'identification organisationnelle a une influence significative positive sur SAT	Validée
H'5 ₂	L'identification au groupe a une influence significative positive sur l'implication affective	Validée
H'5 ₃	L'identification organisationnelle a une influence significative positive sur l'implication affective	Validée
H''5 ₂	L'identification au groupe a une influence significative négative sur l'implication calculée	Validée
H''5 ₃	<i>L'identification organisationnelle a une influence significative positive sur l'implication calculée</i>	<i>Infirmée</i>

Nous avons présenté la deuxième étape selon l'approche de Baron & Kenny (1986). Maintenant, nous pouvons passer à la troisième étape de cette approche.

2.3 Le test de l'influence des variables médiatrices sur l'intention de rester

Nous allons tester l'influence de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sur l'intention de rester des salariés. La figure 2-16 présente le modèle qui sera testé.

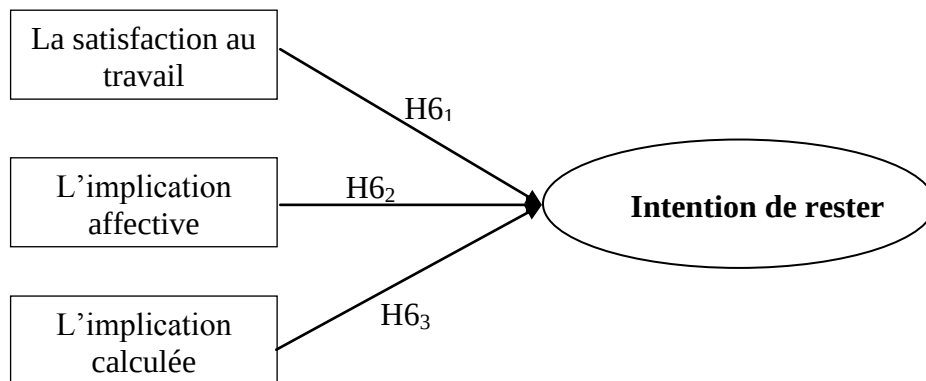


Figure 2-16 : Modèle de l'influence de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sur l'intention de rester

Les résultats portent sur la signification des coefficients de régression présentés dans le tableau 2-43 (les tests t de Student > 1,96).

Tableau 2-43 : La prédiction de l'intention de rester basée sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

	β	t-valeur	Sig.
La satisfaction au travail	0,44	9,77	0,000
L'implication affective	0,71	15,64	0,000
L'implication calculée	0,22	5,71	0,000
R ²	71,7%		
$\chi^2/\text{ddl} = 4,90$, p-valeur = 0,000, GFI = 0,95, NFI = 0,95; CFI = 0,96; RMSEA = 0,073			

Les tests t de Student sont tous significatifs. Plus précisément, le tableau 2-43 montre que la satisfaction au travail ($\beta = 0,44$, $t = 9,77$), l'implication affective ($\beta = 0,71$, $t = 15,64$), l'implication calculée ($\beta = 0,22$, $t = 5,71$) ont une influence positive sur l'intention de rester. Ces variables expliquent 71,7% de la variance de l'intention de rester.

Par ailleurs, le tableau 2-43 présente également la valeur de la qualité d'ajustement du modèle. Le ratio χ^2/ddl est à 4,90, inférieur au seuil de 5. Le RMSEA est de 0,073 ($< 0,08$). Les indices GFI, NFI, CFI atteignent un ajustement acceptable ($> 0,9$). Ces indices d'ajustement indiquent que le modèle est acceptable.

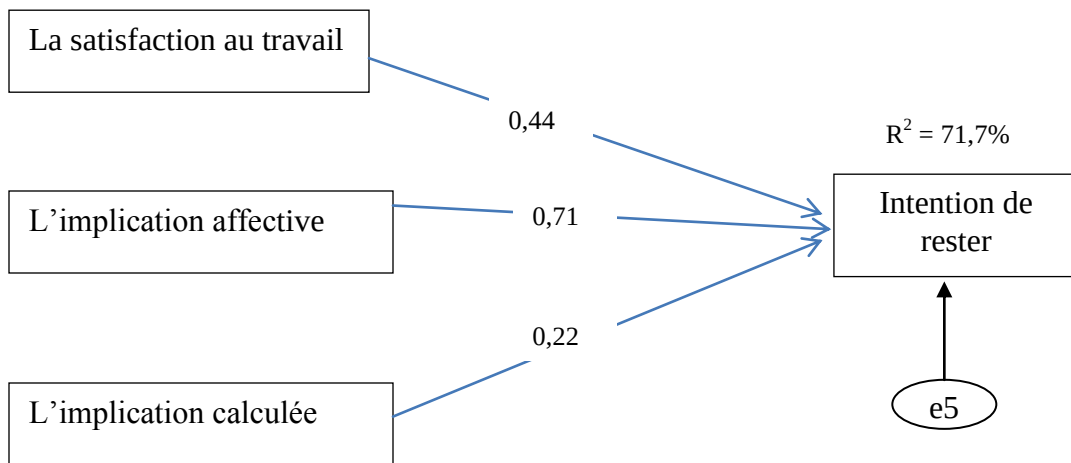


Figure 2-17 : Le modèle structurel entre la satisfaction au travail, l'implication affective, l'implication calculée et l'intention de rester

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle semblent bien être les variables médiatrices dans la relation entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation et l'intention de rester. L'hypothèse H6 est donc validée.

Il faut à présent étudier le modèle complet. Nous pourrions alors passer à la quatrième étape de l'approche de Baron & Kenny (1986).

2.4 Le test global du modèle

Enfin, nous allons tester l'influence de la culture organisationnelle et de l'identification à l'organisation sur l'intention de rester à travers la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. La figure 2-18 présente ce modèle.

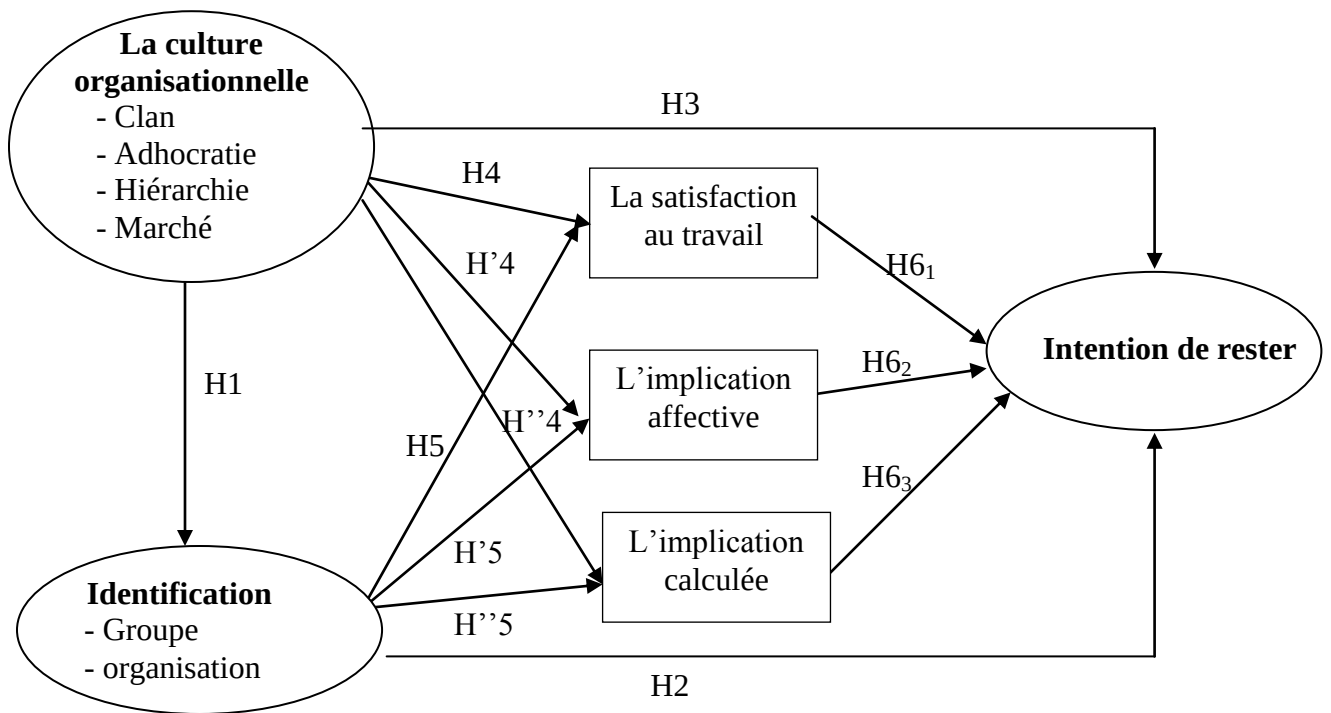


Figure 2-18 : Modèle global

La signification des coefficients de régression est présentée dans le tableau 2-44 (le test t de Student > 1,96).

Tableau 2-44 : Prédiction de l'intention de rester basée sur la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle

Variables	β	t-valeur	Sig.
La culture du clan	0,17	4,24	0,000
La culture de l’adhocratie	0,12	3,3	0,000
La culture de la hiérarchie	-0,16	-4,10	0,000
La culture du marché	0,05	1,31	0,19
L’identification au groupe	0,11	2,43	0,009
L’identification organisationnelle	0,22	5,53	0,000
La satisfaction au travail	0,37	5,90	0,000
L’implication affective	0,73	14,46	0,000
L’implication calculée	0,18	5,27	0,000
R ²	80,6%		
χ ² /ddl = 3,92, p-valeur = 0,000, NFI = 0,90, CFI = 0,91, AGFI = 0,83, GFI = 0,92, RMSEA = 0,063			

Les tests t de Student sont tous significatifs, sauf pour la relation entre la culture du marché et l'intention de rester. Selon la proposition de Baron & Kenny (1986), si le coefficient de la relation entre la prédiction- résultat est réduit fortement après avoir ajouté les variables médiatrices, celui-ci permet de contrôler la fiabilité entre les différentes mesures (cité dans Williams & Hazer, 1986). Dans ce cas, tous les effets directs diminuent (sauf la culture du marché) après avoir ajouté les variables de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle (voir le tableau 2-44). Par conséquent, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle jouent un rôle médiateur important dans la relation entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation et l'intention de rester. Toutes ces variables expliquent 80,6% de variance pour l'intention de rester.

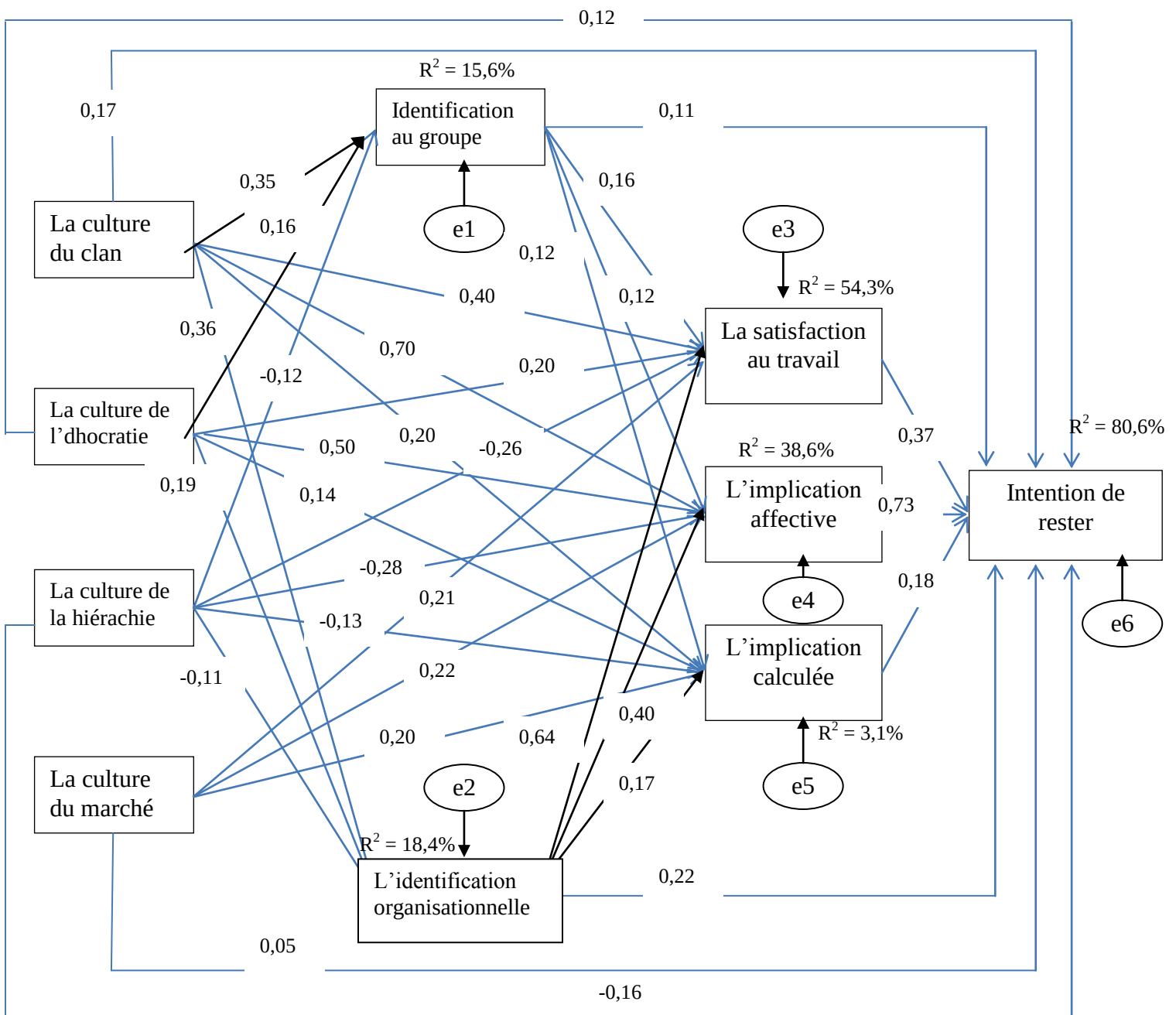


Figure 2-19 : Le modèle structurel global

Par ailleurs, le tableau 2-44 présente également la valeur de la qualité d'ajustement du modèle global. Le ratio χ^2/ddl à 3,92, est inférieur au seuil de 5. Le RMSEA est de 0,063 ($< 0,08$). Les indices GFI, NFI, CFI atteignent un ajustement acceptable ($\geq 0,9$). Ces indices d'ajustement indiquent que le modèle est acceptable.

Afin de calculer le rôle médiateur de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle, nous utilisons la formule de Sobel-test (Sobel, 1982). Les résultats de l'analyse des effets directs, indirects et totaux sont présentés dans le tableau 2-45.

**Tableau 2-45 : Les effets directs, indirects et totaux de la culture organisationnelle
sur l'intention de rester**

	Direct	Indirect	Total
Clan -> IDR	0,17		0,74
Clan -> groupe -> IDR		0,05	
Clan -> organisation -> IDR		0,17	
Clan -> groupe -> SAT -> IDR		0,05	
Clan -> groupe -> affective -> IDR		0,10	
Clan -> groupe -> calculée -> IDR		-0,01	
Clan -> organisation -> SAT -> IDR		0,10	
Clan -> organisation -> affective -> IDR		0,10	
Clan -> organisation -> calculée -> IDR		0,01	
Adhocratie -> IDR	0,12		0,38
Adhocratie -> groupe -> IDR		0,02	
Adhocratie -> organisation -> IDR		0,08	
Adhocratie -> groupe -> SAT -> IDR		0,02	
Adhocratie -> groupe -> affective -> IDR		0,05	
Adhocratie -> groupe -> calculée -> IDR		-0,01	
Adhocratie -> organisation -> SAT -> IDR		0,05	
Adhocratie -> organisation -> affective -> IDR		0,05	
Adhocratie -> organisation -> calculée -> IDR		0	
Hiérarchie -> IDR	-0,16		-0,36
Hiérarchie -> groupe -> IDR		-0,02	
Hiérarchie -> organisation -> IDR		-0,06	
Hiérarchie -> groupe -> SAT -> IDR		-0,01	
Hiérarchie -> groupe -> affective -> IDR		-0,03	
Hiérarchie -> groupe -> calculée -> IDR		0	
Hiérarchie -> organisation -> SAT -> IDR		-0,04	
Hiérarchie -> organisation -> affective -> IDR		-0,04	
Hiérarchie -> organisation -> calculée -> IDR		0	
Marché -> IDR	0		0,05
Marché -> groupe -> IDR		0	
Marché -> organisation -> IDR		0,02	
Marché -> groupe -> SAT -> IDR		0	
Marché -> groupe -> affective -> IDR		0,01	
Marché -> groupe -> calculée -> IDR		0	
Marché -> organisation -> SAT -> IDR		0,01	
Marché -> organisation -> affective -> IDR		0,01	
Marché -> organisation -> calculée -> IDR		0	

Remarque : - IDR : l'intention de rester

- SAT : la satisfaction au travail

L'analyse des effets directs, indirects et totaux montre que les variables de l'identification au groupe, de l'identification organisationnelle, de la satisfaction au travail et de l'implication affective sont les variables médiatrices de l'influence de la culture du clan, la culture de l'adhocratie et la culture de la hiérarchie sur l'intention de rester. L'identification au groupe, l'identification organisationnelle, la satisfaction au travail et l'implication affective augmentent l'effet positif la culture du clan (0,74) et la culture de l'adhocratie (0,38) ; et augmentent l'effet négatif la culture de la hiérarchie (-0,36).

En effet, la culture du marché ne montre aucune influencé directe sur l'intention de rester, mais l'interaction de l'identification au groupe, de l'identification organisationnelle, de satisfaction au travail et d'implication affective augmente l'impact de la culture du marché (0,05). Cependant, cette interaction est très faible. Par ailleurs, dans le tableau 2-45 montre que l'implication calculée ne joue pas un rôle médiateur dans la relation entre la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre a étudié la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante des échelles de mesure. Nous avons également testé les hypothèses de recherche. Nous avons préalablement effectué une analyse factorielle exploratoire (EFA) par la méthode d'extraction « Principal Axis Factoring » avec la rotation « Promax ». Cette procédure avait pour objet de clarifier les items et de déterminer les structures factorielles et la fiabilité des échelles.

Nous avons ensuite poursuivi avec l'analyse factorielle confirmatoire à partir des résultats de l'EFA. Cette analyse a été réalisée par la méthode des équations structurelles. Cette phase a estimé l'ajustement nécessaire des modèles de mesure aux données observées par la valeur de fiabilité du Rhô de Joreskog et la variance extraite et a testé la validité discriminante des échelles.

Enfin, le test des hypothèses a été effectué par le logiciel AMOS. Les résultats indiquent que la culture du clan, la culture de l'adhocratie, la culture de la hiérarchie, l'identification au groupe, l'identification organisationnelle ont une influence significative sur l'intention de rester des salariés. En revanche, la culture du marché n'a pas d'influence. Par ailleurs, les résultats ont montré que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont des variables médiatrices dans le modèle de recherche. Il reste à expliquer pourquoi il existe un manque de relation entre la culture du marché et l'intention de rester ? Comment expliquer le rôle de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle dans notre modèle ? Nous allons répondre à ces questions dans le chapitre suivant.

Chapitre 3

Discussion

L'objet principal de ce chapitre est de discuter nos résultats à partir de la littérature. Cela donnera une image claire des relations entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester des salariés dans les entreprises vietnamiennes du secteur informatique.

Dans ce cadre, nous nous sommes efforcés de répondre à la question principale de cette recherche : « Quelles sont les dimensions culturelles organisationnelles qui influencent l'intention de rester des salariés dans leur entreprise vietnamienne ? ». Nous avons atteint notre objectif de recherche : « mesurer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester au travers de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle ». Dans la littérature nous avons trouvé des données en rapport avec la théorie de l'intention de rester, celle de la culture organisationnelle, et celle du cadre des valeurs concurrentes pour élaborer notre cadre théorique afin d'obtenir des réponses à cette question et d'atteindre notre objectif.

Bien que les variables de la culture organisationnelle présentées dans le modèle de Cameron & Quinn (2006) ne soient pas nouvelles, elles présentent aujourd'hui un intérêt majeur dans les entreprises vietnamiennes. Par ailleurs, nous n'avons trouvé aucune étude empirique qui ait prouvé statistiquement l'influence simultanée de la culture

organisationnelle et de l'identification à l'organisation sur l'intention de rester dans le contexte spécifique du Vietnam. Par conséquent, il est important et nécessaire de tester statistiquement ce modèle de recherche.

Notre discussion a pour but de synthétiser et d'évaluer nos résultats. Nous discuterons la culture organisationnelle dans les entreprises informatiques vietnamiennes (1). Ensuite, nous expliquerons nos résultats sur les relations entre les variables indépendantes, les variables médiatrices et l'intention de rester (2). Enfin, nous préciserons le rôle de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle dans notre recherche (3).

1. Discussion sur la culture organisationnelle dans les entreprises informatiques vietnamiennes

La revue de la littérature sur la culture organisationnelle vietnamienne (chapitre 1) a indiqué que le comportement organisationnel au Vietnam se reflète à travers la culture nationale. Celle-ci est représentée par la nation, la communauté, le village, la famille, les coutumes et les pratiques.

Dans la période précédant la rénovation de 1986, l'Etat déterminait les financements et les ressources humaines utilisées dans le pays. Il établissait des stratégies et des plans pour développer l'économie nationale. Par conséquent, l'Etat contrôlait toutes les opérations de production et d'affaires au sein des entreprises : ce qu'il fallait produire, combien il fallait produire. C'est lui qui indiquait où acheter les matières premières, où vendre les produits et leurs coûts, et qui déterminait la politique des ressources humaines dans chaque organisation. Ces politiques étaient déterminées par l'organisation patronale. En général, durant cette période, c'est la hiérarchie qui prédominait.

La période ultérieure à la rénovation, il y a eu l'émergence d'autres modes d'activité, tels que la propriété privée, la joint-venture, la société par actions, la société à responsabilité limitée. Cependant, les sociétés contrôlées par l'Etat occupent encore une place non négligeable, surtout à Hanoi. Cela explique que la culture organisationnelle déterminée par la hiérarchie occupe encore le deuxième rang (après le clan) et donc la perte importante dans les entreprises vietnamiennes analysées. Les caractéristiques de la

culture de la hiérarchie sont l'ordre, l'uniformité, les règles et les règlements, les politiques et les procédures. Elle met l'accent sur la stabilité et le bon fonctionnement. Ce type de culture reflète la forte influence de l'économie planifiée et subventionnée par le gouvernement vietnamien qui a fonctionné pendant une longue période.

Dans l'économie de marché, le gouvernement joue encore un rôle important en créant un environnement dont le but est d'améliorer la survie et la croissance de l'organisation.

Par ailleurs, la revue de la littérature sur l'histoire et la culture vietnamienne indique que la majorité des organisations au Vietnam présentent les caractéristiques où la collectivité et le clan sont importants (chapitre 1). En effet, les résultats de notre recherche confirment cette réalité. En particulier, nos résultats montrent que la culture du clan a un coefficient standardisé où $\beta = 0,24$, l'identification organisationnelle où $\beta = 0,45$. Cela peut illustrer que les valeurs confucéennes gardent une forte influence sur l'ordre social et la psychologie vietnamienne. Par exemple, beaucoup d'entreprises au Vietnam ont développé des organisations à partir de la famille. Ses membres ont souvent une étroite relation entre eux. Les propriétaires privilègient la construction de leur entreprise comme une grande famille.

Le type de culture de l'adhocratie occupe la troisième place. Les caractéristiques de ce type de culture sont la flexibilité, l'innovation, la prise de risque. La prise de risque n'est généralement pas très développée et ne fait pas partie des principales caractéristiques vietnamiennes. Hofstede (2001) considère que le niveau de contrôle de l'incertitude est faible (30 points sur 100) dans la société vietnamienne. Bien que l'utilisation de l'informatique progresse continuellement, l'innovation et la créativité ne semblent pas prioritaires. Pourtant, le Ministère de l'éducation et de la formation modifie ses rôles traditionnels et se concentre sur l'augmentation du niveau d'éducation. De plus, le système éducatif joue un rôle important et crée la motivation chez les nouvelles générations. Notre travail de recherche montre que l'essentiel des répondants ont un niveau élevé d'éducation. Cela correspond évidemment bien aux exigences de ce secteur.

Il existe cependant de différences importantes suivant l'implantation des entreprises. La majorité des entreprises à Hanoi sont des sociétés étatiques. Tandis qu'à Hochiminh ce

sont essentiellement des sociétés par actions. Ces résultats confirment la perception étatisé du Nord et entrepreneurial du Sud.

En conclusion, le développement actuel des pratiques de la culture organisationnelle peut concilier les attentes des salariés et les exigences des entreprises dans une perspective d'augmentation de la performance économique. Dans une approche de gestion des ressources humaines, la culture organisationnelle peut améliorer la relation sociale entre les attentes des salariés et celles de l'entreprise.

2. Discussion sur les relations entre les variables indépendantes, les variables médiatrices et l'intention de rester

L'analyse de la littérature nous a permis de proposer un modèle théorique de la culture organisationnelle sur l'intention de rester. De même, les personnes interrogées ont indiqué le rôle essentiel de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle dans la relation entre la culture organisationnelle et l'intention de rester. C'est pourquoi, nous allons discuter de l'influence directe de la culture organisationnelle sur l'intention de rester, avant de présenter le rôle des variables médiatrices.

Les analyses des régressions effectuées avec des modèles d'équations structurelles (SEM) montrent que tous les variables, à l'exception de la culture du marché, ont une influence significative sur l'intention de rester, la valeur t de Student étant supérieure à 1,96. Ces variables expliquent 80,6% de la variance de l'intention de rester. Ce résultat est tout à fait significatif. Il établit les relations entre la culture organisationnelle, l'identification et l'intention de rester des salariés.

Le clan dans cette recherche est le type de culture qui favorise le plus l'identification. La culture du clan se concentre en focalisation interne et agit sur la flexibilité des salariés dans leurs tâches et leurs responsabilités. La fidélité et le partage sont très appréciés. Les individus sont motivés par la stratégie, les objectifs communs à atteindre et les résultats. Ils font des efforts pour confirmer les valeurs et les normes existantes. Dès lors, les salariés qui apprécient cette culture développent un lien fort avec l'organisation associé à une identification.

L'esprit fondamental de la culture de l'adhocratie est la culture entrepreneuriale. Elle concentre ses actions afin de répondre aux besoins des marchés extérieurs en fournissant des produits et services uniques et différenciés. Afin d'atteindre ces objectifs, l'adhocratie offre suffisamment de flexibilité à ses salariés pour la recherche d'innovations et permet ainsi aux salariés de prendre des risques mesurés dans l'élaboration et l'exécution des stratégies et dans la gestion des opérations. Les salariés étant suffisamment motivés choisissent eux-mêmes d'adhérer à l'organisation. Ils définissent leurs identités personnelles avec celle de l'organisation. A l'inverse, un mauvais ajustement ou un manque de motivation conduira le salarié à quitter l'organisation volontairement (Dutton *et al.*, 1994 ; Yaniv *et al.*, 2010), ou il développera d'autres modes d'identification afin de mieux protéger son image (Kreiner & Ashforth, 2004).

La hiérarchie engendre de la stabilité à travers des règles et des procédures. Celle-ci crée également un sentiment de sécurité et de clarté dans les rôles et les responsabilités. Ces attitudes améliorent l'identification à l'organisation (Moorman *et al.*, 1998 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Les individus appartenant à une structure et un système de valeurs trouvent dans la hiérarchie les moyens de se développer et de s'identifier fortement à l'organisation.

Les résultats des équations structurelles indiquent que l'identification organisationnelle a une influence importante sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Ces résultats confirment les études antérieures qui avaient mis en évidence une influence de l'identification organisationnelle sur les attitudes et comportements au travail (Cole & Bruche, 2006 ; van Dick *et al.*, 2004 ; van Knippenberg & van Schie, 2000). Elle est également considérée comme un indice de performance, d'implication des salariés et comme un frein à l'intention de quitter l'entreprise (Kreiner & Ashforth, 2004). En effet, les salariés souhaitent pouvoir prendre part aux décisions stratégiques et intervenir dans l'organisation. Cela est plus significatif pour les dirigeants qui souhaitent que leurs salariés soient impliqués dans les objectifs à atteindre pour l'entreprise.

L'identification au groupe semble également être liée à l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Ce résultat confirme des travaux antérieurs, par exemple : ceux de

Chiu & Ng (2013), van Knippenberg & Schie (2000), van Dick *et al.* (2008). Ce résultat peut s'expliquer en partie par les caractéristiques de la culture nationale vietnamienne : le collectivisme. En effet, si les gens perçoivent des croyances et des destins partagés entre un individu et son groupe, l'identification est considérée comme un processus qui conduit à penser et à agir dans l'intérêt du groupe, conformément à son identité, sa culture et ses objectifs. Autrement dit, si une personne reconnaît qu'il appartient à un groupe social, il sentira une émotion lors de son adhésion. Dans cette recherche, l'identification au groupe a une influence significative positive sur l'intention de rester. Si un salarié accepte de coopérer avec les autres, il se sent fier de son groupe de travail, et il aura tendance à s'engager et rester dans l'entreprise.

Les résultats de régression par les modèles d'équations structurelles montrent que l'intention de rester des salariés est influencée fortement par la culture du clan. La culture du clan est caractérisée par un travail d'équipe et la participation des salariés. L'entreprise met l'accent sur le développement humain et sur des relations humaines étroites. Si les salariés travaillent dans un environnement convivial, où la collaboration et le consensus sont présents, l'intention de rester des salariés à l'égard de l'entreprise est plus forte. Ce résultat confirme les études antérieures qui avaient mis en évidence une influence de la culture du clan sur les comportements des salariés (Dadgar *et al.*, 2013 ; Lok & Crawford, 2004 ; Park & Kim, 2009). Une fois encore, ce résultat a confirmé les caractéristiques inhérentes à la culture vietnamienne. Les valeurs confucéennes ont une influence forte sur l'ordre social et la psychologie vietnamienne. Cela peut influencer les caractéristiques des cultures dans chaque organisation vietnamienne. Lors d'entretiens informels les dirigeants, ils considèrent que la plupart des salariés vietnamiens sont prêts à encourager la coordination et la coopération horizontale. Ils souhaitent construire un système de communication ouvert, et stimuler le travail d'équipe pour permettre la participation des salariés ou le processus de prise de décision.

La culture de l'adhocratie semble également être liée à l'intention de rester des salariés au sein de leur entreprise. La culture de l'adhocratie est caractérisée par l'adaptabilité, la flexibilité, la créativité et la rapidité d'adaptation aux nouvelles opportunités. Dans l'économie de marché, l'attitude des Vietnamiens se manifeste par le dynamisme et la créativité dans les activités économiques (surtout chez les travailleurs du secteur

informatique). Par ailleurs, la science, la technologie et l'éducation ont influencé fortement le développement économique et le progrès social. Ceci peut s'expliquer par cette relation positive : certains salariés travaillent dans un environnement d'innovation et de flexibilité, cela les encourage à rester. Toutefois, cette influence, bien que significative, semble plus faible que les deux cultures du clan et de la hiérarchie dans la culture organisationnelle. En effet, le style d'éducation traditionnelle basé sur le confucianisme affecte profondément l'esprit des Vietnamiens, avec l'importance de l'obligation morale des individus envers la communauté. Cela est contraire à l'éducation occidentale, qui favorise le développement intellectuel (Le, 1995). C'est pourquoi la science et la technologie n'ont pas été favorisées dans la société vietnamienne avant l'époque de la rénovation. De plus, le Vietnam est un pays en voie de développement et les moyens financiers ne permettent pas de stimuler l'investissement dans l'innovation et la créativité. Ces dernières années, le gouvernement a développé des stratégies informatiques pour transformer le Vietnam en un pays d'avenir technologique. Ces stratégies peuvent créer les conditions favorables à la créativité et à l'innovation.

Pour la culture de la hiérarchie, les résultats des causes de régression selon les modèles d'équations structurelles indiquent qu'elle peut avoir une influence significative négative sur l'intention de rester des salariés. La culture de la hiérarchie est caractérisée par le contrôle et la stabilité, la surveillance attentive de la performance, l'application rigoureuse de règles et de procédures. Ce résultat signifie que les salariés ont tendance à quitter leur entreprise si le niveau de hiérarchie dans l'entreprise est trop élevé. Si les salariés travaillent dans un environnement hiérarchique fort, cela conduit à un niveau de stress élevé, qui se transforme facilement en insatisfaction au travail avec la décision de quitter l'entreprise. Bien que la culture traditionnelle vietnamienne présente une hiérarchie et une autorité de leadership élevées, ce résultat de recherche peut être raisonnable. Parce que cela reflète les caractéristiques souhaitées par les jeunes générations qui pourraient alors conduire à améliorer la fidélité à l'égard de leur entreprise.

Enfin, les résultats de l'étude quantitative n'ont pas mis en évidence de relation significative entre la culture du marché et l'intention de rester des salariés. Ce résultat peut surprendre. La culture du marché est caractérisée par les pressions qui s'exercent

pour atteindre les objectifs. Elle met l'accent sur les actions concurrentielles et l'accomplissement de soi. Nous avons montré dans le troisième chapitre que les études sur l'influence de la culture du marché sur l'intention de rester étaient souvent contradictoires. Certaines études mettent en évidence une relation entre la culture du marché et l'intention de rester (Dadgar *et al.*, 2013). Cependant d'autres études ne révèlent aucun lien significatif entre les deux (Park & Kim, 2009).

Nos résultats concernant la culture du marché peuvent s'expliquer par plusieurs causes. Tout d'abord, Hofstede (2001) indique que la culture vietnamienne est une culture collectiviste avec un faible contrôle de l'incertitude. Le plus fort type de culture dans la société collectiviste est la culture du clan (Yu & Wu, 2009). Par ailleurs, les valeurs confucéennes ont encore une forte influence sur la psychologie vietnamienne. Dans une culture au faible niveau de contrôle de l'incertitude, les personnes ont peur face au risque et à la compétitivité. Ils sont encouragés dans un environnement de collaboration pour un bénéfice mutuel. Ainsi, les caractéristiques de la culture du marché sont rarement concernées.

Ensuite, notre échantillon est composé d'informaticiens qui ont un niveau d'éducation élevé. Ils peuvent facilement trouver un autre travail. Par ailleurs, ils acquièrent constamment de nouvelles connaissances et compétences afin d'atteindre leurs objectifs. Ceci est confirmé par les salariés interrogés dans l'analyse quantitative. Par conséquent, ces informaticiens ne se soucient pas des actions concurrentielles des ressources humaines.

Bien que la relation entre la culture du marché et l'intention de rester n'ait pas de signification statistique, elle influence fortement la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Ces résultats confirment les études antérieures qui considèrent que les salariés qui se sentent satisfaits, s'engagent pour atteindre leurs objectifs (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005 ; Maier & Brunstein, 2001).

Dans la revue de la littérature, plusieurs études empiriques montrent que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle ont une influence positive sur l'intention de rester des salariés (Bernard *et al.*, 2003 ; Blais, 2005 ; Muhammad & Umar, 2012 ; Zeytinoglu *et al.*, 2010 ; etc.). Une fois encore, nos résultats de recherche confirment des

travaux antérieurs sur cette réalité. Dans des entretiens informels les dirigeants confirment que si un employé est satisfait dans son travail, il n'aura pas envie de quitter son entreprise.

En conclusion, nos résultats renforcent la relation entre les salariés et l'entreprise. Dans une approche des ressources humaines, la culture organisationnelle s'intéresse aux échanges entre une entreprise et ses salariés. Pour les salariés, elle les valorise. Pour l'entreprise, elle permet d'impliquer et de fidéliser ses salariés.

3. Discussion du rôle de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle

La satisfaction au travail est une variable d'attitude qui reflète le sentiment qui a les personnes vis-à-vis de leur emploi (Spector, 2012). L'implication organisationnelle est considérée comme l'attachement psychologique des salariés à leur entreprise (Lee, 2004). Bien qu'un individu puisse être satisfait de son emploi et de son dirigeant, il n'est pas certain qu'il soit satisfait des politiques de l'entreprise. En ce qui concerne les salariés qui travaillent dans les entreprises informatiques au Vietnam, certains salariés sont satisfaits de leur emploi, mais ils ne sont pas satisfaits avec la style de gestion des dirigeants ou de l'environnement où ils travaillent. Par conséquent, la fidélité des salariés est altérée.

Les résultats de l'étude quantitative mettent en évidence le rôle médiateur de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Selon Baron & Kenny (1986), si le coefficient β de l'effet direct dans la relation entre les variables indépendantes et les variables dépendantes diminue après l'ajout des variables médiatrices, cela indique que les variables médiatrices sont influencées dans ces relations.

Dans cette recherche, tous les effets directs diminuent (voir le tableau 2-44) après avoir ajouté les variables de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle (par rapport au le tableau 2-39), sauf la culture du marché. Par exemple, le coefficient β de la relation directe entre l'intention de rester et l'identification au groupe est de 0,15, et l'identification organisationnelle est de 0,45 (voir le tableau 2-39). Ces coefficients sont

réduits à 0,11 pour l'identification au groupe et 0,22 pour l'identification organisationnelle (voir le tableau 2-44). Cela indique qu'il existe un rôle de médiateur de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle dans les deux relations. De la même façon, le coefficient β de la relation directe entre l'intention de rester et la culture du clan est de 0,24, et la culture de l'adhocratie est de 0,20. Ces coefficients sont réduits à 0,17 pour la culture du clan et 0,12 pour la culture d'adhocratie. Le coefficient β de la relation directe entre la culture de la hiérarchie et l'intention de rester est de 0,21. Ce coefficient est réduit à 0,16. Cela indique que le rôle médiateur de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle existe dans ces relations. En revanche, le coefficient β de la relation directe entre la culture du marché et l'intention de rester est de 0,04 et il augmente à 0,05. Cela montre que l'absence du rôle médiateur de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle dans cette relation.

Par ailleurs, afin de préciser le rôle médiateur de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle, nous utilisons la formule de Sobel-test (Sobel, 1982). Les résultats de l'analyse des effets directs, indirects et totaux sont présentés dans le tableau 2-45. L'identification au groupe, l'identification organisationnelle, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle augmentent l'effet positif de la culture du clan (0,59) et la culture de l'adhocratie (0,29) ; et en même temps augmentent l'effet négatif de la culture de la hiérarchie (-0,29). En effet, la culture du marché ne présente aucune influence directe sur l'intention de rester, mais l'interaction de l'identification au groupe, de l'identification organisationnelle, de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle augmente l'impact de la culture du marché (0,03). Cependant, cette interaction est très faible.

Concernant le rôle de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle, nous constatons que la culture organisationnelle augmente la fidélité au travail dans un environnement convivial et innovant, attentif et collaboratif. Quand il apparaît des difficultés ou des problèmes dans une entreprise ils sont résolus ensemble et provoquent au sein de ce groupe ou de cette organisation, la satisfaction d'avoir réussi. Ainsi leur satisfaction et leur engagement à l'entreprise augmentent. Cela conduit à un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle et à une forte intention de rester.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

En conclusion, notre étude présente de nombreux résultats intéressants. Ce chapitre donne une image claire de la culture organisationnelle et de l'identification à l'organisation, à l'exception de celle du marché, qui ont une influence significative sur l'intention de rester des salariés à l'égard de leur entreprise. Ces influences sont médiatisées par la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. Il s'agit d'une satisfaction dans la culture organisationnelle, et par conséquent de leur implication dans leur entreprise.

Conclusion générale

Notre travail de recherche a pour objectif de mesurer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Ces résultats permettent de formuler des recommandations appropriées de manière à garder les salariés dans les entreprises vietnamiennes. Une étude quantitative réalisée selon la démarche hypothético-déductive nous a permis de développer un modèle de recherche permettant d'étudier la relation entre la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés dans leur entreprise. Après avoir construit les échelles de mesure nécessaires en appliquant le paradigme de Kinnear & Taylor (1983), nous avons testé ce modèle au moyen d'équations structurelles.

La relation entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester ont été analysées en se basant sur les recherches antérieures. La revue de la littérature a montré les liens entre ces variables et a également souligné les lacunes des recherches antérieures. Les données ont été recueillies auprès d'entreprises informatiques vietnamiennes, sur une période de quatre mois, par l'envoi de questionnaires.

Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes efforcés de répondre à la question suivante « Quelles sont les dimensions culturelles organisationnelles qui influencent l'intention de rester des salariés ? ». Nous avons puisé dans la littérature de la théorie du Cadre des Valeurs Concurrentes de Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983) pour élaborer le

cadre théorique ce qui nous a permis d'obtenir des réponses pertinentes utilisables pour notre recherche.

Nos résultats ont permis de vérifier l'influence des types de culture organisationnelle et d'identification sur l'intention de rester. Seule la culture du marché n'est pas liée à l'intention de rester des salariés. Par ailleurs, l'identification individuelle a été éliminée de l'analyse, parce que la valeur de fiabilité de cette identification est inférieure à 0,7 et la valeur de validité inférieure à 0,5 selon les recommandations de Joreskog (1971), Fornell & Larcker (1981). Le rôle de la satisfaction au travail et l'implication affective ont été mise en évidence en tant que variables médiatrices dans la relation. Les types de culture d'organisation et d'identification influenceraient l'intention de rester des salariés.

Dans cette conclusion générale, nous développerons d'abord les apports de notre recherche aux sciences de gestion (1). Ensuite, nous présenterons les limites de notre recherche (2). Enfin, nous terminerons en proposant plusieurs recommandations de recherche à venir (3).

1. Les apports de la recherche

Nous présentons une revue de la recherche afin d'identifier ses contributions ainsi que les implications théoriques, les implications méthodologiques et les implications managériales.

1.1 Les implications théoriques

Dans la revue de la littérature sur la culture organisationnelle vietnamienne, il a été noté que le comportement organisationnel au Vietnam reflète la culture nationale à plusieurs niveaux : la nation, la communauté, le village, la famille et l'individu.

La théorie du Cadre des Valeurs Concurrentes (CVF) de Quinn & Rohrbaugh (1981, 1983) a été utilisée comme cadre théorique de notre recherche. En effet, cette théorie a connu des applications dans différents domaines : la gestion, le marketing, ou les services, et surtout a été largement utilisée dans les études sur la culture

organisationnelle. Les résultats de cette étude ont confirmé que le concept du CVF inclut quatre types de culture organisationnelle (le Clan, l'Adhocratie, la Hiérarchie et le Marché) qui sont appliqués dans le contexte vietnamien. La mesure de la culture organisationnelle du comportement individuel, objet de notre recherche, permet le développement de l'esprit de fidélisation. Notre approche de la gestion des ressources humaines par la culture organisationnelle et l'intention de rester s'est enrichie de cette théorie, issue de la psychologie.

Notre recherche apporte la vérification des concepts de logique dominante dans le contexte culturel vietnamien. Les concepts de logique dominante ont été développés par Bettis & Prahalad (1995), Cote, Langley & Pasquero (1999) et Prahalad (2004) dans les contextes d'affaires occidentales, où les valeurs et les normes culturelles sont complètement différentes de celles des Vietnamiens. Dans cette étude, la culture du clan et l'identification organisationnelle sont les éléments dominants dans les entreprises vietnamiennes. A l'examen de la littérature concernant la culture vietnamienne que le Vietnam est un pays où la collectivité et le clan jouent des rôles primordiaux. En effet, la culture de la société vietnamienne est influencée fortement et majoritairement par les valeurs relevant du confucianisme. Celles-ci exigent souvent un certain degré de socialisation de la part des nouveaux dirigeants pour qu'ils soient perçus comme membres de la famille. La gestion de l'entreprise repose sur l'obéissance absolue des salariés envers les supérieurs et le respect de la hiérarchie dans l'organisation. Dans le contexte occidental, cela est considéré comme une barrière aux contributions et aux initiatives des salariés (Bamford & Forrester, 2003 ; Brunaker & Kurvinen, 2006).

Par ailleurs, des études antérieures, menées dans un contexte culturel occidental (Royaume-Uni, France, Allemagne, Etats-Unis) par Deshpande, Farley & Webster (1997) montrent que les entreprises les plus performantes se concentrent sur une culture orientée vers la réalisation. C'est donc une culture du marché. Cela ne correspond pas au système des valeurs traditionnelles vietnamiennes qui sont orientées vers le respect de l'homme. Les résultats de notre recherche indiquent que les entreprises qui respectent le développement humain, créent un environnement de travail plus agréable et plus convivial. La personnalité de chaque salarié est prise en compte dans son groupe de travail ou son entreprise. Ce sont des caractéristiques dominantes de la culture sociale

vietnamienne, tandis que la culture du marché n'est pas concernée. Le système éducatif du Vietnam joue un rôle important car il développe chez la jeune génération le désir de créer et d'innover. Le gouvernement et les institutions éducatives pour les générations futures élaborent de nouvelles politiques et encouragent la formation. Cela se vérifie dans les résultats de notre recherche. L'échantillon de cette étude indique que les salariés qui sont majoritairement plus jeunes (plus de 80% qui ont moins de 35 ans) et ont un haut niveau d'études (82% ont obtenu le niveau de Licence, 9,4% ont obtenu le niveau de Master ou plus). En conséquence, les institutions de recherche et d'éducation favorisent actuellement les types de culture de l'adhocratie et de culture du marché.

De plus, notre recherche confirme les relations entre la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de rester des salariés. Nos résultats montrent que les salariés vietnamiens sont semblables à tous les salariés par l'influence prépondérante de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle sur l'intention de rester dans l'entreprise. Cela réaffirme que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont les deux principaux facteurs de l'intention de rester d'un salarié. De plus, la satisfaction au travail et l'implication affective jouent un rôle médiateur dans l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés dans leur entreprise.

Les travaux relatifs à la gestion des ressources humaines ont rarement étudié sur les salariés du secteur informatique au Vietnam. Une perception de la culture organisationnelle par les salariés peut influencer leur comportement et leurs caractéristiques personnelles à travers l'identification à leur organisation. Cela peut conduire à fidéliser le salarié à son entreprise. Cela n'a jamais fait l'objet de recherche. Les différents types de culture organisationnelle et identification ont été surtout étudiés en gestion et en culture, mais jamais de manière conjointe. Cette lacune est comblée par notre recherche. En effet, l'apport de notre recherche est d'élargir les études précédentes, d'explorer les différentes relations entre la culture organisationnelle et l'identification à l'organisation sur l'intention de rester des salariés.

Notre recherche a l'intérêt de présenter des modèles relatifs à l'intention de rester ou de quitter volontairement l'entreprise en les comparant à des résultats antérieurs. Nous nous

somme concentrés sur les principaux modèles théoriques, et nous avons également souhaité intégrer quelques modèles plus rarement étudiés dans la littérature, tels que les modèles de Blais (2005), ou d'Al-Omari *et al.* (2008). Nous avons présenté les apports de ces modèles dans notre étude.

1.2 Les implications méthodologiques de la recherche

Cette recherche a apporté aussi une implication méthodologique. Les modèles de fidélisation et les échelles de comparaison dans le contexte occidental peuvent être inappropriés dans le contexte vietnamien. C'est pourquoi, un modèle de culture organisationnelle – l'intention de rester a été développé afin de répondre à notre problématique de recherche et plusieurs échelles de mesure ont été vérifiées dans le contexte vietnamien.

Ce modèle est développé suivant les modèles théoriques d'Al-Omari *et al.* (2008) et de Dadgar *et al.* (2013). Les différentes échelles de mesure ont été vérifiées et peuvent s'appliquer dans le contexte spécifique du Vietnam. En particulier, c'est le cadre l'échelle de mesure des types de culture organisationnelle (18 items) qui comporte quatre dimensions : le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché. L'échelle de l'identification (7 items) possède deux dimensions : le groupe et l'organisation. L'échelle de mesure de la satisfaction au travail repose sur 2 items et celle de l'implication organisationnelle sur 9 items, qui comporte deux dimensions : l'implication affective et l'implication calculée. Enfin, l'échelle de l'intention de rester repose sur 2 items.

1.3 Les implications managériales

Les recherches conduites en sciences de gestion visent à améliorer directement ou indirectement l'efficacité des organisations (Louart & Penan, 2000). Dans cette étude conduite au Vietnam, le choix de l'objet et de la problématique de notre recherche a été induit par des rencontres informelles avec des dirigeants et des salariés afin d'explorer les principales préoccupations des entreprises informatiques.

Cette étude montre la nature des liens entre la culture et l'intention de rester dans leur entreprise. Au sein d'un marché du travail extrêmement concurrentiel, afin d'impliquer et de maintenir durablement des salariés dans l'entreprise, il est intéressant de connaître les éléments susceptibles qui contribuent à cette relation durable. Dans les économies en voie de développement, les salariés ont été attirés par les récompenses et les avantages accordés par les entreprises multinationales (voir Huy, 2010). Cependant, la rémunération n'est pas le seul facteur déterminant qui peut susciter la fidélisation ou le départ des salariés. Dès lors, notre recherche a pour objectif de connaître les raisons qui font qu'un salarié reste dans son entreprise et cela en étudiant le rôle de la culture organisationnelle. Les résultats de notre étude peuvent aider les dirigeants à identifier et sélectionner le type de culture organisationnelle le mieux adapté à leur entreprise afin de développer chez les salariés un fort sentiment d'intention de rester.

Les résultats de notre recherche montrent également que la perception de la culture organisationnelle par les salariés est liée à leur identification à l'organisation, à leur satisfaction au travail et à leur implication organisationnelle. Ces facteurs contribuent à renforcer le lien salarié-entreprise. Autrement dit, l'analyse des données provenant des entreprises informatiques vietnamiennes montre que les trois types de cultures organisationnelles – clan, adhocratie et hiérarchie, ainsi que l'identification au groupe et l'identification organisationnelle influencent directement et indirectement l'intention de rester des salariés à travers la satisfaction au travail et l'implication affective. Par ailleurs, notre recherche montre aussi que la culture dominante dans toutes les entreprises informatiques vietnamiennes est la culture du clan. Par conséquent, ces relations et la perception de soutien organisationnel sont accrues si l'entreprise montre plus d'attention au salarié. Les dirigeants doivent donc être à l'écoute de leurs salariés, savoir apprécier et reconnaître leurs contributions, sous forme de récompenses et d'encouragements, pouvant prendre des formes diverses. Il est donc nécessaire de construire un environnement de travail convivial avec un esprit collectif d'ouverture.

Par ailleurs, la culture organisationnelle peut permettre à l'organisation de retenir ses salariés en diminuant les coûts. Mais il est évident qu'une petite entreprise ne pourra jamais concurrencer les grands groupes financiers du même domaine au niveau des salaires offerts. Cependant, ces petites entreprises peuvent favoriser la fidélisation de

leurs jeunes salariés à travers la culture organisationnelle. En raison d'un taux de turnover élevé des salariés dans le secteur informatique (selon le rapport de Mercer-Talentnet, 2013), la transmission des valeurs culturelles de l'organisation aux nouveaux salariés est très importante. Selon Schein (1992), les valeurs organisationnelles se génèrent non seulement par les artefacts de l'organisation, mais aussi par les croyances et les hypothèses de base représentées dans l'organisation. C'est aussi que leur rétribution financière peut être inférieure à celle du marché, mais leur rétribution globale peut s'enrichir par la flexibilité du temps de travail, l'attention portée envers le salarié, l'importance de la formation interne ou l'ouverture permettant la créativité et l'innovation, ce qui est bénéfique et motivant dans leur vie professionnelle. Cela pourra accroître leur envie de rester au sein de leur entreprise.

2. Les limites de la recherche

Malgré un certain nombre d'apports théoriques, méthodologiques et managériaux, notre recherche présente certaines limites, qui pourraient être dépassés en ouvrant de nouvelles voies de recherches.

La première perspective repose sur le fait que notre recherche a montré que l'entreprise pouvait maintenir ses salariés dans leur emploi, ce qui représente un beau succès pour l'entreprise. Cependant, un taux mesuré de turnover peut avoir des effets positifs dans l'entreprise. En effet, le turnover peut permettre le recrutement de nouveaux jeunes salariés avec des connaissances mises à jour et des idées nouvelles. Cela peut permettre de remplacer des méthodes traditionnelles obsolètes moins efficaces.

La deuxième perspective résulte du fait que le modèle proposé n'est pas exhaustif. Les salariés des pays en voie de développement sont souvent particulièrement intéressés par les salaires, les primes et les opportunités d'avancement (surtout qu'au Vietnam il existe un grand écart des salaires suivants le niveau hiérarchique atteint). Il apparaît donc que les variables dans la pratique de gestion des ressources humaines soient : la rémunération, les conditions de travail, les opportunités d'avancement, la motivation, etc. Si ces variables se combinent à la culture organisationnelle, cela pourrait avoir une grande influence sur l'intention de rester des salariés et profiter largement à l'organisation.

Une autre limite de notre étude est l'absence de variables de contrôles. Dans notre recherche, nous n'avons pas encore distingué les différents types d'entreprises correspondant à des types de cultures organisationnelles prépondérants ou dominants. Nous n'avons pas tenu compte du fait que les entreprises se situant dans des endroits géographiquement différents qui pourraient aussi se caractériser par ces types de cultures. Par conséquent, il pourrait être intéressant dans une étude ultérieure d'intégrer dans notre modèle l'influence de variables de contrôles sur la relation entre la culture organisationnelle et l'intention de rester des salariés. D'autres variables de contrôles pourraient s'ajouter dans ce modèle : les variables sociodémographiques (sexe, âge) et les variables liées à l'emploi (la situation géographique, le type de propriété, la taille de l'entreprise).

D'un point de vue méthodologique, bien que les échantillons de cette recherche représentent un certain nombre d'entreprises et de salariés, nos résultats ne concernent que des salariés qui travaillent dans le secteur informatique au Vietnam. Il paraîtrait pertinent de procéder à l'étude d'autres entreprises opérant dans différents secteurs (ex., banque, commerce, etc.) afin de mener des études comparatives qui pourraient apporter des résultats plus généralisables.

Nous avons rencontré quelques difficultés pour collecter les données. De nombreux salariés ont refusé de répondre au questionnaire parce que notre questionnaire était trop long (40-50 minutes). Pourtant, nous avons passé du temps à essayer de les convaincre et de les encourager à répondre en utilisant des incitations sous forme de cadeaux.

Par ailleurs, notre échantillon est constitué d'informaticiens, qui ne sont pas les plus menacés par la concurrence sur le marché. En effet, les pays européens sont arrivés à un niveau très élevé en technologie de l'informatique. Alors que le Vietnam est un pays en voie de développement et sa technologie informatique est consacrée principalement à la production. Les informaticiens travaillent généralement en réalisant de la sous-traitance, sous des contrats ou des projets bien définis. Ainsi, pour le moment les informaticiens vietnamiens sont moins concernés par la concurrence que d'autres salariés du même secteur dans les pays européens.

Concernant la méthode de recherche, bien que nous avons tout d'abord rencontré quelques dirigeants et salariés pour cerner les préoccupations de l'entreprise, nous n'avons pas développé davantage cette méthode pour qu'elle devienne une étude qualitative. Dans un objectif de croisement des méthodes, il aurait été intéressant d'analyser nos entretiens grâce à un logiciel Nvivo et de construire des échelles de mesure propres à ce modèle.

Les limites apportées à cette étude permettent de formuler un certain nombre de recommandations de recherches afin de développer le rôle de l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés au sein des entreprises à l'avenir.

3. Recommandations pour les recherches à venir

Notre recherche pose plusieurs interrogations et ouvre la voie de recherches dans l'avenir pour d'autres chercheurs qui pourront utiliser notre travail comme base afin d'approfondir cette analyse.

Tout d'abord, notre étude a été réalisée auprès d'un échantillon de salariés qui travaillent dans le secteur informatique au Vietnam. Des études pourtant sur des secteurs différents pourraient donner des résultats divergents, tant au Vietnam que dans d'autres pays.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné précédemment, une étude qualitative serait utile afin de comprendre les réactions des salariés vis-à-vis du concept de la culture organisationnelle. Cela permettrait d'approfondir notre compréhension du cadre de valeurs dans l'organisation.

Il pourrait également être intéressant que des études testent le même modèle de recherche mais en incluant des variables contrôles (selon les types d'entreprises pertinents ainsi que les types de culture organisationnelle). Nous pensons que cela permettrait de mieux appréhender l'influence de la culture du marché sur l'intention de rester des salariés. Dès lors, les études futures pourraient explorer les rôles respectifs de la propriété et de situation géographique pour déterminer le style de culture organisationnelle le mieux adapté au contexte spécifique du Vietnam.

De plus, dans cette recherche empirique, nous avons remarqué que certaines personnes sont plutôt orientées vers une certaine autonomie. Des études ultérieures pourraient proposer d'ajouter une typologie relative aux attentes des salariés en matière d'offre de choix et combiner ces éléments à la culture organisationnelle dans les entreprises où ils travaillent.

Finalement, nos résultats montrent qu'à ce stade de la recherche, il n'est pas possible d'apporter les mêmes réponses pour toutes les catégories d'organisations et de salariés. Dès lors, la culture organisationnelle aurait pour objet de concevoir un encadrement qui permettrait d'évaluer de manière spécifique, l'approche de la culture organisationnelle vietnamienne.

Références

A

Abdullah, R.B., Karim, N.B.A., Patah, M.O.R.B.A., Zahari, H., Nair, G.K.S. & Jusoff, K. (2009), "The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia", *International journal of business management*, 4(10), 152-157.

Abelson, M.A. (1987), "Examination of avoidable and unavoidable turnover", *Journal of Applied Psychology*, 72, 382-386.

Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S. (1998), "Psychological attachment to the group: cross-cultural differences in organizational identification and subjective norms as predictors of workers' turnover intentions", *Personality and social psychology bulletin*, 24, 1027-1039.

Abratt, R. (1989), "A new approach to the corporate image: management process", *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.

Adair, W., Okumura, T. & Brett, J. (2001), "Negotiation behavior when cultures collide: the United States and Japan", *Journal of Applied Psychology*, 86, 371-385.

Adler, N. & Bartholomew, S. (1992), "Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management", *Journal of International Business Studies*, 23(3), 551-570.

Ahmad, N., Javed, K. & Hamad, N. (2014), "Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction", *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1), 84-92.

Ahmad, A. & Omar, Z. (2010), "Perceived Family-Supportive Work Culture, Affective Commitment and Turnover Intention of Employees", *Journal of American Science*, 6(12), 839-846.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Akerlof, G. & Kranton, R. (2005), "Identity and the Economics of Organizations," *Journal of Economic Perspective*, 19(1), 9-32.

Akhtar, S.Ch., Naseer, Z., Haider, M. & Rafiq, S. (2013), "Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations", *Research Journal of Recent Sciences*, 2(5), 15-20.

Akreml, A. (2005), "Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles", *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Edition De Boeck, 1ère ed, Belgique, 325-348.

Al-Omari, A.A., Qablan, A.M. & Khasawneh, S.M. (2008), "Faculty Members' Intentions to Stay in Jordanian Public Universities", *IJAES*, 1(1), 26-43.

Al-Zoubi, M.T. (2012), "The shape of the relationship between salary and job satisfaction: a field study", *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(3).

Aldhuwaihi, A., Shee, H.K. & Stanton, P. (2012), "Organisational Culture and the Job Satisfaction-Turnover Intention Link: A Case Study of the Saudi Arabian Banking Sector", *World Journal of Social Sciences*, 2(3), 127-141.

Ali, N. & Baloch, Q.B. (2009), "Predictors of Organizational Commitment and Turnover Intention of Medical Representatives (An Empirical Evidence of Pakistani Companies)", *Journal of Managerial Sciences*, 3(2), 263-273.

Ali, N., Mehmud, S.T., Khan, Z. & Baloch, Q.B. (2009), "Relationship between Organizational Commitment and Perceived Employees Performance", *Interdisc. J. Cont. Res.Bus.*, 2(8), 225.

Allard, J.T., Wortley, K.R. & Stewart, I.A. (2003), "Role conflict in community corrections", *Psychology, Crime & Law*, 9(3), 279-289.

Allard-Poeis, F. & Maréchal, C. (2003), "Construction de l'objet de la recherche", *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris, 34-56.

Allen, D.G. (2006), "Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?", *Journal of management*, 32, 237-256.

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

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. & Smith, C. (1993), "Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Altheide, D.V. (2000), "Identity and the Definition of the Situation in a Mass-Mediated Context", *Journals Division*, 23(1), 1-27.
- Anderson, P. & Pulich, M. (2000), "Retaining good employees in tough times", *Health Care Manager*, 19, 50-58.
- Angle, H.L. & Lawson, M.B. (1994), "Organizational commitment and employees' performance ratings : both type of commitment and type of performance count", *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Appelbaum, S.H. & Mackenzie, L. (1996), "Compensation in the Year 2000: pay for performance?", *Health Manpower Management*, 22, 31-39.
- Aranya, N. & Ferris, K.R. (1984), "A reexamination of accountants' organizational - profession conflict", *The Accounting Review*, 59(1), 1-14.
- Argyris, C. (1976), *Increasing leadership effectiveness*, New York: Wiley-Interscience.
- Arnett, J.J. (2002), "The psychology of globalization", *American Psychologist*, 57(10), 774-783.
- Arthur, M.B. (1994), "The Boundaryless Career", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, D. (2001), *Employee recruitment and retention handbook*. New York: AMACOM Books.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003), "Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Ashforth, B.E. & Johnson, S.A. (2001), "Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts", *Social identity processes in organizational contexts*, 31-48.
- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996), "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ashforth, B.E., Rogers, K.M. & Corley, K.G. (2011), "Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics", *Organization Science*, 22(5), 1144-1156.
- Aslam, M.S. & Safdar, U. (2012), "The Influence of Job Burnout on Intention to Stay in the Organization: Mediating Role of Affective Commitment", *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(4), 4016-4025.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. & Kurshid, A. (2000), "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N. & Sinha, J.B.P. (1999), "Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.

B

- Babbie, E. (1992), "The practice of Social Research", 6eme edition, Belmont, California, Wadsworth Publishing Company.
- Bain C.A. (1967), Vietnam: The Root of Conflict: Prentice-Haft, Inc.
- Balmer, J.M.T. (1998), "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, 4, 963-996.
- Bamford, D.R. & Forrester, P.L. (2003), "Managing Planned and Emergent Change in Operations Management Environment", *International Journal of Operations & Production management*, 23(5/6).
- Bang, H. (2011), "Leader-Member Exchange in Nonprofit Sport Organizations The Impact on Job Satisfaction and Intention to Stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers", *Nonprofit Management & Leadership*, 22(1), 85-105.
- Barber, A.E. & Bretz, R.D. (2000), "Compensation, Attraction, and Retention", In S. Rynes, and B. Gerhart (Eds.), *Society for industrial and Organizational Psychology*, p.32-60, San Francisco: New Lexington Press.
- Barney, J.B. (1986). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11, 656-665.

- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barnouw, V. (1963), "Culture and Personality", The Dorsey Press, Homewood, IL.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of personality and social psychology*, 51(6).
- Barrick, M.R., Mount, M.K. & Perkins-Strauss, J. (1994), "Antecedents of involuntary turnover due to a reduction in force", *Personnel Psychology*, 47(3), 515-535.
- Bartels J., Pruyn, A. & De Jong, M. (2009), "Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis", *Journal of Occupational et Organizational Psychology*, 82(1), 113-128.
- Baruch, Y. & Winkelmann-Gleed, A. (2002), "Multiple commitments : a conceptual framework and empirical investigation in a community health service trust", *British Journal of Management*, 13, 337-357.
- Bass, B.M. (1997), "Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007), "Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods", *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Baugh, S.G. & Roberts, R.M. (1994), "Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41, 108-114.
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, G.S. (1964), "Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education", National Bureau of Economic Research, General Series.
- Becker, G.S. (1993), "The economic way of looking at behavior", *Journal Politic Economies*, 101(3), 385-409.
- Becker, C., Dustin & Ostrom, E. (1995), "Human Ecology and Resource Sustainability: The Importance of Institutional Diversity", *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 113-133.

- Beggan, J.K. (1992), "On the social nature of nonsocial perception. The mere ownership effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 229-237.
- Bernard, J.A.J., Laberge, M. & Villeneuve, M. (2003), "Les relations entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de rester", Document inédit, Université du Québec en Outaouais.
- Berry, L.L., Hensel, J.S. & Burke, M.C. (1976), "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991), "Marketing Services: Competing through Quality", The Free Press, New York, NY.
- Berson, Y., Oreg, S. & Dvir, T. (2008), "CEO values, organizational culture and firm outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bettis, R.A. & Prahalad, C.K. (1995), "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategie Management Journal*, 16, 5-14.
- Bik, O.P.G. (2010), *The Behavior of Assurance Professionals A Cross-cultural Perspective*, Cover design: Studio Hermkens, Amsterdam.
- Bishop, J.W. & Scott, K.D. (2000), "An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment", *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Blais, D. (2005), "Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester", *Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet*, 2(1), 1-27.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Blau, G.J. (1986), "Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism", *Journal of Management*, 12, 577-584.
- Blau, G.J. (1988), "An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy", *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176-195.
- Bligh, M. & Hatch, M. (2011), "If I belong, do I believe? An integrative framework for culture and identification", *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 35-53.
- Block, P. (1991), *The empowered manager: Positive political skills at work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borton, L. (2000), "Working in a Vietnamese voice", *Academy of management executive*, 14(4), 20-32.

- Bowling, N.A. & Hammond, G.D. (2008), "A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale", *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77.
- Boyacigiller, N. & Adler, N.J. (1991), "The parochial dinosaur: Organization science in a global context", *Academy of Management Review*, 16, 262-290.
- Boyacigiller, N.A., Kleinberg, M.J., Phillips, M.E. & Sackman, S.A. (1996), Conceptualizing culture, In B.J. Punnett and O.S. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research*, p.157-208, Cambridge, MA: Blackwell.
- 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.
- Brett, J.M. & Okumura, T. (1998), "Inter- and intra-cultural negotiation: US and Japanese negotiators", *Academy of Management Journal*, 41, 495-510.
- Brickson, S. (2000), "The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings", *Academy of Management Review*, 25, 82-101.
- Brief, A.P. (1998), *Attitudes in and around organizations*, Thousand Oaks : Sage publications.
- Brinkmann, R. & Stapf, K. (2005), *Innere Kündigung, Wenn der Job zur Fassade Wird*, C.H. Beck Verlag, München.
- Brislin, R.W. (1993), *Understanding Culture's Influence on Behavior* Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, TX.
- Brooke, P.P.Jr., Russel, D.W. & Price, J.L. (1988), "Discriminant validity of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.
- Brown, M. (1969), "Identification and some conditions of organizational involvement", *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brown, A.D. (1995), *Organizational culture*, London: Pitman Publishing.
- Brown, A.D. (1998), *Organizational Culture*, 2nd edition, London: Financial Times Pitman Publishing.
- Brown, A.D. (2001), "Draft summary of interim report on employers' interviews: telecommunications sector", FAME working paper.

Brown, A.D. (2006), "A narrative approach to collective identities", *Journal of Management Studies*, 43, 731-753.

Browne, M.W. & Cudeck, R. (1992), "Alternative ways of assessing model fit", *Sociological Methods & Research*, 21, 230-258.

Brunaker, S. & Kurvinen, J. (2006), "Intrapreneurship, Local Initiatives in Organizational Change Process", *Leadership and Organization Development Journal*, 27(2).

Buchanan, B. (1974), "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Bullis, C.A. & Tompkins, P.K. (1989), "The forest rangers revisited: A study of control practices and identification", *Communication Monographs*, 56, 287-306.

Bunderson, J.S. (2001), "How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.

Bunderson, J.S. & Sutcliffe, K.M. (2003), "Management team learning orientation and business unit performance", *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.

Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995), "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Byrne, B.M. (2010), *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.), New York, NY: Taylor and Francis Group.

C

Caldarola (2010), *The Effects of Organizational and Occupational Commitment on Job Embeddedness and the Individual's Intent to Stay*, A Dissertation. Cypress, California.

Cameron, K.S. & Freeman, S. (1991), "Cultural congruence, strength and type: Relationships of effectiveness", *Research in organizational change and development*, 23-58.

Cameron, K. & Quinn, R. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition, San Francisco, The Jossey-Bass.

Cameron, K. & Quinn, R. (2011), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.), San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. & Thakor, A.J. (2006), "Competing values leadership: Creating value in organizations", Northampton, MA: Elgar.
- Campbell, S., MacNaughton, G., Page, J. & Rolfe, S. (2004), "Beyond Quality, Advancing Social Justice and Equity: Interdisciplinary Explorations of Working for Equity and Social Justice in Early Childhood Education", *In Social Contexts of Early Education, and Reconceptualizing Play*, 13, 55-91.
- Carmel, E. (2003), "The New Software Exporting Nations: Success Factors, Electronic", *Journal on Information Systems in Developing Countries*, 13(4), 1-12.
- Carvalho & Chima (2014), "Applications of Structural Equation Modeling In Social Sciences Research", *American International Journal of Contemporary Research*, 4(1).
- Cascio, W.F. (1982), "Scientific, legal, and operational imperatives of workable performance appraisal systems", *Public Personnel Management*, 11, 367-375.
- Castano, E. (2004), "On the advantages of reifying the ingroup", *The psychology of group perception: Perceived variability, entitativity, and essentialism*, 381-400, N.Y: Psychology Press.
- Cerdin, J.L. & Peretti, J.M. (2001), "Internet versus voie postale: comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 42, 39-56.
- Chakrabarty, S. (2009), "The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study", *Journal of International Management*, 15(1), 32-45.
- Chalmers, A.F. (1987), *Qu'est-ce que la science ?*, Paris, La Découverte.
- Chan, D. (1996), "Cognitive misfit of problem-solving style at work: a facet of person-organization fit", *Org Behav Hum Decis Process*, 68, 194-207.
- Chanegrih, T. (2015), "The Effects of National Culture on Changes in Management Accounting Systems", *Journal of Management Research and Innovation*, 11(1), 16-28.
- Chaput, L. (2006), *Modèles contemporains en gestion*, Presses de l'Université du Québec.
- Charles-Pauvers, B. & Commeiras, N., (2002), "L'implication : le concept", in Neveu J.P. et Thevenet M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, 43-69.
- Chatman, J.A. (1991), "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

- Chaudhary, M.S., Sabir, H.M., Rafi, N. & Kalyar, M.N. (2011), "Exploring the relationship between salary satisfaction and job satisfaction: a comparison of public and private sector organizations", *The Journal of Commerce*, 3(4), 1-14.
- Chen, C., Lin, Y.H. & Ho, C.S. (2006), "Research on the relationship between internal marketing and medical personnel's turnover intension in the situation of a dangerous outbreak of illness like SARS: A regional hospital for example", *Cheng Chin medical journal*, 2(4), 28-36.
- Cheney, G. (1983b), "The rhetoric of identification and the study of organizational communication", *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143-158.
- Cheney, G. & Tompkins, P.K. (1987), "Coming to terms with organizational identification and commitment", *Central States Speech Journal*, 38, 1-15.
- Chiu, W.Y.B. & Ng, F.F. (2013), "Improvement of job satisfaction and organisational commitment through work group identification: an examination of the quantity surveyors in Hong Kong", *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(3), 80-95.
- Cho, K., Kim, D. & Lee, D. (2009), "A feature-based approach to modeling protein-protein interaction hot spots", *Nucleic Acids Res.*, 37(8).
- Chun, R. (2001a), "Review of European Journal of Marketing, special edition: 'Corporate Identity and Corporate Marketing'", *Corporate Reputation Review*, 4(3), 276-273.
- Clark, A. & Oswald, J. (1996), "Satisfaction and comparison income", *Journal of Public Economics*, 61, 359-381.
- Clugston, M., Howell, J.P. & Dorfman, P.W. (2000), "Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment?", *Journal of Management*, 26, 1140-1157.
- CNUCED (2006), World investment report Nations Unies, New York et Genève, p.iii.
- Coetzee, M. (2005), "The fairness of affirmative actions: An organizational justice perspective", Dissertation summated to the faculty Economics and Management Sciences in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of philosophy in Human Resources Management at University of Pretoria.
- Cohen, A. (1996), "On the discriminate validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct", *Educational and Psychological measurement*, 56(3), 494-503.

Cohen, A. (2003), *Multiple commitments in the workplace: an integrative approach*, Manwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cohen, A. (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.

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 a la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'autodétermination", Thèse doctorat en science de gestion de l'université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

Cooke, R.A. & Szumal, J.L. (1993), "Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory", *Psychological Reports*, 72(3), 1299-1330.

Côté, L., Langley, A. & Pasquero, J. (1999), Acquisition Strategy and Dominant Logic in an Engineering Firm", *Journal of Management Studies*, 36(7), 919-952.

Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986), "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research", *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

Coyle-Shapiro, J.A. & Kessler, I. (2000), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey", *The Journal of Management Studies*, 37, 904-930.

Currey, C.B. (2003), Vo Nguyen Giap, Vietnam 1940-1975, la victoire à tout prix: Phébus de facto.

Curryvan (1999), "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.

D

Dadgar, H., Barahouei, F., Mohammadi, M., Ebrahimi, M. & Ganjali, A. (2013), "The Relationship Between Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Stay of Health Personnel's of Zahedan University of Medical Sciences", *World Applied Sciences Journal*, 21(8), 1220-1228.

Dainotto, J. (2011), Etude empirique des liens entre la satisfaction à l'égard des pratiques de formation et développement, le soutien du superviseur et l'intention de rester, Université du Québec à Montréal.

Dam, D.X. (2011), "Logique dominante, leadership et transformation des entreprises étatiques dans les pays en transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché: l'étude de cas de deux entreprises étatiques Vietnamiennes", thèse de doctorant d'université du Québec à Montréal.

Dang, V.D. (2004), "Một số yếu tố cản trở phát triển trong văn hóa truyền thống việt Nam" (Éléments culturels traditionnels dans le développement économique), Mémoire de recherche, Institut Politique National HoChiMinh, Hanoi.

Daniels, M. (2001), "Maslows's concept of self-actualization", Retrieved February 2004, from <http://www.mdani.demon.co.uk/archive/MDMaslow.htm>

Darden, W.R., Hampton, R. & Howell, R.D. (1989), "Career vs organizational commitment: antecedents and consequences of retail salespeople's commitment", *Journal of Retailing*, 65, 80-106.

Davenport, T.H. (1993), Process innovation; reengineering work through information Technology, Boston, Harvard Business School Press.

David, A. (2000), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management?", *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 193-213.

David, C. (2007), Organizational culture and retention in public child welfare services organizations, thesis of doctor.

David, M.B. (2005), "Multinational acquisition integration: the role of national culture in creating synergies", *International Business Review*, 14, 269-288.

DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987), "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment", *Human relations*, 40, 445-470.

Denison, D.R. (1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, 13(2), 4-22.

Denison, D.R. (1990), Corporate Culture and Organizational Effectiveness, N.Y : Wiley.

Denison, D.R. (2009), Getting Started with Your Denison Organizational Culture Survey Results, Culture Getting Started Guide.

- Denison, D.R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?", *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. & Neale, W.S. (2002), "Linking corporate culture and customer satisfaction: Two empirical studies", Paper presented at the 17th Annual Society of Industrial Organizational Psychologists Conference.
- Depelteau, F. (2003), *La démarche d'une recherche en sciences humaines, depuis la question de recherche jusqu'à la communication des résultats*, Montreal.
- Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E.Jr. (1997), Profiling high-performance firms in business-to-business markets: A five-county comparison, Marketing Science Institute working paper.
- Deshpande, R. & Webster, Jr.F. (1989), "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda", *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- deVaney, S.A. & Chen, Z.S. (2003), "Job satisfaction of Recent Graduates in Financial Services, US Departement of Labor, Bureau of Labor Statistics, Compensation and Working Conditions Online".
- D'Iribarne, P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris : Le Seuil.
- Djabi, M. & Chanlat, J-F. (2014), "L'identification à l'organisation en contexte de changement", *Revue française de gestion*, 238, 34-58.
- Dockel, A., Basson, J.S. & Coetzee, M. (2006), "The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees", *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Dodd-McCue, D. & Wright, G.B. (1996), "Men, women and attitudinal commitment: the effects of workplace experiences and socialization", *Human relations*, 49(8), 1065-1091.
- Dowling, G.R. (1994), *Corporate Reputation: Strategies For Developing the Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Drogendijka, R. & Slangen, A. (2006), "Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises", *International Business Review*, 15, 361-380.
- Duiker, W.J. (1976), *The Rise of Nationalism in Vietnam. 1900-194/*: Cornell University Press.

Dukerich, J.M., Golden, B.R. & Shortell, S.M. (2002). "Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians", *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.

Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. (1994), "Organizational commitment: the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Dung, B.V. (2006), Evaluating the Policy and the Real Situation of Investing State Capital in Business. Hanoi, CIEM.

Dutton, J., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

E

Earley, P.C. (1994), "Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance", *Administrative Science Quarterly*, 39(1).

Edmondson, A.C. (2002), "The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective", *Organization Science*, 13(2), 128-146.

Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, S.A. (2004), "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance", *The Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.

Elsbach, K.D. & Bhattacharya, C.B. (2001), "Defining who are by what you're not: organizational disidentification and the National Rifle Association", *Organization Science*, 12, 393-413.

Elstak, M.N. & Van Riel, C.B.M. (2005). "Organizational identity change: an alliance between organizational identity and identification", Academy of Management Best Conference Paper, Academy of Management.

Engholm, C. (1995), Doing business in the new Vietnam, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Erez, M. (1997), A culture based model of work motivation, New perspectives on international industrial/organization psychology, p.193-242.

Erez, M. & Earley, P.C. (1993), Culture, self-identity, and work, Oxford: Oxford University Press.

Erez, M. & Gati, E. (2004), "A Dynamic, Multi-level model of culture: From the Micro level of the individual to the Macro level of a global culture", *Applied Psychology*, 53(4), 583-598.

Evrard, Y. (1985), "Validité des mesures et causalité en marketing", *Revue Française du Marketing*, 101, 17-32.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (1997), *Market, Etudes et recherche en marketing*, 2eme édition, Paris, Nathan.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E., (2003), *Market Etudes et recherches en Marketing*, 3ème édition, DUNOD, PARIS.

F

Fabre, C. (1997), *L'implication des salaires restants après un plan social*, Thèse de doctorat, IAE de Montpellier, Université de Montpellier 2.

Fagerlind, A. & Saha, L.J. (1997), *Education and national developments*, New Delhi, Reed Educational and Professional Publishers Ltd.

Fan, P. & Zigang, Z. (2004), "Cross-cultural challenges when doing business in China", *Singapore Management Review*, 26(1), 81-90.

Fatt, C.K., Khin, E.W.S. & Heng, T.N. (2010), "The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives", *American Journal of Economic Business Administration*, 2(1), 56-63.

Fiol, C.M. (2002), "Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities", *Organization Science*, 13(6), 653-666.

Fishbein, M. & Azjen, I. (1975), *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*, Reading: Addison-Wesley, p.578.

Flamholtz, E.G. & Lacey, J. (1981), "The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management", *Personnel Review*, 10(1), 30-40.

Flynn, F.J. & Chatman, J.A. (2001), "Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity?", *International handbook of organizational culture and climate*: 263- 287.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fouquereau, E. & Rioux, L. (2002), "Elaboration de l'Echelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP) en langue française : une démarche exploratoire", *Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 210-215.

Fowler, F.J. (1995), *Improving survey questions: Design and evaluation*, 38, Sage.

Franke, R.H., Hofstede, G. & Bond, M.H. (1991), "Cultural roots of economic performance: a research note", *Strategic Management Journal*, 12(1), 165-173.

Frazier, T.W., Demarree, H.A. & Young-strom, E.A. (2004), "A meta-analysis of intellectual and neuropsychological test performance in attention-deficit/hyperactivity disorder", *Neuropsychology*, 18, 543-555.

Frijns, B., Gilbert, A., Lehnert, T. & Tourani-Rad, A. (2013), "Uncertainty avoidance, risk tolerance and corporate takeover decisions", *Journal of Banking et Finance*, 37, 2457-2471.

G

Ganster, D.C. & Dwyer, D.J. (1995), "The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations", *Journal of Management*, 21, 175-190.

Gardner, J. & Oswald, A.J. (2001), *What has happened to the Quality of Worker's Lives in Britain?* Mimeo, University of Warwick.

Gelfand, M.J. & Dyer, N. (2000), "A cultural perspective on negotiation: Progress, pitfalls and prospects", *Applied Psychology: An International Review*, 49, 62-99.

Gellatly, I.R. (1995), "Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.

Gephart, R. (1999), *Paradigms and Research Methods*, Research Methods Forum, vol.4.

Gerbing, D.W. & Anderson, J.C. (1988), "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Job of Marketing Research*, 25(2), 186-192.

Geyskens, I., Steenkamp, J-B.E.M., Scheer, L.K. & Kumar, N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A transatlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.

Giri, V.N. & Kumar, B.P. (2010), "Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance", *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.

Glisson, C. (2000), *Organizational culture and climate*, In R. Patti (Ed.), *The handbook of social welfare management* (p.195-218), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Goh, C.T., Koh, H.C. & Low, C.K. (1991), "Gender Effects on the job satisfaction of Accountants in Singapore", *Work and Stress*, 5(4), 341-348.

- Gordon, M.E., Philpot, J.W., Burt, R.E., Thompson, C.A. & Spiller, W.E. (1980), "Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates", *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 479-499.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. & Pettit, J.D. (2000), "Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis", *Journal of Business Communication*, 37(4), 348-368.
- Gosselin, E. & Dolan, S. (2001), Perspectives historiques de la satisfaction au travail : les avatars d'un concept, Document de recherche, Université du Québec en Outaouais.
- Gosselin, M.A., Guo, W. & Lee, R.J. (2001), "Efficient gene transfer using reversibly cross-linked low molecular weight polyethylenimine", *Bioconjug chem.*, 12(6), 989-994.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003), Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work (8th ed), Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Greenhaus, J.H. & Sklarew, N.D. (1981), "Some sources and consequences of career exploration", *Journal of Vocational Behavior*, 18(1), 1-12.
- Gregersen, H.B. (1993), Multiple commitments at work and extra-role behavior during three stages of organizational tenure", *Journal of business research*, 26(1), 31-47.
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (1988), "A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 103-111.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000), "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Grimm, C. & Smith, K. (1997), Strategy as Action: Industry rivalry and coordination, Cincinnati, OH, South-Western College Publishing.
- Guleryuz, G., Guney, S., Aydin, E.M. & Asan, O. (2008), "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1625-1635.
- Guppy, A. & Rick, J. (1996), "The influence of gender and grade on perceived work stress and job satisfaction in white collar employees", *Work and Stress*, 10(2), 154-164.

H

- Ha, T.A. (2004), Critical aspects related to successful IT implementation in Vietnam, PhD dissertation, Australian Graduate School of Entrepreneurship, Swinburne University of Technology, Australia.
- Hacket, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994), "Further assessment of Meyer et Allen's (1991) three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hackett, R.D., Lapierre, L.M. & Hausdorf, P.A. (2001), "Understanding the links between work commitments constructs", *Journal of Vocational Behavior*, 58, 392-413.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976), "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), Multivariate data analysis with readings, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, E.T. (1976), Beyond culture, Garden City, NY: Anchor.
- Hall, D.T. & Schneider, B. (1972), "Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type", *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. (1970), "Personal factors in organizational identification", *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994), Competing for the future, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hargie, O., Tourish, D. & Wilson, N. (2002), "Communication Audits and Effects of Increased Information: A Follow-Up Study", *The Journal of Business Communication*, 39, 414-436.
- Harmse, L.M. (2001), The influence of organizational culture on job satisfaction and organizational commitment, Unpublished thesis for Bachelor of Commerce, Port Elizabeth: University of Port Elizabeth.
- Harrison, R. (1972), "Understanding Your Organization Character", *Harvard Business Review*, 50, 119-128.
- Harrison, R. & Stokes, H. (1992), Diagnosing Organizational Culture, Amsterdam: Pfeiffer & Company.

- Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996), "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, 60(4), 52-69.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y. & Kinicki, A. (2001), "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y. & Kinicki, A. (2011), "Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Haslam, S.A. (2001), *Psychology in organizations: The social identity approach*, London: Sage.
- Haslam, S.A., Postmes, T. & Ellemers, N. (2003), "More than a metaphor: organizational identity makes organizational life possible", *British Journal of Management*, 14, 357-369.
- Hau, L.N. (1998), *Relationships between organization characteristics and needs for management training in developing countries*, University of Western Sydney.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. & Winter, J. (2003), "Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale", *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopfer, H.B., Louw, L. & Oosthuizen, T. (2004), *Management* (2nd South African ed), Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Heneman, R.L., Eskew, D.E. & Fox, J.A. (1998), "Using employee attitude surveys to evaluate a new incentive pay program", *Compensation & Benefits Review*, 30, 40-44.
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Sire, B. (2004), "Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 59, 973-993.
- Hershfield, H.E., Garton, M.T, Ballard, K., Samanez-Larkin, G.R. & Knutson, B. (2009), "Don't stop thinking about tomorrow: Individual differences in future self-continuity account for saving", *Judgment and Decision Making*, 4(4), 280-286.
- Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Heskett, J.L., Sasser, Jr.W.E. & Schlesinger, L.A. (1997), "The service profit chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value", Free press, New York.

- Hewitt, A. (2004), Strategies for Cost Management of the HR Function, Timely Topics Survey Results.
- Hoang, T. & Chu, N.M.N. (2008), Analysis data with SPSS, Hong Kong: Publishing Hong Duc.
- Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1985), "The Interaction between National and Organization Value System", *Journal of Management Studies*, 22(4), 347-357.
- Hofstede, G. (1987), "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", *Revue Français de Gestion*, 64, 10-21.
- Hofstede, G. (1991), Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival, Great Britain: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1996), "Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' model of national culture differences", *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 189-198.
- Hofstede, G. (2001), Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2ed, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G.H. & Hofstede, G.J. (2005), Cultures and organizations: Software of the mind (2nd ed.), New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2007), "Asian management in the 21st century", *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 411-420.
- Hogg, M.A. (2001), "A Social Identity Theory of Leadership", *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M.A. (2006), "Social identity theory", *Contemporary social psychological theories*, 13, 111-136, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hogg, M.A. & Terry, D.J. (2000), "Social identity and self-categorization processes in organizational context", *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hogg, M.A. & Turner, J.C. (1987), "Intergroup behaviour, self-stereotyping and the salience of social categories", *British Journal of Social Psychology*, 26(4), 325-340.
- Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1995), Employee turnover, Cincinnati, OH: South Western.

House, R.J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfmann, P. & Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. & Gupta, V. (1999), "Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE", *Advances in global leadership*, 1(2), 171-233.

Hoyle, R.H. (1995), *Structural equation modeling: Concepts issues and applications*, Edition Sage, London.

Huang, I.C., Lin, H.C. & Chuang, C.H. (2006), "Constructing factors related to worker retention", *International Journal of Manpower*, 27, 491-508.

Huard, P. & Durand, M. (1975), *Connaissance du Vietnam*, 2ème (réimprimer de la 1 ère éd. de École Française d'Extrême-Orient -Hanoi): AMS Press Inc. New York.

Huddleston, P., Good, L. & Frazier, B. (2002), "The influence of firm characteristics and demographic variables on Russian workers' work motivation and job attitudes", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12(4), 395 - 421.

Hull, K.E. (1999), "The Paradox of the Contented Female Lawyer", *Law and Society Review*, 33(3), 687-702.

Hunt, S.D. & Morgan, R.M. (1994), "Organizational commitment: one of many commitment or key mediating construct", *Academy of management journal*, 37(6), 1568-1587.

Hunter, W. & Tietjen, D. (1997), *Business to business marketing: Creating a community of customers*, Lincolnwood-Illinois, McGraw-Hill Professional.

Hurley, L. (2010), The positive side of employee turnover, Retrieved from: <http://www.helium.com/items/670241-the-positive-side-of-employee-turnover>.

I

Iedema, R. & Wodak, R. (1999), "Introduction : Organizational discourses and practices", *Discourse & Society*, 10, 5-19.

Igalens, J. & Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion.

Igharia, M. & Greenhaus, J.H. (1992), "Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model", *Association for Computing Machinery, Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.

Igharia, M. & Siegel, S.R. (1992), "The reasons for turnover on information systems personnel", *Information and management*, 23, 321-330.

Iglesias, K., Renaud, O. & Tschan, F. (2010), "La satisfaction au travail. Une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH", *Revue internationale de psychosociologie*, 245-270.

Ind, N. (1992), *The Corporate Image*. London: Kogan Page.

Inglehart, R. & Baker, W.E. (2000), "Modernization, cultural change, and the resistance of traditional values", *American Sociological Review*, 65, 19-51.

Ingram, T.L., Keun, S.L. & Lucas, G.H. (1991), "Commitment and involvement: assessing a sales force typology", *Journal of the academy of marketing science*, 19(3), 187-197.

Iverson, R.D. (1992), *Employee intent to stay: an empirical test of a revision of the Price and Mueller model*, (Unpublished doctoral dissertation), The University of Iowa.

Iverson, R.D. & Roy, P. (1994), "A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees", *Journal of Management*, 20(1), 15-41.

J

Jacobs, L., Guopei, G. & Herbig, P. (1995), "Confucian Roots in China: a Force for Today Business", *Management Decision*, 33(10), 29-34.

Jacoby, J. & Kyner, D. (1973), "Brand loyalty versus repeat purchasing behavior", *Journal of marketing research*, 10(1), 1-9.

Javidan, M. & House, R. (2001), "Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project Globe", *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.

Jawahar, I.M. (2006), "Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback", *Journal of Labor research*, 27(2), p.213.

Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Rasheed, M.F. (2013), "Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia", *International Journal of Business and Management*, 8(8).

Johnston, J. (1995), "The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfies", *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53-71.

Jones, G.R. & George, J.M. (2003), *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Boston, MA.

Jones, M.L. (1993), "Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer?", *Social Work*, 38(2).

Joreskog, K.G. (1971), "Simultaneous factor analysis in several populations", *Psychometrika*, 36, 409-426.

Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. & Locke, E.A. (2005), "Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment", *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.

Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J. & Patton, G.K. (2001), "The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Judge, T.A. & Bretz, R.D. (1992), "Effects of work values on job choice decision", *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.

K

Kaiser, H.F. (1974), "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, 39, 31-36.

Kamoche, K. (2001), "Human Ressources in Vietnam: The Global Challenge", *Thunderbird International Business Review*, 43(5), 625-650.

Kanungo, R.N. (1982), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.

Karasek, R.A. (1998), "Demand/Control Model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behavior development", *Encyclopedia of occupational health and safety*, 34, 6-14.

Kashima, E.S. & Hardie, E.A. (2000), "The development and validation of the Relational, Individual, and Collective Self-Aspects (RIC) Scale", *Asian Journal of Social Psychology*, 3, 19-47.

Kate, W. & Masako, T. (2002), *Reframing Organizational Commitment within a Contemporary Careers Framework*, Ithaca, NY: Cornell University.

- Kelloway, E.K., Catano, V.M. & Southwell, R.R. (1992), "The construct validity of union commitment : development and dimensionality of a shorter scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 197-211
- Kiesler, C.A. & Sakumura, J. (1966), "A test of a model for commitment", *Journal of personality and social psychology*, 3, 349-353.
- Kim, S.W., Price, J.L., Mueller, C.W. & Watson, T.W. (1996), "The determinants of career intent among physicians at a U.S Air Force hospital", *Human Relations*, 49, 947-976.
- Kim, J.Y. & Nam, S.H. (1998), "The concept and dynamics of face: Implications for organizational behavior in Asia", *Organization Science*, 9(4), 522.
- Kinney T.C. & Taylor J.R. (1983), *Marketing Research: An Applied Approach*, McGraw Hill Higher Education; 2nd Revised edition.
- Kirkman, B.L., Lowe, K.B. & Gibson, C.B. (2006), "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework", *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
- Kirschenbaum, A. & Weisberg, J. (1990), "Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations", *Human Relations*, 43, 829-847.
- Klein, K.J. & Kozlowski, S.W.J. (2000), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kline, R.B. (2005), *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Kotlar, J. & De Massis, A. (2013), "Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288.
- Kosteas, V.D. (2011), "Job Satisfaction and Promotions", *Industrial relations*, 50(1).
- Kotter, J. (1996), *Leading change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kozlowski, S.W.J. & Salas, E. (1997), "An organizational systems approach for the implementation and transfer of training, Improving training effectiveness in work organizations", 247-287.
- Kramer, R. (2001), "Identity and trust in organizations: One anatomy of a productive but problematic relationship", *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, 167-179.

Kreiner, G.E. & Ashforth, B.E. (2004), "Evidence toward an expanded model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.

Kvedaraviciene, G. & Boguslauskas, V. (2010), "Underestimated Importance of Cultural Differences in Outsourcing Arrangements", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(2), 187-196.

Kluckhohn, F.R. & Strodtbeck, F.L. (1961), *Variation in value orientation*, New York: HarperCollins.

Kluyver, d.C.A. & Pearce II, J.A. (2006), *Strategy: A View from the Top*, 2nd ed., Pearson Education, Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Kusluvan, Z. & Karamustafa, K. (2003), "Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations", In Z. Kusluvan (Ed.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, 453-487.

L

Lachman, R. (2003), "Modernity change of core and peripheral values of faculty workers", *Journal of Human Relations*, 36, 563-580.

Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, A. & Lubbock, S.M. (2001), "The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers", *Social Science Journal*, 38(2), 233-251.

Larouche, V. & Delorme, F. (1972), "Satisfaction au Travail: Reformulation Théorique", *Relations industrielles*, 27, 567-599.

Larouche, V., Levesque, A. & Delorme, F. (1973), "Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure", *Relations industrielles*, 28(1), 76-109.

Lawler, E.E. (1973), *Motivation in Work Organization*, Brookes-Cole Publishing, Monterey, California, 61-87.

Lawler, E. (1994), *Motivation in work organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.E. (1996), *From the Ground Up: Six Principles for Creating the New Logic Corporation*, San Francisco: Jossey-Bass.

Le, Q.H. (1995), "Science, technology and culture: a Vietnamese perspective", *Journal of Vietnamese Studies*, 8, 5-7.

- Le Moigne, J.L. (1990), "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", Paris, Economica, 81-140.
- Le Moigne, J.L. (1995), "Sur l'épistémologie des sciences de gestion", Le constructivisme, tome 2 : Des épistémologies, Paris, ESF, 92-137.
- Le, T.M. & Jolibert, A. (2001), "L'influence de la Culture Vietnamiennne sur le Comportement de l'Acheteur", *Décisions Marketing*, 22, 43-52.
- Leach, D.J., Wall, T.D. & Jackson, P.R. (2003), "The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 27-52.
- Leavitt, H.J. & Bahrami, H. (1988), *Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Lederach, J.P. (1995), *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse University Press.
- Lee, J. (2004), "Effects of leadership and leader – member exchange on commitment", *Leadersh Org. Dev. J.*, 26, 655-672.
- Lee, K., Carswell, J.J. & Allen, N.J. (2000), "A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person and Work Related Variables", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Lee, T.W., Ashford, S.J., Walsh, J.P. & Mowday, R.T. (1992), "Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes", *Journal of Management*, 18, 15-32.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinsky, C.J., Burton, J.P. & Holtom, B.C. (2004), "The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, 47, 711-722.
- Lee, S.K.J. & Yu, K. (2004), "Corporate culture and organizational performance", *Journal of Managerial Psychology*, 19, 340-359.
- Leedy, P.D & Ormrod, J.E. (2001), "Practical research: Planning and Design", 7th edition, New York: Prentice-Hall.
- Leveson, L., Joiner, T.A., & Bakalis, S. (2009), "Managing cultural diversity and perceived organizational support: Evidence from Australia", *International Journal of Manpower*, 30, 377-392.

- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C. & Simonnnnet, V. (2007), "Job satisfaction and Quits", *Labour Economics*, 14, 251- 268.
- Lewis, R.D. (1992), "Finland: Cultural Lone Wolf - Consequences in International Business", Helsinki: Richard Lewis Communications.
- Liger, P. (2004), *Le marketing des Ressources Humaines*, Paris, Dunod.
- Lin, S.C. & Lin, J.S.J. (2011), "Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment- and intervening effects of job satisfaction", *African Journal of Business Management*, 5(8), 3396-3409.
- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. (1996), "Commitment, quits and work organization: A study of U.S. and Japanese plants", *Industrial and Labor Relations Review*, 50, 738-760.
- Liu, B.C., Liu, J.X. & Hu, J. (2010), "Person-organization fit, Job satisfaction and turnover intention: A empirical study in the Chinese Public Sector", *Social behavior and Personality*, 38(5), 615-626.
- Liu, X.P. & Wang, Z.M. (2001), "The study of organizational commitment and its development mechanism" *Nankai Business Review*, 4(6), 58-62.
- Lliopoulos, E. & Priporas, C-V. (2011), "The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece", *Health Services Research*, 11, 261.
- Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction in MD Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1349.
- Lok, P. & Crawford, J. (2001), "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction", *Psychology*, 16(8), 594-613.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004), "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, 23, 321-339.
- Lord, R.G., Brown, D.J. & Freiberg, S.J. (1999), "Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self concepts in the leader/follower relationship", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167-203.
- Loth, D. (2006), *Le management interculturel* L'Harmattan, p.19.
- Louart, P. & Penan, H. (2000), "La valeur des connaissances en sciences de gestion", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 35, 2-19.

Lumpkin, J.R. & Tudor, K. (1990), "Effect of Pay Differential on Job Satisfaction: A Study of the Gender Gap", *Journal of Supply Chain Management*, 26(3), 25-29.

Lund, D.B. (2003), "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219-236.

Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987), "Organizational commitment: analysis and antecedents", *Human Relations*, 40(4), 219-236.

M

Macintosh, E. & Doherty, A. (2005), "Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation", *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.

Macintosh, E. & Doherty, A. (2010), "The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave", *Sport Management Review*, 13(2), 106-117.

Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.

Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1995), "Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers", *Personnel Psychology*, 48, 309-333.

Mael, F. & Tetrick, L. (1992), "Identifying organizational identification", *Educational and Psychological measurement*, 52, 813-824.

Maertz, C.P., Stevens, M.J., Campion, M.A. & Fernandez, A. (1996), "Worker Turnover in Mexican factories: A qualitative investigation and model development", Paper presented at the Annual Meetings of the Academy of Management, Cincinnati, OH.

Maier, G.W. & Brunstein, J.C. (2001), "The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment", *Journal Applied Psychology*, 86(5), 1034-1042.

Makhlouk, H. & Shevchuk, O. (2008), The importance and the influence of the corporate culture in a merger and acquisition context, Diss. LNU.

Manetje, O.M. & Martins, N. (2009), "The relationship between organizational culture and organizational commitment", *Southern African Business Review*, 13(1).

March, J.G. & Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.

- Markovits, Y. (2011), "Normative commitment and loyal boosterism: Does job satisfaction mediate this relationship?", *MIBES Transactions*, 5(1), 73-89.
- Marsh, R.M. & Mannari, H. (1977), "Organizational commitment and turnover: a prediction study", *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- Martin, C. & Bennett, N. (1996), "The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment", *Group Org. Manage.* 21(1), 84-104.
- Martin, I., Feldman, M.S., Hatch, M.J. & Sitkin, S.B. (1983), "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), p.438.
- Martin, J. (2001), *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousands Oaks, CA: SAGE.
- Martins, N. & Martins, E. (2003), "Organizational culture", In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*, Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Martory, B. & Crozet, D. (2001), *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performance*, Paris, Dunod.
- Maslach, C. (1982), *Burnout, the cost of caring*: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996), *Maslach burnout inventory manual*: Inc.
- Maslach, C. & Leiter P.M. (1997), *The truth about burnout*, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, Harper and Row, Newyork, USA.
- Mathews, B.P., Ueno, A., Kekäle, T., Repka, M., Pereira, Z.L. & Silva, G. (2001), "European quality management practices: The impact of national culture", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(6/7), 692-707.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents' correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-199.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2000), "Models of emotional intelligence" *Handbook of intelligence*, 396-420, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- McClelland, D.C. (1985), *Human motivation*, Glenview, IL : Scott, Foresman.
- McCormike, E.J. (2008), *Industrial and Organisational Psychology*, Prentice-Hall.
- McLeod, M.W. & Nguyen, T.D. (2001), *Culture and Customs of Vietnam*, Greenwood Press, Connecticut, London.

- Mead, R. (1998), "International Management: cross-cultural dimensions", Blackwell publishing.
- Meiksins, P.F. & Watson, J.M. (1989), "Professional autonomy and organizational constraint: The case of engineers", *The Sociological Quarterly*, 30(4), 561-585.
- Mellor, S. (1990), "The relationship between membership decline and union commitment: a field study of local union in crisis", *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 258-267.
- 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. (1988), "Links between experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis", *Journal of occupational psychology*, 61(3), 195-209.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997), "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), "Commitment to organization and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Topolnytsky, L. (1998), "Commitment in a changing world of work", *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- 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.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Van Dick, R. (2006), "Social identities and commitments at work: toward an integrative model", *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.
- Meyssonier, R. & Roger, A. (2006), L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter, XVIIème Congrès de l'AGRH. Reims.
- Michell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W. Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001), "Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover", *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1122.

- Mignonac, K. (2004), "Que mesure t on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ?", 15ème congrès de l'AGRH, Montréal, Canada, p.1-23.
- Milliman, J., Nason, S., Gallagher, E., Huo, P., Glinow, M.A.V. & Lowe, K.B. (1998), "The impact of national culture on human resource management practices: The case of performance appraisal", *Advances in International Comparative Management*, 12, 157-183.
- Mingfang Li, (2002), "Global strategies for domestic firms in emerging economies in a world of multinationals: toward a model", *International Western Academy of Management*, 7(13).
- Mintzberg, H. (1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Free Press and Prentice Hall International.
- Mobley, W.H. (1977), "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- 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.
- Mobley, W.H., Wang, L. & Fang, K. (2005), "Organizational culture: Measuring and developing it in your organization", *Harvard Business Review China*, 3, 128-139.
- Mooij, M. & Hofstede, G. (2010), "The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research", *International Journal of Advertising*, 29, 85-110.
- Moore, B.E. & Fine, B.D. (1990), *Psychoanalytic terms and concepts*, Yale University Press.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993), "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P. (1998), "Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? A group value model explanation", *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moreland, R.L. & Levine, J.M. (2001), "Socialization in organizations and workgroups", In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*, 69-112, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Morrow, P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, JAI Press, Greenwich.
- Morrow, P.C. & Wirth, R.E. (1989), "Work commitment among salaried professionals", *Journal of vocational behavior*, 34, 40-56.

- Morris, M.W. & Peng, K. (1994), "Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events", *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 949-971.
- Mosadeghrad, A.M., Ferlie, E. & Rosenberg, D. (2008), "A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees", *Health Service Management Research journal*, 21, 4211-227.
- Moutte, J. (2010), "L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services", W.P. n° 872, Université de droit, d'économie et des Sciences d'aix Marseille, Université Paul Cezanne.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), "Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover", New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porrtter, L.M. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mrayyan, M.T. (2006), "A unit-based protocol to enhance Jordanian nurses' autonomous decision making", *Journal of Nursing Management*, 14, 391-396.
- Mueller, C.W., Boyer, E.M., Price, J.L. & Iverson, R.D. (1994), "Employee attachment and noncoercive conditions of work: The case of dental hygienists", *Work and Occupations*, 21, 179-212.
- Mueller, C.W., Wallace, J.E. & Price, J.L. (1992), "Employee commitment: Resolving some issues", *Work and Occupations*, 19, 211-236.
- Muhammad, S.A & Umar, S. (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(2), 4016-4025.
- Munene, J.C. (1995), "Not on seat: an investigation of some correlates of organizational citizenship behavior in Nigeria", *Applied psychology: An international review*, 44, 111-222.
- Murray, L.P., Gregoire, M.B. & Downey, R.G. (1991), "Organizational commitment of management employees in restaurant operations" *Hospitality Research Journal*, 14, 339-348.
- Mustapha, N. & Zakaria, Z.C. (2013), "The effect of promotion opportunity in influencing job satisfaction among academics in higher public institutions in Malaysia", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 20-26.

N

- Nakata, C. & Sivakumar, K. (1996), "National culture and new product development: an integrative review", *Journal of Marketing*, 59, 61-72.
- Naveed, A., Usman, A. & Bushra, F. (2011), "Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan)", *International Journal of Business and Social Science*, 2(16).
- Nazir, N.A. (2005), "Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks", *The Journal For Decision Makers*, 30(3), 39-51.
- Neves, P. & Eisenberger, R. (2012), "Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support", *Human Performance*, 25(5), 452-464.
- 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.
- Neveu, J.P. (1994), "A propos de l'intention de départ", *Revue de gestion des ressources humaines*, 12, 27-38.
- Neveu, J.P. (1996), "La démission du cadre d'entreprise, étude sur l'intention de départ volontaire", Paris Economica.
- Neveu, J.P. (2003), "Théories de l'implication", *ENCYCLOPÉDIE des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 699-705.
- Neveu, J.P. & Igalens, J. (2002), "Le syndiqué face au syndicat : quelle implication pour quelle participation ?", *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 113-125.
- Neveu, V. (2004), La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique, Thèse de doctorat, Université Paris 1.
- Newbury, W. & Yakova, N. (2006), "Standardization preferences: A function of national culture, work interdependence and local embedded ness", *Journal of International Business Studies*, 37, 44-60.
- Newman, W.H., Summer, C.E. & Warren, E.K. (1977), "The Process of Management", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Newman, K.L. & Nollen, S.D. (1998), *Managing Radical Organizational Change*: Sage Publications.
- Nga, V.H. (2005), "Nexus between organizational culture and IT implementation in Vietnamese organizations", Doctoral thesis, Swinburne University of Technology Australian.

Ngoc Huy Trinh (2010), “L’influence de la culture nationale sur la politique de rémunération des entreprises multinationales, une comparaison Vietnam – Europe”, Thèse de doctorat de l’université de Toulouse.

Nguyen, T.H. (1995), “Vietnamese traditional culture: A historical approach”, *Journal of Vietnamese Studies*, 8, 95-97.

Nikolaou, I. & Tsaousis, I. (2002), “Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and organisational commitment”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 327-342.

Noraani, M., Aminah, A., Jegak, U. & Khairuddin, I. (2010), “Job Characteristics as Antecedents of Intention to Stay and Mediating Effects of Work Family Facilitation and Family Satisfaction among Single Mothers in Malaysia”, *International Journal of Business and Social Science*, 1(3).

Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric theory* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.

O

Offermann, L.R. & Hellmann, P.S. (1997), “Culture's consequences for leadership behavior: national values in action”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351.

Ohmae, K. (1990), *The borderless world: Power and strategy in the global marketplace*, London: Collis.

Omer (2010), “The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment”, *International Journal of Business and Management*, 5(11).

Oshagbemi, T. (2000), “Correlates of pay satisfaction in higher education”, *International Journal of Educational Management*, 14(1), 31-39.

Osty, F. & Uhalde, M. (2007), “Les mondes sociaux de l’entreprise”, *Penser le développement des organisations*, La Découverte, Paris.

Oudenhoven, J.P.V. (2001), “Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study”, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 89-107.

Ouwerkerk, J.W., Ellemers, N. & de Gilder, D. (1999), “Group commitment and individual effort in experimental and organizational contexts”, *Social identity*, 185-204.

P

- Painter, M. (2003), "Marketisation, Integration and State Restructuring in Vietnam: The Case of SOEs Reform", In Citi University of Hong Kong.
- Paillé, P. (2004b), "Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 52, 31-46.
- Pallant, J.J. (2005), SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12).
- Park, R., Appelbaum, E. & Kruse, D. (2010), "Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis", *Human Resource Management Journal*, in press.
- Park, H.Y., Christie, R.L. & Sype, G.E. (2014), "Organizational Commitment and Turnover Intention in Union and Non-Union Firms", *Saga open*, 1-11.
- Park, J. S., & Kim, T. H. (2009), "Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention", *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Parsons, S.K., Simmons, W.P., Penn, K. & Furlough, M. (2003), "Determinants of satisfaction and turnover among nursing assistants. The results of a statewide survey", *Journal of Gerontological Nursing*, 29, 51-58.
- Patchen, M. (1970), "Participation, achievement, and involvement on the job", Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Patterson M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S. & Booth, A. (2010), "Systematic review of the links between human resource management practices and performance", *Health Technology Assessment*, 14(51), 1-246.
- Pedhazur, E.J. & Schmelkin, L.P. (1991), *Measurement, design, and analysis: An integrated approach* Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Penley, L.E. & Gould, S. (1988), "Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organization", *Journal of organizational behavior*, 9(1), 43-59.
- Peretti, J.M. (2002), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert; 10e édition.
- Peretti, J-M. (2005b), *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- Perret, V. & Séville, M. (2003), "Fondements épistémologiques de la recherche", *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2eme édition, 13-33.

- Peterson, R.A. (1995), "Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach", *Recherche et Applications en Marketing*, 10(2), 75-88.
- Pettigrew, A.M. (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Peyrat-Guillard, D. (2002), "Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail", *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 71-96.
- Piaget, J. (1967), *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard.
- Pierce, J.L. & Dunham, R.B. (1987), "Organizational commitment: preemployment propensity and initial work experiences", *Journal of management*, 13(1), 163-178.
- Pizam, A. (1993), "Managing cross cultural hospitality enterprises", In *The International Hospitality Industry: Organizational and Operational Issues*, 205-225.
- Pizam, A., Pine, R., Mok, C. & Shin, J.Y. (1997), "Nationality vs industry cultures: which has a greater effect on managerial behavior?", *Int. J. Hospitality Management*, 16(2), 127-145.
- Pooley, R. (2005), "When cultures collide", *Management Services*, 49(1), 28-31.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), "Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Potterfield, T.A. (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*, Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Prahalad, C.K. (2004), "The Blinders of Dominant Logic", *Long Range Planning*, 37, 171-179.
- Pratt, M.G. (1998), "To be or not to be? Central questions in organizational identification", *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 171-207.
- Pratt, M.G. & Foreman, P.O. (2000a), "Classifying managerial responses to multiple organizational identities", *Academy of Management Review*, 25, 18-42.
- Pratt, M.G. & Foreman, P.O. (2000b), "The beauty of and barriers to organizational theories of identity", *Academy of Management Review*, 25, 141-152.
- Pratt, M.G. & Rafaeli, A. (1997), "Organizational dress as a symbol of multi-layered social identities", *Academy of Management Journal*, 40, 862-898.

Price, J.L. (1997), "Handbook of organizational measurement", *International Journal of Manpower*, 18(41516), 303-558.

Price, J.L. (2001), "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*, 22, 600-624.

Price, J.L. & Mueller, C.W. (1981), Professional turnover: The case of nurses, New York: Spectrum.

Price, J.L. & Mueller, C.W. (1986), Handbook of organizational measurement, Marshfield, MA: Pitman.

Psacharopoulos, G. & Woodhall, M. (1997), "Education for development", An analysis of investment choice, New York Oxford University Press.

Q

Quang, T. & Vuong, N.T. (2002), "Management Styles and Organizational Effectiveness in Vietnam", *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2), 36-55.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1981), "A competing values approach to organizational Effectiveness", *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis" *Management Science*, 29(3), 363-377.

Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1991), "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life", *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, 2eme édition, Paris, Dunod.

R

Rahman, B.A., Noraida, B.A.K., Mohd, O.R.B.A.P., Harnizam, Z., Gopala, K.S.N. & Kamaruzaman, J. (2009), "The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia", *International Journal of Business and Management*, 4(10).

Ralston, D.A., Thang, N.V. & Napier, N. (1999), "A comparative study of the work values of north and south Vietnamese managers", *Journal of International Business Studies*, 30(4), 655-672.

- Ramsey, R., Lassk, F.G. & Marshall, G.W. (1995), "A critical evaluation of a measure of job involvement: the use of Lodahl and Kejner's (1965) scale with salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(3), 65-74.
- Randall, D.M. & Cote, J.A. (1991), "Interrelationships of Work Commitment constructs", *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
- Randall, D.M., Fedor, D.B. & Longenecker, C.O. (1990), "The behavioral expression of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Randhawa, M.G. (2007), "Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis", *Indian management studies journal*, 11, 149-159.
- Reichers, A.E. (1985), "A review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reiche, B.S. (2009), "To quit or not to quit: organizational determinants of voluntary turnover in MNC subsidiaries in Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1362-1380.
- Restubog, S.D., Hornsey, M.J., Bordia, P. & Esposito, S.R. (2008), "Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behavior: insights from the group value model", *Journal of Management Studies*, 45, 1377-1400.
- Réthy, G. (2012), "Cultural Perspectives of Corrupt Behavior - Application of Trompenaars Model for Corruption", *Club of Economics in Miskolc TMP*, 8, 76-82.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Richter, A., West, M.A., Van Dick, R. & Dawson, J.F. (2006), "Boundary spanners' identification, intergroup contact and effective intergroup relations", *Academy of Management Journal*, 49, 1252-1269.
- Riketta, M. (2005), "Organizational identification: A meta-analysis", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M. & Van Dick, R. (2005), "Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.

- Riordan, C.M. & Weatherly, E.W. (1999), "Defining and Measuring Employee's Identification with their work groups", *Educational and Psychological Measurement*, 59(2), 310-324.
- Ritter, J. & Anker, R. (2002), "Good jobs, bad jobs: Workers' evaluations in five countries", *International Labor Review*, 141(4), 331-358.
- Robertson, P.J. & Tang, S.Y. (1995), "The role of commitment in collective action: Comparing the organizational behavior and rational choice perspectives", *Public Administration Review*, 55, 67-80.
- Robbins, P.S. & Judge, A.T. (2013), *Organizational Behavior* (15th Ed.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rohrmann, B. (2003), "Verbal qualifiers for rating scales: Sociolinguistic considerations and psychometric data", Project Report, University of Melbourne.
- Roos, W. (2005), *The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture*, University Of South Africa.
- Rostker, B. (2003), "Environmental exposure report: depleted uranium in the Gulf (II), Second interim DoD report", Available: http://www.gulflink.osd.mil/du_ii.
- Rotondi, T. (1975), "Organizational identification: Issues and implications", *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 95-109.
- Roth, M. (1995), "Effects of Global Market Conditions on Brand Image Customization and Brand Performance", *Journal of Advertising*, 24(4), 55-75.
- Rousseau, D. (1995), *Psychological contracts in organizations*, Thousand oaks, Sage Publications Inc.
- Rousseau, D.M. (1998), "Why workers still identify with organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Roussel, P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica.
- Roussel, P. (2005), "Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête", *Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, 245-276.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles: Recherches et applications en gestion*, Edition Economica, Paris.
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E., Mann, R.B. & Mockler, R.J. (1994), *Strategic Management: A methodological approach* (4th ed.), New York: Addison-Wesley.

Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. & Parker, R.S. (2004), "Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment", *Psychology and Marketing*, 21, 405-424.

S

Sackman, S. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations - Exploring the Collective Mind*, Sage, London.

Sadri, G. & Lees, B. (2001), "Developing corporate culture as a competitive advantage", *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.

Sagie, A. (1998), "Employee, Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.

Sagiv, L. & Lee, F. (2006), "Organizational artifacts: a window to organizational values", *Understanding Social Collectives in Terms of their Values*, 18th Meeting of the International Congress of Cross Cultural Psychology, Spetses, Greece.

Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (2000), "A new look at national culture: illustrative applications to role stress and managerial behavior", *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Newbury Park, CA, 417-436.

Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (2007), "Cultural values in organizations: insights for Europe", *European J. International Management*, 1(3).

Sahin, H. & Sahingoz, S.A. (2013), "The Relationship between Personnel Workload and Work Satisfaction within Accommodation and Nutrition Establishments", *American International Journal of Social Science*, 2(3), 10-18.

Saks, A.M. (1995), "Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment", *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211-225.

Saks, A.M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N.E. (2007), "Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model", *Journal of Vocational Behavior*, 70, 413-46.

Sakamoto, A. & Powers, P.A. (1995), "Education and the dual labour market for Japanese men", *American Sociological Review*, 60(2), 222-246.

- Salami, O. (2008), "Demographic and Psychological Factors Predicting organizational Commitment among Industrial Workers", *Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Salancik, G.R. (1977), "Commitment and the control of organizational behavior and belief", *New directions in organizational behavior*, Chicago: St. Clair Press.
- Sandra, P. (2000), "Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel", 11ème Congrès de l'AGRH, W.P. n° 578.
- Sanjeevkumar, V. (2012), "A study on employee's intention to stay in public companies, Kedah, Malaysia", *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 2(4).
- Savall, H. & Zardet, V. (2004), *Recherches en sciences de gestion : Approche qualimétrique*, Paris, Economica.
- Schein, E. (1990), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, V.E. (1985), "Organizational realities: the politics of change", *Training and Development Journal*, 39, 37-41.
- Scheridan, J.E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Journal Academy of Management*, 35(5), 1036-1056.
- Schneider, B. (2000), *The psychological life of organizations*, *Handbook of organizational culture and climate* (p.xvii-xxiii), Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N. & Subirats, M. (2002), "Climate strength: A new direction for climate research", *Journal of Applied Psychology*, 2, 220-229.
- Scholte, J.A. (2000), *Globalization: A critical introduction*, New York: St. Martin's Press.
- Schrodt, P. (2002), "The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization", *Communication Studies*, 53(2), 189-202.
- Schultz, D. & Schultz, S.E. (1998), *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.), New Jersey: Prentice Hall.

- Schumaker, R.E. & Lomax, R.G. (2004), A beginner's guide to structural equation modelling, Lawrence Erlbaum Associates, 2ème edition, London.
- Schwartz, S.H. (1994), "Are there universal aspects in the content and structure of values?", *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S.H. (1999), "A theory of cultural value: some applications", *Applied psychology: An international review*, 23-38.
- Sebhatu, P. (1994), Culture's consequences on business leaders in the Middle East with a focus on Saudi Arabia, Unpublished dissertation, United States International University, San Diego.
- Senge, P. (1990), The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, New York: Doubleday.
- Senior, L. (2003), "Challenges facing women at work", *People Dynamics*, 21(9), p.18.
- Seybolt, J.W. (1976), "Work Satisfaction as a Function of the Person-Environment Interaction", *Journal of Organizational Behaviour and Human Performance*, 17, 66-75.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, D.G. & Gupta, N. (1998), "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Sheppard, B.H., Hartwick, J. & Warshaw, P.R. (1998), "The Theory of Reasoned Action: A meta analysis of past research with recommendations for modifications in future research", *Journal of Consumer Research*, 15(3), 325-343.
- Sheridan, J.E. (1999), "Organizational culture and employee retention", *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Shui, M. & Yu, T. (2010), "Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance", *The service industry journal*, 30(6), 793-809.
- Sigler, K. (1999), "Challenges for Employee Retention", *Management Research News*, 22, 1-5.
- Silversweig, S. & Allen, R. (1976), "Changing Corporate Culture", *Sloan Management Review*, 17(3), 33-49.
- Silverthorne, C. (2004), "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Singh, S.K. & Parashar, M. (2005), Cross-cultural conceptualizations revisited, In Eleventh Cross-Cultural Research Conference, New Orleans.

- Sluss, D.M. & Ashforth, B.E. (2007), "Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships", *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.
- Smith, K. & Hitt, M. (2005), *Great minds in management: The process of theory development*, Oxford: NY: Oxford University Press.
- Smith, M.E. (2003), "Changing an organization's culture: Correlates of success and failure", *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 249-261.
- Smith, P.B. & Bond, M.H. (1998), *Social psychology across cultures*, Hemel Hemstead: Prentice Hall Europe.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, IL: Rand McNally.
- Snow, J.L. (2002), "Enhancing work climate to improve performance and retain valued employees", *J. Nurs Adm.*, 32(7/8), 393- 397.
- Sobel, M.E. (1996), "An introduction to causal inference", *Sociological Methods and Research*, 24(3), 353-379.
- Somers, M.J. (1995), "Organizational commitment, turnover, and absenteeism: An examination of direct and interaction effects", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Spector, P.E. (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey", *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P.E. (1986), "Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work", *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction application assessment causes and consequences*, Thousand Oak CA: sage.
- Spector, P.E. (2012), *Industrial and Organisational Psychology, Research and practice*, (6th ed.) John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Spencer, D. (2011) "Testing Mediation Using Multiple Regression and Structural Equation Modeling Analyses in Secondary Data", *Evaluation Review*, 35, 240-268.
- Spreitzer, G. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.

Stedham, Y., Yamamura, J. & Satoh, M. (2003), "Gender and Salary: A Study of Accountants in Japan", Abstract in Proceedings of the Academy of Business and Administrative Studies International Conference, Vancouver, B.

Steenkamp, J. (2001), "The role of national culture in international marketing research", *Int. Mark Rev*, 18(1), 30-44.

Steers, R.M. & Mowday, R.T. (1981), "Employee turnover and post-decision justification", *Research in organizational behavior*, 3, 235-282.

Steers, R.M. & Spencer, D.G. (1977), "The Role of Achievement Motivation in Job Design", *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479.

Straub, D., Loch, K., Evaristo, R., Karahanna, E. & Strite, M. (2002), Toward a Theory Based Measurement of Culture", *Journal of Global Information Management*, 10(1).

Sweeney, P. & McFarlin, D. (1993), "Workers' evaluations of the end and the means: An examination of four models of distributive justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.

Swierczek, E.W. (1994), "Culture and Conflicts in Joint-ventures in Asia", *International Journal of Project Management*, 12(1), 39-47.

T

Tadeka, F., Ibaraki, N., Yokoyama, E., Miyake, T. & Ohida, T. (2005), "The relationship of job type to burnout in social workers at social welfare offices", *J. occupational health*, 47(2), 119-125.

Tajfel, H. (1974), "Social identity and intergroup behavior", *Social Science Information*, 13(2), 65-93.

Tajfel, H. (1978), *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*, London: Academic Press.

Tajfel, H. (1982), "Social psychology of intergroup relations", *Annual Review of Psychology*, 33(1), 1-39.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986), "The social identity theory of intergroup behavior", *Psychology of intergroup relations*, 2nd ed., 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979), "An integrative theory of intergroup conflict", *The social psychology of intergroup relations*, 7-24, California: Brooks/Cole.

- Taras, V., Roney, J. & Steel, P. (2009), "Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture", *Journal of International Management*, 15, 357-373.
- Taras, V. & Steel, P. (2009), Beyond Hofstede: Challenging the ten testaments of cross-cultural research, *Culture frameworks for global marketing and management*, 40–61.
- Taras, V., Steel, P. & Kirkman, B.L. (2012), "Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions", *Journal of World Business*, 47, 329-341.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998), *Mixed methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approches*, Applied Social Research Methods Series, Sage, Thousand Oaks.
- Taşdemir, N. (2011), "The relationships between motivations of ingroup differentiation as a function of different dimensions of social identity", *Review of General Psychology*, 15(2), 125-137.
- Terry, D. & Callan, V.J. (1998), "In-group bias in response to an organizational merger", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 67-81.
- Tetrick, L.E., Thacker, J.W. & Fields, M.W. (1989), "Evidence for the stability of the four dimensions of the commitment to the union scale", *Journal of applied psychology*, 74, 819-822.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Ticehurst, G.W. & Veal, K.T. (2000), *"Business research methods: A managerial approach"*, Longman, New South Wales, Australia.
- Thacker, J.W., Fields, M.W. & Tetrick, L.E. (1989), "The factor structure of union commitment: an application of confirmatory factor analysis", *Journal of applied psychology*, 74, 228-232.
- Thang, V.N. (2003), "Managing Change in Vietnamese State-owned Enterprises. What Is the Best Strategy?", *Human Resource Management Review*, 13, 423-438.
- Thang, V.N., Lam, T.T.D. & Chi, T.T.P. (2005), "The Traditional ideology of Senior Management: Obstacles to Entrepreneurship and Innovation in the Reform of State-owned Enterprises in Vietnam", *International J. of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(3), 227.
- Thêm, T.N. (2001), "Tìm về bản sắc văn hóa Việt Nam: cái nhìn hệ thống và loại hình", *Discovering The Identity of Vietnamese Culture, Typological and systematic views*.
- Thévenet, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

Thévenet, M. (2000), *Le plaisir de travailler – Favoriser l’implication des personnes*, Paris, Editions d’Organisations.

Thévenet, M. (2003), *Management. Une affaire de proximité*, Paris, Les Editions d’Organisation.

Tim Doling (2003), “Arts Management Curriculum Development -A Case Study of Viet Nam in a Market Economy”, *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 135(1), 35-41.

Ting, Y. (1997), “Determinants of job satisfaction of federal government employees”, *Public Personnel Management*, 26(3), 313-335.

Tolentino, R.C. (2013), “Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel”, *Interna. J. of Information Technology and Busi. Manage.*, 15(1), 51-59.

Toussaint, V., Laberge, M. & Lauzier, M. (2010), “Impact de la motivation autodéterminée et de l’engagement affectif sur l’intention de rester : une étude chez les militaires”, *ePTO*, 17, 153-170.

Triandis, H.C. (1995), *Individualism and collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H.C., Bontempo, R., Villaareal, R., Asai, M. & Luca, N. (1998), “Individualism and Collectivism: Cross Culture Perspectives on Self-intergroup Relationship”, *Journal Of Personality and Social Psychology*, 21, 323-338.

Triandis, H.C. & Gelfand, M.J. (1998), “Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128.

Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.

Trompenaars, F. (1994), *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, New York: Irwin.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill.

Trompenaars, F. & Woolliams, P. (2008), “When two worlds collide 2000”, *International Management Consulting*, Available on <www.trompenaars.com> accessed on March 25, 2008.

Truong, Q. & Nguyen, T.V. (2000), “Management style and organizational effectiveness in state and non-state sectors in Vietnam”, *Vietnam: Challenges on the path to development*, Asian Institute of Technology, Thailand.

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M.S. (1987), *Rediscovering the social group*, Oxford: Blackwell.

Turner, J.C. & Haslam, S.A. (2001), "Social identity, organizations and leadership", *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, 25-65, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tylor, E.B. (1871), *Primitive Culture*, London: John Murray.

U

Um, M. & Harrison, D.F. (1998), "Role Stressors, Burnout, Mediators, and Job Satisfaction: A Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test", *Social Work Research*, 22(2).

Usmani, S. & Jamal, S. (2013), "Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees", *Review of Integrative Business & Economics*, 2(1), 351-383.

Usunier, J.C., Easterby-Smith, M. & Thorpe, R., (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Économica, Paris.

V

Valette-Florence, P. (1988), "Specificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération", *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 23-56.

Van Dick, R. (2004), "My job is my castle: identification in organizational contexts", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-203.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. & Tissington, P.A. (2004), "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction", *British Journal of Management*, 15, 351-360.

Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G. & Wieseke, J. (2008), "Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior", *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.

Van Dick, R. & Wagner, U. (2002), "Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 129-149.

Van Knippenberg, D. (2000), "Work motivation and performance: A social identity perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.

- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. (2006), "Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes", *J. of Org. Behav.*, 27, 571-584.
- Van Knippenberg, D. & van Schie, E.C.M. (2000), "Foci and correlates of organizational identification", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Van Riel, C.B.M. & Balmer, J.M.T. (1997), "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European journal of Marketing*, 31(5), 340-355.
- Vandenberg, R.J. & Barnes, J.B. (1999), "Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?", *Human Relations*, 52, 1313-1336.
- Vandenberghe, C. (2008), "Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés : le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 40, 200-210.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R. & Very, P. (2000), "Measuring organizational culture clashes: A two nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index", *Human Relations*, 53(4), 539-557.
- Venaik, S. & Brewer, P. (2016), "National culture dimensions: The perpetuation of cultural ignorance", *Management Learning*, 1-27.
- Venard, B. (2000), "Une approche multi-paradigmatique du management Vietnamien". *Management International*, 4(2).
- Venard, B. (2000), "Une approche multiparadigmatique du management vietnamien", *Management International*, 4(2).
- Verbeke, W., Volgering, M. & Hessels, M. (1998), "Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture", *Journal of Management Studies*, 35, 303-329.
- Very, P., Lubatkin, M. & Calori, R. (1996), "A cross-national assessment of acculturative stress in recent European mergers", *International Studies of Management and Organization*, 26(1), 59-86.
- Vijayakumar, V.S.R. & Padma, R.N. (2014), "Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification", *Interna. J. of Commerce and Management*, 24(1), 40-62.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York : Wiley.

W

- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

- Wallis, K.C. & Poulton, J.L. (2001), *Internalization: The origins and construction of internal reality*, Includes bibliographical references and index, ISBN 0-335-20306-X.
- Wan, H.L. (2002), "Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management", *International Journal of Applied HRM*, 3(1), 1-17.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C. & Moltzen, K. (2006), "Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work", *Work & Stress*, 20, 60-83.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Vol.22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wells, N., Roberts, L. & Medlin, L.C. (2002), "Issues related to staff retention and turnover", *Seminars for Nurse Managers*, 10, 171-79.
- Wharton, A.S., Rotolo, T. & Bird, S.R. (2000), "Social context at work: a multilevel analysis of job satisfaction", *Sociological Forum*, 15(1), 65-90.
- Wielenga-Meijer, E.G., Taris, T.W., Kompier, M.A. & Wigboldus, D.H. (2010), "From task characteristics to learning: a systematic review", *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(5), 363-375.
- Wiener, Y. (1982), "Commitment in organizations : a normative view", *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S. & Garud, R. (2001), "Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support", *Journal of Management*, 27, 213-229.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wong, G.Y.Y & Birnbaum-More, P.H. (1994), "Culture, context and structure: A test on Hong Kong Bank", *Organization Studies*, 15(1), 99-123.
- Worchel, S., Rothgerber, H., Day, E.A., Hart, D. & Butemeyer, J. (1998), "Social identity and individual productivity within groups", *British Journal of Social Psychology*, 37(4), 389-413.

Wu, L. & Norma, I. (2006), "An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students", *Nurse Education Today*, 26, 304-314.

Y

Yaniv, E., Lavi, O.S. & Siti, G. (2010), "Person-organization fit and its impact on organizational citizenship behavior as related to social performance", *Journal of General Management*, 36, 81-89.

Yew, L.T. (2008), "Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia", *Sunway Academic Journal*, 4, 28-43.

Yu, T. & Wu, N. (2009), "A review of study on the competing values framework", *International Journal of business and management*, 4(7), p37.

Z

Zahedi, S.M. & Ghajarieh, F. (2012), "Relationship between organizational commitment and intention to stay of nurses employed in the Army of the Islamic Republic of Iran", *Journal of Nursing Care Research Center*, Tehran University of Medical Science.

Zammuto, R.F. & Krakower, J.Y. (1991), "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", *Research in Organizational Change and Development*, vol.5, Greenwich, Conn.: JAI Press.

Zeytinoglu, I.U., Keser, A., Yilmaz, G. & Ozsoy, A. (2010), "Job satisfaction, commitment and intention to stay among banks' call centre workers: the case of workers in Turkey", *Health Policy*, 1-13.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
1. L'émergence de la problématique	2
2. Formulation de la problématique	8
3. Les objectifs de la recherche	12
4. Le positionnement épistémologique	13
4.1 Les paradigmes épistémologiques	14
4.2 . Les démarches scientifiques	15
4.2.1 La démarche déductive	15
4.2.2 La démarche inductive	16
4.2.3 La démarche hypothético-déductive	17
5. L'architecture de la thèse	18

PREMIERE PARTIE

LA REVUE DE LA LITTERATURE

CHAPITRE 1: LA CULTURE	22
-------------------------------------	-----------

SECTION 1 : LA CULTURE NATIONALE ET LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	23
---	-----------

1. La culture nationale	26
1.1 Le modèle de culture nationale d'Hofstede (1980, 2001).....	27
1.2 Le modèle de culture nationale de Schwartz (1994).....	39
1.3 Le modèle de culture nationale de Trompenaars (1993)	42
1.4 Le modèle de culture nationale du projet GLOBE de House <i>et al.</i> (2004).....	45
2. La culture organisationnelle	48
2.1 Définition de la culture organisationnelle	50
2.2 Les modèles de culture organisationnelle	54
2.2.1 Le modèle de Daniel Denison (1990)	55
2.2.2 Le modèle de Harrison & Stokes (1992)	58
2.2.3 Le modèle d'Edgar H. Schein (1992)	61
2.2.4 Le modèle de Cameron & Quinn (2006)	64
Conclusion sur la culture organisationnelle.....	71
 SECTION 2 : LA CULTURE VIETNAMIENNE	73
1. L'évolution historique du Vietnam	73
2. La culture sociétale vietnamienne.....	83
2.1 Le rôle de la famille	85
2.2 La culture du village (le sens de la collectivité)	86
2.3 Le système hiérarchique	87
2.4 Le concept « garder la face » dans la société vietnamienne	89
3. La culture vietnamienne au niveau organisationnel	91
Conclusion sur la culture du Vietnam	95
 SECTION 3 : L'IDENTIFICATION À L'ORGANISATION	97
1. La définition.....	98
2. Les composantes de l'identification	101
3. Les multiples identifications	104
3.1 L'identification individuelle	106

3.2 L'identification au groupe.....	106
3.3 L'identification organisationnelle	107
Conclusion sur l'identification à l'organisation	108
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	110
CHAPITRE 2 : L'INTENTION DE RESTER ET DEUX PRINCIPAUX ELEMENTS DETERMINANTS	111
SECTION 1 : L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES.....	111
1. La définition de l'intention de rester	112
2. Les théories de l'intention de rester	115
2.1 La théorie de l'enracinement de l'emploi	116
2.2 La théorie du capital humain	118
2.3 La théorie de l'action raisonnée	119
3. Les différentes approches conceptuelles de l'intention de rester	120
3.1 Le modèle de Mobley, Horner & Hollingsworth (1978)	121
3.2 Le modèle d'Hom & & Griffeth (1995)	123
3.3 Le modèle de Price (2001).....	125
3.4 Le modèle de Blais (2005).....	128
3.5 Le modèle de Toussaint, Labège & Lauzier (2010)	131
3.6 Le modèle d'Aslam & Safdar (2012).....	134
4. Les déterminants de l'intention de rester	137
4.1 Les variables structurelles	138
4.2 Les variables psychologiques	143
4.3 Les variables environnementales	144
Conclusion sur l'intention de rester des salariés	144

SECTION 2 : LA SATISFACTION AU TRAVAIL145

1. La définition de la satisfaction au travail	146
2. Les théories de la satisfaction au travail	150
2.1 La théorie de la réalisation.....	150
2.2 La théorie de l'équité	153
2.3 La théorie des deux facteurs	154
3. Les déterminants et les conséquences de la satisfaction au travail	156
3.1 Les déterminants de la satisfaction au travail	156
3.1.1 Les caractéristiques personnelles	156
3.1.2 Les caractéristiques professionnelles	156
3.2 Les conséquences de la satisfaction au travail	157
Conclusion sur la satisfaction au travail des salariés	158

SECTION 3 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE.....159

1. Les différentes facettes de l'implication	160
1.1 L'implication dans organisation	160
1.2 L'implication dans la collectivité de travail.....	161
1.3 L'implication dans le métier ou la profession	161
1.4 L'implication dans le travail	162
1.5 L'implication dans la carrière	162
1.6 L'implication syndicale	162
2. La définition de l'implication organisationnelle	164
3. Les dimensions de l'implication organisationnelle	165
3.1 L'approche selon deux dimensions	165
3.2 L'approche selon trois dimensions	166
3.3 L'approche selon quatre dimensions	168
4. Les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle	171
4.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle	171
4.1.1 Les antécédents de l'implication affective.....	171

4.1.2 Les antécédents de l'implication calculée.....	174
4.1.3 Les antécédents de l'implication normative	174
4.2 Les principales conséquences de l'implication organisationnelle	175
4.2.1 Le turnover	176
4.2.2 Les comportements liés au travail	176
Conclusion sur l'implication organisationnelle	177

CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....179

CHAPITRE 3 : LE MODELE THEORIQUE ET LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....180

1. La théorie du cadre des valeurs concurrentes comme cadre théorique de notre recherche	181
1.1 La culture du clan.....	182
1.2 La culture d'adhocratie	184
1.3 La culture hiérarchique	184
1.4 La culture du marché	185
2. Les hypothèses théoriques	187
2.1 Hypothèses concernant l'influence de la culture organisationnelle sur l'identification à l'organisation	187
2.2 Hypothèses concernant l'influence de l'identification à l'organisation sur l'intention de rester dans celle-ci	188
2.3 Hypothèses concernant l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester dans l'organisation.....	190
2.4 Hypothèses concernant l'influence de la culture organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	191
2.5 Hypothèses concernant l'influence de l'identification à l'organisation sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	193
2.6 Hypothèses concernant l'influence de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sur l'intention de rester	194
3. Le modèle de recherche	198

CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	199
--------------------------------------	------------

DEUXIEME PARTIE ETUDES EMPIRIQUES

CHAPITRE 1 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	203
--	------------

1. La démarche des recherches quantitatives	204
2. La construction des instruments de mesure	211
2.1 Les échelles de mesure.....	211
2.1.1 Les échelles de mesure des variables indépendantes.....	212
2.1.2 Les échelles de mesure des variables médiatrices	217
2.1.3 Les échelles de mesure de variable dépendante	219
2.2 La rédaction du questionnaire	219
2.2.1 Le choix des échelles de notation	220
2.2.2 Le pré-test du questionnaire	220
2.2.3 La traduction du questionnaire	221
2.2.4 L'administration du questionnaire	222
3. La description de l'échantillon.....	222
3.1 Les caractéristiques des répondants	223
3.1.1 Le sexe	224
3.1.2 L'âge	227
3.1.3 Le revenu moyen.....	231
3.1.4 Le niveau d'éducation	233
3.1.5 La catégorie d'emploi	234
3.1.6 L'ancienneté.....	235
3.2 Les caractéristiques des entreprises	237
3.2.1 Le type d'entreprise	237
3.2.2 La localisation	241

3.2.3 La taille	243
3.3 Les relations entre les répondants et les caractéristiques des entreprises ..	244
3.3.1 Les caractéristiques des entreprises et le sexe des répondants	244
3.3.2 Les caractéristiques des entreprises et l'âge des répondants	245
3.3.3 Les caractéristiques des entreprises et le revenu moyen des répondants	246
3.3.4 Les caractéristiques des entreprises et le niveau d'éducation des répondants	247
3.3.5 Les caractéristiques des entreprises et l'ancienneté des répondants	247
4. Les méthodes d'analyse des données.....	248
4.1 L'analyse factorielle.....	249
4.2 La fiabilité et la validité	249
4.3 Le modèle d'équations structurelles (SEM)	250
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	252
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DES DONNEES – LES RESULTATS DES ETUDES QUANTITATIVES	253
SECTION 1 : L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE	255
1. La méthodologie de l'étude exploratoire	255
1.1 La méthode d'extraction	255
1.2 Le 'factor loading'	256
1.3 La variance cumulative	256
1.4 Le test de sphéricité de Bartlett et le KMO.....	256
1.5 L'analyse de fiabilité par le coefficient α de Cronbach	257
2. Les résultats de l'analyse exploratoire et du test de fiabilité	258
2.1 L'analyse exploratoire des variables de la culture organisationnelle	258
2.2 L'analyse exploratoire des variables d'identification	260

2.3 L'analyse exploratoire de la satisfaction au travail	263
2.4 L'analyse exploratoire de l'implication organisationnelle	264
2.5 L'analyse exploratoire de l'intention de rester	266
SECTION 2 : L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	270
1. La méthodologie de l'étude confirmatoire	270
1.1 Les indices d'ajustement du modèle	270
1.2 Les coefficients d'évaluation dans l'analyse factorielle confirmatoire	272
2. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire	274
2.1 L'échelle des variables dans le modèle.....	274
2.2 La validité discriminante	278
SECTION 3 : LE TEST DU MODELE ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE	283
1. La méthodologie du test du modèle de recherche	283
2. Les résultats obtenus de SEM	285
2.1 Le test de l'influence directe des variables indépendantes sur l'intention de rester	286
2.2 Le test de l'influence des variables indépendantes sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	290
2.3 Le test de l'influence des variables médiatrices sur l'intention de rester ..	295
2.4 Le test global du modèle	297
CONCLUSIONS DU CHAPITRE 2	302
CHAPITRE 3 : DISCUSSION.....	303
1. Discussion sur la culture organisationnelle dans les entreprises informatiques vietnamiennes	304
2. Discussion sur les relations entre les variables indépendantes, les variables médiatrices et l'intention de rester	306
3. Discussion du rôle de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	311

CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	313
CONCLUSION GENERALE	314
1. Les apports de la recherche	315
1.1 Les implications théoriques	315
1.2 Les implications méthodologiques de la recherche	318
1.3 Les implications managériales	318
2. Les limites de la recherche	320
3. Recommandations pour de futures recherches	322
REFERENCES	324
TABLES DES MATIERES	374
LISTE DES TABLEAUX	383
LISTE DES FIGURES	386
ANNEXES	389

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Dix principales différences entre les deux types de pouvoir	29
Tableau 1.2 : Dix principales différences entre l'incertitude faible et forte	31
Tableau 1.3 : Dix principales différences entre la dimension individualiste et collectiviste	33
Tableau 1.4 : Dix principales différences entre les modèles à dominante masculine et fémine	35
Tableau 1.5 : Dix principales différences entre la dimension de l'orientation à long terme et de l'orientation à court terme	37
Tableau 1-6 : Les classifications des typologies de culture organisationnelle	70
Tableau 1-7 : Résumée de nos hypothèses de recherche	196
Tableau 2-1 : Les méthodes de collecte de données primaires	208
Tableau 2-2 : Les avantages et les inconvénients de l'enquête	210
Tableau 2-3 : Les répondants classés par le sexe.....	224
Tableau 2-4 : La relation entre le sexe et le revenu moyen	225
Tableau 2-5 : La relation entre le sexe et le niveau d'éducation	225
Tableau 2-6 : La relation entre le sexe et la catégorie d'emploi	226
Tableau 2-7 : La relation entre le sexe et l'ancienneté	227
Tableau 2-8 : Les répondants classés par âge	227
Tableau 2-9 : La relation entre l'âge et le revenu moyen	229

Tableau 2-10 : La relation entre l'âge et le niveau d'éducation	230
Tableau 2-11 : La relation entre l'âge et les catégories d'emploi	231
Tableau 2-12 : Les répondants classés par le revenu moyen	231
Tableau 2-13 : La relation entre le revenu moyen et le niveau d'éducation	232
Tableau 2-14 : Les répondants classés par le niveau d'éducation	233
Tableau 2-15 : Les répondants classés par catégories d'emploi	234
Tableau 2-16 : Les répondants classés par l'ancienneté	235
Tableau 2-17 : Le type d'entreprise	237
Tableau 2-18 : La relation entre le type d'entreprise et la localisation	239
Tableau 2-19 : La relation entre le type d'entreprise et la taille	240
Tableau 2-20 : La localisation	241
Tableau 2-21 : La relation entre la localisation et la taille de l'entreprise	242
Tableau 2-22 : La taille	243
Tableau 2-23 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et le sexe	244
Tableau 2-24 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et l'âge	245
Tableau 2-25 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et le revenu moyen	246
Tableau 2-26 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et le niveau d'éducation	247
Tableau 2-27 : La relation entre les caractéristiques des entreprises et l'ancienneté	248
Tableau 2-28 : Structure factorielle de l'échelle de culture organisationnelle	259
Tableau 2-29 : Structure factorielle de l'échelle de l'identification	261
Tableau 2-30 : Structure factorielle de l'échelle de l'identification	262
Tableau 2-31 : Structure factorielle de l'échelle de la satisfaction au travail	264
Tableau 2-32 : Structure factorielle de l'échelle de l'implication organisationnelle	265

Tableau 2-33 : Structure factorielle de l'échelle de l'intention de rester.....	266
Tableau 2-34 : Inventaire des items des variables des résultats EFA	268
Tableau 2-35 : Les coefficients d'analyse factorielle confirmatoire	275
Tableau 2-36 : Moyennes, écart standard (ES), variance extraite (AVE), corrélations entre les variables.....	278
Tableau 2-37 : La présentation des échelles utilisées dans le test du modèle.....	280
Tableau 2-38 : Les indices d'ajustements du modèle à SEM	284
Tableau 2-39 : La prédiction de l'intention de rester basée sur la culture organisationnelle et l'identification	287
Tableau 2-40 : Résumé des hypothèses relatives à l'influence directe de la culture organisationnelle, de l'identification à l'organisation et l'intention de rester	289
Tableau 2-41 : La prédiction de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle basée sur la culture organisationnelle et l'identification à l'organisation.....	291
Tableau 2-42 : Résumé des hypothèses relatives à l'influence entre la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation et la satisfaction au travail, et l'implication organisationnelle	294
Tableau 2-43 : La prédiction de l'intention de rester basée sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	295
Tableau 2-44 : La prédiction de l'intention de rester basée sur la culture organisationnelle, l'identification à l'organisation, la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle	298
Tableau 2-45 : Les effets directs, indirects et totaux de la culture organisationnelle sur l'intention de rester	300

Liste des figures

Figure 0-1: Le revenue de l'industrie informatique au Vietnam durant la période de 2010 à 2015.....	4
Figure 0-2 : La construction d'un processus de recherche	11
Figure 0-3 : La roue de la science	17
Figure 1-1 : Modèle de la culture organisationnelle selon Denison (1990).....	55
Figure 1-2 : Modèle de la culture organisationnelle selon Harrison & Stokes (1992)	58
Figure 1-3 : Modèle des trois niveaux de la culture organisationnelle de Schein (1992)..	62
Figure 1-4 : Le cadre de valeurs concurrentes (Cameron & Quinn, 2006).....	65
Figure 1-5 : La théorie de valeurs concurrentes de leadership, l'efficacité et l'organisation	66
Figure 1-6 : La croissance économique (PIB) du Vietnam durant la période de 1980 à 2014.....	80
Figure 1-7 : Le taux d'inflation du Vietnam durant la période de 2006 à 2015	81
Figure 1-8 : Les valeurs culturelles des Vietnamiens	91
Figure 1-9 : Modèle conceptuel de l'action raisonnée de Fishbein & Ajzen (1975).....	113
Figure 1-10 : Modèle de liens intermédiaires dans le processus de partir de l'employé (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978).....	121
Figure 1-11 : Modèle intégrateur des déterminants du départ volontaire (Hom & Griffeth, 1995)	123

Figure 1-12 : Modèle explicatif du turnover volontaire (Price, 2001).....	126
Figure 1-13 : Modèle des déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester (Blais 2005).....	128
Figure 1-14 : Le modèle présentant les liens entre les diverses variables influençant l'intention de rester (Toussaint, Labege & Lauzier, 2010).....	132
Figure 1-15 : Le modèle présentant l'influence de l'épuisement au travail sur l'intention de rester des salariés (Aslam & Safdar, 2012).....	135
Figure 1-16 : Modèle des déterminants de l'intention de rester (Al-Omari, Qablan & Khasawneh, 2008).....	138
Figure 1-17 : Modèle des cinq besoins hiérarchiques de Maslow (1954)	151
Figure 1-18 : Modèle des deux facteurs de Herzberg (1966)	155
Figure 1-19 : Modèle d'implication organisationnelle en quatre dimensions de Cohen (2007).....	168
Figure 1-20 : Modèle à trois dimensions de l'implication organisationnelle	172
Figure 1-21 : Le modèle théorique.....	198
Figure 2-1 : Les étapes du processus de recherche (Kinnear & Taylor, 1983).....	205
Figure 2-2 : Répartition des salariés répondants selon le sexe	224
Figure 2-3 : Répartition des salariés répondants selon l'âge	228
Figure 2-4 : Répartition des salariés répondants selon le revenu moyen.....	232
Figure 2-5 : Répartition des répondants selon le niveau d'éducation	234
Figure 2-6 : Répartition des répondants selon la catégorie d'emploi	235
Figure 2-7 : Répartition des répondants selon l'ancienneté.....	236
Figure 2-8 : Répartition des entreprises selon le type.....	238
Figure 2-9 : Répartition des entreprises selon la localisation	241
Figure 2-10 : Répartition des entreprises selon la taille.....	243

Figure 2-11 : Modèle théorique	276
Figure 2-12 : Modèle de l'influence directe de la culture organisationnelle et de l'identification sur l'intention de rester.....	286
Figure 2-13 : Le modèle structurel entre la culture organisationnelle, l'identification et l'intention de rester	288
Figure 2-14 : Modèle de l'influence directe de la culture organisationnelle et l'identification sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.....	290
Figure 2-15 : Le modèle structurel entre la culture organisationnelle, l'identification et la satisfaction au travail, l'affective, la calculée	293
Figure 2-16 : Modèle de l'influence de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sur l'intention de rester	295
Figure 2-17 : Le modèle structurel entre la satisfaction au travail, l'affective, la calculée et l'intention de rester	296
Figure 2-18 : Modèle global	297
Figure 2-19 : Le modèle structurel global.....	299

ANNEXES

Annexes 1 : Questionnaire version français

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Etudiante en doctorat à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, j'effectue actuellement une enquête dans le cadre de ma thèse de Doctorat. L'objet de cette recherche est de mesurer l'influence de la culture organisationnelle sur l'intention de rester des salariés dans les entreprises informatiques Vietnamiennes. Les résultats de cette enquête seront utilisés pour une thèse de doctorat.

Ce questionnaire est divisé en cinq thèmes. Le premier thème concerne les informations de base sur les personnes interrogées et les entreprises. Le deuxième thème concerne la culture organisationnelle dans votre entreprise. Le troisième thème se concentre sur l'identification à l'organisation. Le quatrième thème concerne votre appréciation sur votre emploi actuel dans l'entreprise. Le cinquième thème vous demande votre intention de rester au sein de votre entreprise actuelle.

Pour mener à bien cette étude, j'ai besoin de vos réponses au questionnaire ci-dessous. En répondant à cette enquête, vous participerez à l'amélioration de la gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise. Répondre à ce questionnaire ne vous prendra que 40 minutes. Votre aimable collaboration me sera très précieuse.

Je vous remercie par avance.

Superviseur : Professeur Eric PEZET

Doctorante : Tran Thi Ai Cam

Email : aicamdhnt@gmail.com

Section 1: Les informations générales

Veuillez indiquer pour chaque question votre réponse (une croix ☐ par question)

1.1 Pour quel type d'entreprise travaillez-vous ?

Société étatique ☐

Société individuelle ☐

Société à responsabilité limitée ☐

Société par actions ☐

1.2 Où est située votre entreprise ?

Hanoi ☐

Hochiminh ☐

Danang ☐

Nhatrang ☐

Cantho ☐

1.3 Votre entreprise compte combien de salariés ?

1-10 ☐

11-50 ☐

51-100 ☐

101-500 ☐

plus de 500 ☐

1.4 Combien d'années d'ancienneté avez-vous dans cette entreprise ?

1 à moins de 5 ans ☐

5 à moins de 10 ans ☐

10 à moins de 20 ans ☐

20 à moins de 30 ans ☐

plus de 30 ans ☐

1.5 Quelle position occupez-vous dans l'entreprise ?

Salarié ☐

Cadre ☐

1.6 Quelle est votre catégorie d'emploi ?

Administration ☐

Programmation informatique ☐

Administration de réseau ☐

Traitement de données ☐

Autres ☐

1.7 Quel est votre sexe ?

Homme ☐

Femme ☐

1.8 Quel est votre âge ?

18-24 ans ☐

25-34 ans ☐

35-44 ans ☐

45-55 ans ☐

plus de 55 ans ☐

1.9 Quel est votre revenu moyen par mois ?

< 200 € ☐ 200-350 € ☐ 350-550 € ☐ plus de 550 € ☐

1.10 Quel est votre niveau d'éducation ?

Pas de formation ☐ Primaire ☐ Secondaire ☐
Collège & Licence ☐ Master ou plus ☐

Section 2 : La culture organisationnelle

Veuillez indiquer sur chaque ligne votre degré d'accord avec les affirmations suivantes (une croix ☒ par ligne, le niveau d'accord à partir de 1 à 5)

1 : Pas du tout d'accord

2 : Plutôt pas d'accord

3 : Incertain

4 : Plutôt d'accord

5 : Tout à fait d'accord

		1	2	3	4	5
CuC1	L'entreprise est un endroit très spécial semblable à une famille élargie	☐	☐	☐	☐	☐
CuC2	Les dirigeants sont considérés comme des mentors, des animateurs	☐	☐	☐	☐	☐
CuC3	Le style de gestion est caractérisé par le travail d'équipe, le consensus et la participation	☐	☐	☐	☐	☐
CuC4	Le ciment de l'entreprise est la loyauté et la confiance mutuelle	☐	☐	☐	☐	☐
CuC5	L'entreprise met l'accent sur le développement humain, une grande confiance et l'ouverture	☐	☐	☐	☐	☐
CuC6	L'entreprise définit le succès sur la base du développement des ressources humaines, le travail d'équipe, et se concentre sur les personnes.	☐	☐	☐	☐	☐
CuA1	L'entreprise est un endroit très dynamique et innovant. Les gens sont prêts à prendre des risques	☐	☐	☐	☐	☐

CuA2	Les dirigeants sont considérés comme les entrepreneurs, les innovateurs	☐	☐	☐	☐	☐
CuA3	Le style de gestion est caractérisé par la prise de risque, l'innovation, la flexibilité	☐	☐	☐	☐	☐
CuA4	La cohésion de l'entreprise est l'orientation vers l'innovation et le développement	☐	☐	☐	☐	☐
CuA5	L'entreprise met l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et de nouveaux défis	☐	☐	☐	☐	☐
CuA6	L'entreprise définit le succès comme proposer des produits inédits, uniques et innovants.	☐	☐	☐	☐	☐
CuM1	L'entreprise est très orientée sur la productivité. Les salariés sont très orientés vers la compétitivité et l'accomplissement de soi	☐	☐	☐	☐	☐
CuM2	Les dirigeants sont considérés comme les chefs exigeants, efficaces et compétitifs.	☐	☐	☐	☐	☐
CuM3	Le style de gestion est caractérisé par l'exigence, la compétitivité et le réalisme	☐	☐	☐	☐	☐
CuM4	La cohésion de l'entreprise est la production et la réalisation d'objectifs	☐	☐	☐	☐	☐
CuM5	L'entreprise met l'accent sur les actions concurrentielles et la réalisation des objectifs	☐	☐	☐	☐	☐
CuM6	L'entreprise définit le succès sur la base de la pénétration du marché et les parts de marché.	☐	☐	☐	☐	☐
CuH1	L'entreprise est un endroit très formel et structuré	☐	☐	☐	☐	☐
CuH2	Les dirigeants sont considérés comme les coordinateurs, les experts	☐	☐	☐	☐	☐
CuH3	Le style de gestion est caractérisé par une surveillance attentive de la performance, l'ancienneté dans la poste	☐	☐	☐	☐	☐
CuH4	La cohésion de l'entreprise tient par des règles et politiques officielles	☐	☐	☐	☐	☐
CuH5	L'entreprise met l'accent sur la permanence et la stabilité	☐	☐	☐	☐	☐
CuH6	L'entreprise définit le succès sur la base de l'efficacité, la fiabilité des livraisons, un bon ordonnancement et un faible coût de production.	☐	☐	☐	☐	☐

Section 3 : L'identification à l'organisation

		1	2	3	4	5
EI1	Je préfère dépendre de moi-même que des autres	☐	☐	☐	☐	☐
EI2	Je passe seule la plupart de mon temps	☐	☐	☐	☐	☐
EI3	Il est important pour moi de faire les choses selon mon désir	☐	☐	☐	☐	☐
EI4	Il est important pour moi d'atteindre la perfection dans mon travail	☐	☐	☐	☐	☐
EI5	Il est important pour moi d'être autonome	☐	☐	☐	☐	☐
EI6	Gagner est le plus important	☐	☐	☐	☐	☐
EI7	La concurrence est naturelle	☐	☐	☐	☐	☐
EI8	Je me sens tendue quand l'autre travaille mieux que moi.	☐	☐	☐	☐	☐
GI1	Je me sens bien quand je coopère avec les autres	☐	☐	☐	☐	☐
GI2	Pour moi, passer du temps avec les autres est un plaisir	☐	☐	☐	☐	☐
GI3	Si un collègue obtient un prix, j'en suis fier	☐	☐	☐	☐	☐
GI4	Le bien-être de mes collègues est important pour moi	☐	☐	☐	☐	☐
GI5	Je respecte les décisions prises par mon groupe	☐	☐	☐	☐	☐
GI6	Ma responsabilité est de prendre soin de ma famille, même si je dois sacrifier ce que j'aime	☐	☐	☐	☐	☐
GI7	Les membres de ma famille doivent s'engager ensemble	☐	☐	☐	☐	☐
GI8	Les parents et les enfants doivent rester ensemble autant que possible.	☐	☐	☐	☐	☐
CI1	Je suis très intéressé par ce que les autres pensent de mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
CI2	Quand je parle de cette entreprise, je dis souvent 'nous' plutôt que 'ils'	☐	☐	☐	☐	☐
CI3	Le succès de cette entreprise est le mien	☐	☐	☐	☐	☐
CI4	Quand quelqu'un critique mon entreprise, je le prends comme une insulte	☐	☐	☐	☐	☐
CI5	Quand quelqu'un fait une louange à mon entreprise, je la prends comme un compliment	☐	☐	☐	☐	☐
CI6	Si une information dans les médias a critiqué cette entreprise, je me sentrais gêné	☐	☐	☐	☐	☐

Section 4 : Votre appréciation sur votre emploi actuel dans l'entreprise

		1	2	3	4	5
Sat1	Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux	☐	☐	☐	☐	☐
Sat2	Mes conditions de vie professionnelle ont toujours été excellentes	☐	☐	☐	☐	☐
Sat3	Je suis satisfait de ma vie professionnelle	☐	☐	☐	☐	☐
Sat4	Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie professionnelle	☐	☐	☐	☐	☐
Sat5	Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien.	☐	☐	☐	☐	☐
IO1	Je serais très content(e) de passer le reste de ma carrière dans cette entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
IO2	J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens extérieur	☐	☐	☐	☐	☐
IO3	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	☐	☐	☐	☐	☐
IO4	Je me sens comme un membre de la famille dans cette entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
IO5	Je me sens lié(e) à cette entreprise de façon émotionnelle	☐	☐	☐	☐	☐
IO6	Je ressens un sentiment d'attachement puissant envers mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐
IO7	Même si je n'avais pas d'autre emploi, je ne serais pas inquiet de quitter mon entreprise actuelle	☐	☐	☐	☐	☐
IO8	Ma vie serait trop modifiée si je décidais de quitter mon entreprise maintenant	☐	☐	☐	☐	☐
IO9	Le fait de quitter mon entreprise maintenant n'aurait pas de conséquences financières trop importantes	☐	☐	☐	☐	☐
IO10	Actuellement, je reste dans mon entreprise plus par nécessité que par choix	☐	☐	☐	☐	☐
IO11	Trop peu d'opportunités me sont offertes ailleurs si je quitte mon entreprise	☐	☐	☐	☐	☐

Section 5 : L'intention de rester

		1	2	3	4	5
In1	Je voudrais quitter mon employeur actuel	☐	☐	☐	☐	☐
In2	J'ai l'intention de quitter mon emploi actuel dès que possible	☐	☐	☐	☐	☐
In3	J'ai l'intention de rester dans mon emploi actuel aussi longtemps que possible	☐	☐	☐	☐	☐
In4	En aucun cas je ne resterais volontairement chez mon employeur actuel.	☐	☐	☐	☐	☐

Selon votre avis, qu'est ce que les entreprises doivent faire pour conserver leurs salariés ?

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions d'avoir contribué à cette enquête.

Annexe 2 : Questionnaire version Vietnamien

BẢN CÂU HỎI KHẢO SÁT

Kính gửi quý anh/ chị !

Tôi hiện đang là nghiên cứu sinh của trường đại học Paris Ouest Nanterre La Défense, Pháp. Tôi đang thực hiện nghiên cứu luận án tiến sĩ về: **“Sự ảnh hưởng của bản sắc văn hóa doanh nghiệp đến ý định ở lại của nhân viên trong các công ty IT ở Việt Nam”**.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và môi trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, việc giữ nhân viên giỏi là rất quan trọng để tăng lợi thế cạnh tranh cho công ty. Hiện nay các công ty IT ở Việt Nam đang đối mặt với thách thức lớn là làm sao để duy trì được nguồn nhân viên giỏi ở lại làm việc cho công ty của mình. Mục tiêu của nghiên cứu này là đo lường các loại văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên trong các công ty IT Việt Nam hay không ?.

Bản câu hỏi này có 5 phần. Phần 1 là những thông tin cơ bản của quý anh chị. Phần 2 và 3 đề cập về văn hóa tổ chức và bản sắc của doanh nghiệp nơi anh chị đang làm việc. Phần 4 là thái độ/ sự hài lòng của anh chị đối với công việc hiện tại và đối với công ty. Phần 5 đề cập đến ý định ở lại của anh chị trong tương lai đối với công ty hiện tại. Cuối bản câu hỏi này, có 1 câu hỏi mở về sự mong đợi của anh chị đối với công ty nhằm khuyến khích sự duy trì nguồn nhân lực. Từ đó có thể giúp tác giả đưa ra các giải pháp đề xuất.

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của quý anh/chị. Xin chân thành cảm ơn, chúc quý anh/chị sức khỏe, và thành công!

Giáo sư hướng dẫn : Eric PEZET

Nghiên cứu sinh : Trần Thị Ái Cẩm

Phần 1 : Những thông tin cơ bản

Anh chị vui lòng cho biết những thông tin cá nhân sau.

1.1 Xin anh chị cho biết loại hình công ty mà các anh/chị đang công tác ?

Doanh nghiệp nhà nước ☐

Doanh nghiệp tư nhân ☐

Công ty TNHH ☐

Công ty cổ phần ☐

1.2 Trụ sở chính của công ty anh chị đặt ở đâu?

Hà Nội ☐

Hồ Chí Minh ☐

Đà Nẵng ☐

Nha Trang ☐

Cần Thơ ☐

1.3 Số nhân viên chính thức trong công ty của anh chị?

1-10 ☐

11-50 ☐

51-100 ☐

101-500 ☐

> 500 ☐

1.4 Anh chị làm việc tại công ty này được bao nhiêu năm?

< 5 năm ☐

5 - 10 năm ☐

10 - 20 năm ☐

20 - 30 năm ☐

> 30 năm ☐

1.5 Vị trí làm việc của anh chị trong công ty ?

Nhân viên ☐

Quản lý ☐

1.6 Chức năng công việc của anh chị ?

Văn phòng ☐

Nhân viên lập trình ☐

Quản lý mạng ☐

Dịch vụ xử lý dữ liệu ☐

Khác (nêu cụ thể) :

1.7 Giới tính ?

Nam ☐

Nữ ☐

1.8 Tuổi của anh chị ?

18-24 tuổi ☐

25-34 tuổi ☐

35-44 tuổi ☐

45-55 tuổi ☐

> 55 tuổi ☐

1.9 Mức thu nhập trung bình 1 tháng ? (VND)

< 5 triệu ☐

5-10 triệu ☐

10-15 triệu ☐

>15 triệu ☐

1.10 Trình độ chuyên môn

Chưa được đào tạo ☐

Sơ cấp ☐

Trung cấp ☐

Cao đẳng & Đại học ☐

Trên đại học ☐

Phần 2 : Văn hóa tổ chức

Quý anh chị vui lòng đánh dấu (X) vào lựa chọn của mình trong mỗi câu dưới đây (một dấu ☒ cho mỗi hàng). Các số 1 đến 5 diễn tả mức độ đồng ý của anh/chị; Gồm 5 cấp độ từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý;

1: Hoàn toàn không đồng ý

2: Không đồng ý

3: Phân vân không biết có đồng ý hay không (trung lập)

4: Đồng ý

5: Hoàn toàn đồng ý

		1	2	3	4	5
CuC1	Công ty là nơi đặc biệt. Nó giống như 1 gia đình lớn.	☐	☐	☐	☐	☐
CuC2	Lãnh đạo được xem như là những người cố vấn hay những người hỗ trợ	☐	☐	☐	☐	☐
CuC3	Phong cách quản lý được đặc trưng bởi tinh thần đồng đội, sự đồng thuận và cùng tham gia của nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
CuC4	Sự gắn kết của công ty được biểu hiện chủ yếu qua lòng trung thành và tin tưởng lẫn nhau	☐	☐	☐	☐	☐
CuC5	Công ty nhấn mạnh sự phát triển con người, sự tín nhiệm cao và cởi mở	☐	☐	☐	☐	☐
CuC6	Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở phát triển nhân lực, làm việc nhóm và tập trung vào con người.	☐	☐	☐	☐	☐
CuA1	Công ty là nơi năng động và sáng tạo. Mọi người sẵn sàng chấp nhận rủi ro	☐	☐	☐	☐	☐
CuA2	Lãnh đạo được xem như những doanh nhân, những nhà cải	☐	☐	☐	☐	☐

	tiền					
CuA3	Phong cách quản lý được đặc trưng bởi dám chấp nhận rủi ro, đổi mới, linh động	☐	☐	☐	☐	☐
CuA4	Sự gắn kết của công ty được biểu hiện chủ yếu là định hướng đổi mới và phát triển.	☐	☐	☐	☐	☐
CuA5	Công ty nhấn mạnh vào việc tìm kiếm những cơ hội mới và thách thức mới.	☐	☐	☐	☐	☐
CuA6	Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở có sản phẩm độc đáo hoặc mới nhất trên thị trường.	☐	☐	☐	☐	☐
CuM1	Công ty định hướng theo năng suất. Mọi người chú trọng vào thành tích và cạnh tranh.	☐	☐	☐	☐	☐
CuM2	Lãnh đạo được xem như những nhà điều hành sản xuất giỏi	☐	☐	☐	☐	☐
CuM3	Phong cách quản lý được đặc trưng bởi cạnh tranh và đạt được thành tích cao	☐	☐	☐	☐	☐
CuM4	Sự gắn kết của công ty là tập trung vào năng suất và hoàn thành mục tiêu.	☐	☐	☐	☐	☐
CuM5	Công ty nhấn mạnh những hoạt động cạnh tranh và đạt được thành tích cao	☐	☐	☐	☐	☐
CuM6	Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở thâm nhập thị trường và giành thị phần.	☐	☐	☐	☐	☐
CuH1	Công ty là nơi có sự kiểm soát chặt chẽ. Thủ tục hành chính được điều chỉnh thường xuyên	☐	☐	☐	☐	☐
CuH2	Lãnh đạo được xem là nhà điều phối viên, nhà tổ chức hoặc các chuyên gia	☐	☐	☐	☐	☐
CuH3	Phong cách quản lý được đặc trưng bởi sự giám sát về hiệu quả, và có khả năng dự báo	☐	☐	☐	☐	☐
CuH4	Sự gắn kết của công ty là những quy tắc và các chính sách.	☐	☐	☐	☐	☐
CuH5	Công ty rất quan tâm đến tính thường xuyên và ổn định.	☐	☐	☐	☐	☐
CuH6	Sự thành công của công ty dựa trên cơ sở hiệu quả, độ tin cậy và bản kế hoạch rõ ràng.	☐	☐	☐	☐	☐

Phần 3 : Bản sắc của doanh nghiệp

		1	2	3	4	5
EI1	Tôi thích dựa vào chính mình hơn là dựa vào người khác	☐	☐	☐	☐	☐
EI2	Tôi thích sống một mình trong phần lớn thời gian của tôi	☐	☐	☐	☐	☐
EI3	Điều quan trọng với tôi là được thực hiện mọi việc theo cách riêng của mình	☐	☐	☐	☐	☐

EI4	Điều quan trọng với tôi là đạt được sự hoàn hảo trong công việc của mình	☐	☐	☐	☐	☐
EI5	Điều quan trọng với tôi là được tự quyết định	☐	☐	☐	☐	☐
EI6	Chiến thắng là rất quan trọng với tôi	☐	☐	☐	☐	☐
EI7	Sự cạnh tranh là điều tất yếu	☐	☐	☐	☐	☐
EI8	Tôi cảm thấy căng thẳng khi người khác làm việc tốt hơn tôi.	☐	☐	☐	☐	☐
GI1	Tôi cảm thấy tự tin hơn khi hợp tác với người cùng nhóm	☐	☐	☐	☐	☐
GI2	Tôi cảm thấy vui khi tôi dành thời gian với những người cùng nhóm	☐	☐	☐	☐	☐
GI3	Nếu đồng nghiệp được khen thưởng, tôi cũng cảm thấy tự hào	☐	☐	☐	☐	☐
GI4	Đồng nghiệp được hạnh phúc là điều quan trọng đối với tôi	☐	☐	☐	☐	☐
GI5	Tôi tôn trọng những quyết định được đưa ra bởi nhóm	☐	☐	☐	☐	☐
GI6	Trách nhiệm của tôi là chăm sóc gia đình mình, thậm chí nếu tôi phải hy sinh cả những gì mình thích	☐	☐	☐	☐	☐
GI7	Các thành viên trong gia đình phải gắn bó với nhau	☐	☐	☐	☐	☐
GI8	Cha mẹ và con cái phải tôn trọng lẫn nhau	☐	☐	☐	☐	☐
CI1	Tôi cảm thấy thú vị với những gì mà người khác nghĩ về công ty của tôi	☐	☐	☐	☐	☐
CI2	Khi nói về công ty này, tôi thường xưng hô là “chúng tôi” hơn là xưng “họ”	☐	☐	☐	☐	☐
CI3	Sự thành công của công ty cũng là sự thành công của tôi	☐	☐	☐	☐	☐
CI4	Khi ai đó chỉ trích công ty của tôi, tôi xem đó như là sự xúc phạm	☐	☐	☐	☐	☐
CI5	Khi ai đó khen công ty của tôi, tôi xem đó như khen chính mình	☐	☐	☐	☐	☐
CI6	Nếu phương tiện truyền thông chỉ trích công ty của tôi, tôi cảm thấy xấu hổ	☐	☐	☐	☐	☐

Phần 4 : Thái độ/sự hài lòng của anh chị đối với công ty hiện tại

		1	2	3	4	5
Sat1	Nhìn chung, công việc hiện tại của tôi khá lý tưởng	☐	☐	☐	☐	☐
Sat2	Những điều kiện làm việc của tôi rất thú vị	☐	☐	☐	☐	☐
Sat3	Tôi rất hài lòng với công việc hiện tại của tôi	☐	☐	☐	☐	☐
Sat4	Cho đến bây giờ, tôi đã nhận được những thứ quan trọng mà tôi muốn trong công việc	☐	☐	☐	☐	☐
Sat5	Nếu tôi có thể bắt đầu lại công việc của mình, tôi vẫn sẽ chọn công việc này	☐	☐	☐	☐	☐

IO1	Tôi rất hạnh phúc khi được ở lại làm việc tại công ty này.	☐	☐	☐	☐	☐
IO2	Tôi thích nói về công ty của mình với những người khác	☐	☐	☐	☐	☐
IO3	Tôi xem vấn đề của công ty cũng chính là của tôi	☐	☐	☐	☐	☐
IO4	Tôi xem mình như một thành viên quan trọng trong công ty	☐	☐	☐	☐	☐
IO5	Tôi cảm thấy mình rất có tình cảm với công ty này	☐	☐	☐	☐	☐
IO6	Tôi cảm thấy gắn bó mạnh với công ty này	☐	☐	☐	☐	☐
IO7	Ngay cả khi tôi không có công việc khác thay thế, tôi cũng sẽ không lo lắng khi rời khỏi công ty này	☐	☐	☐	☐	☐
IO8	Cuộc sống của tôi sẽ bị đảo lộn nếu tôi rời khỏi công ty này	☐	☐	☐	☐	☐
IO9	Nếu rời khỏi công ty này bây giờ, công việc của tôi sẽ không có kết quả tốt	☐	☐	☐	☐	☐
IO10	Thực tế, tôi ở lại công ty này vì cần thiết chứ không phải vì tôi lựa chọn	☐	☐	☐	☐	☐
IO11	Tôi nghĩ rằng có quá ít cơ hội có sẵn cho tôi ở những nơi khác khi tôi rời khỏi công ty này.	☐	☐	☐	☐	☐

Phần 5 : Ý định ở lại trong công việc của anh chị trong tương lai

		1	2	3	4	5
In1	Tôi muốn rời khỏi công ty hiện tại của mình.	☐	☐	☐	☐	☐
In2	Tôi có ý định rời khỏi công ty hiện tại của mình càng sớm càng tốt.	☐	☐	☐	☐	☐
In3	Tôi muốn ở lại công việc hiện tại của mình càng lâu càng tốt.	☐	☐	☐	☐	☐
In4	Tôi tự nguyện ở lại công ty trong mọi trường hợp	☐	☐	☐	☐	☐

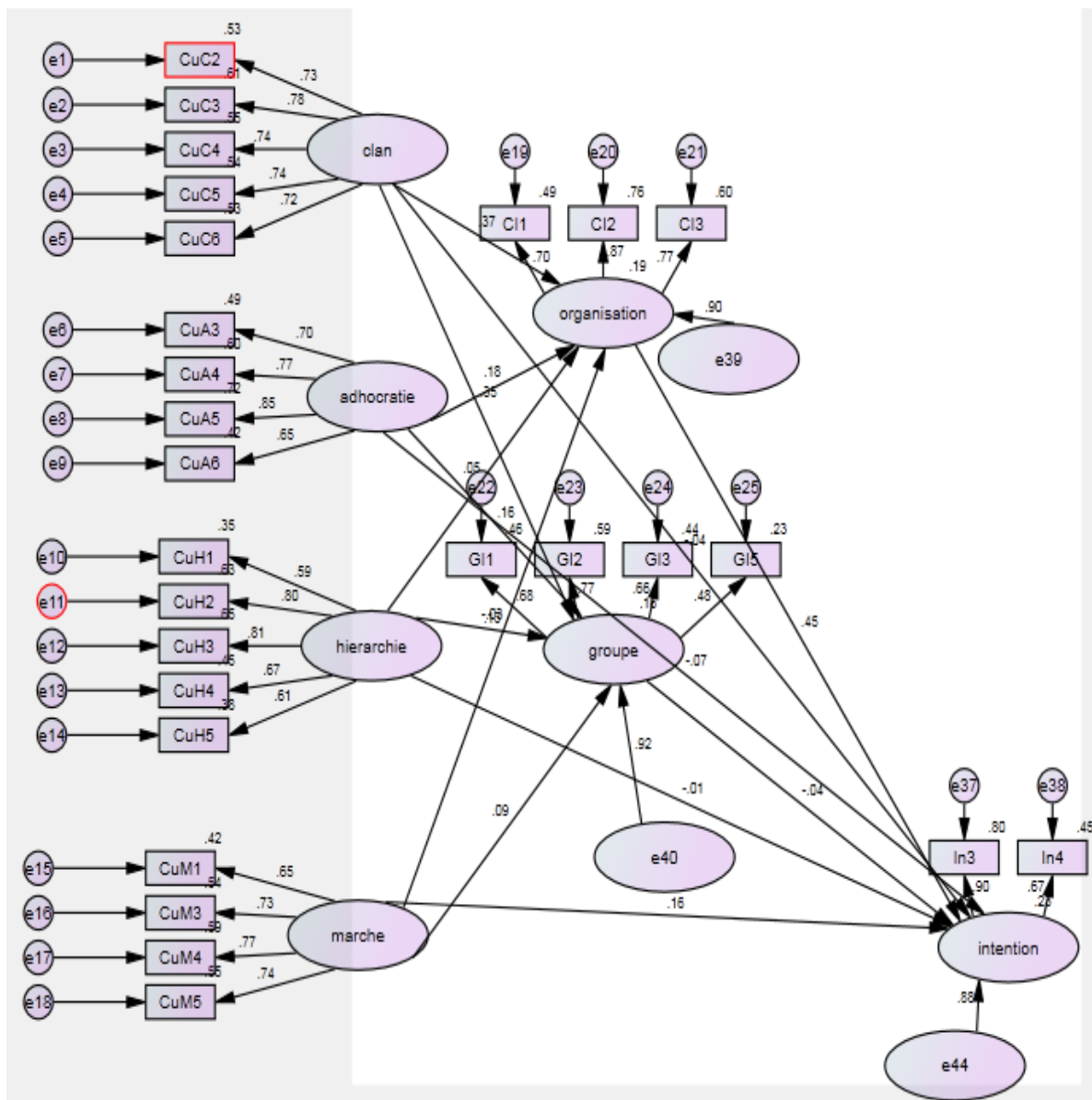
Theo anh/chị, công ty cần làm gì để có thể duy trì được lòng trung thành của nhân viên?

.....

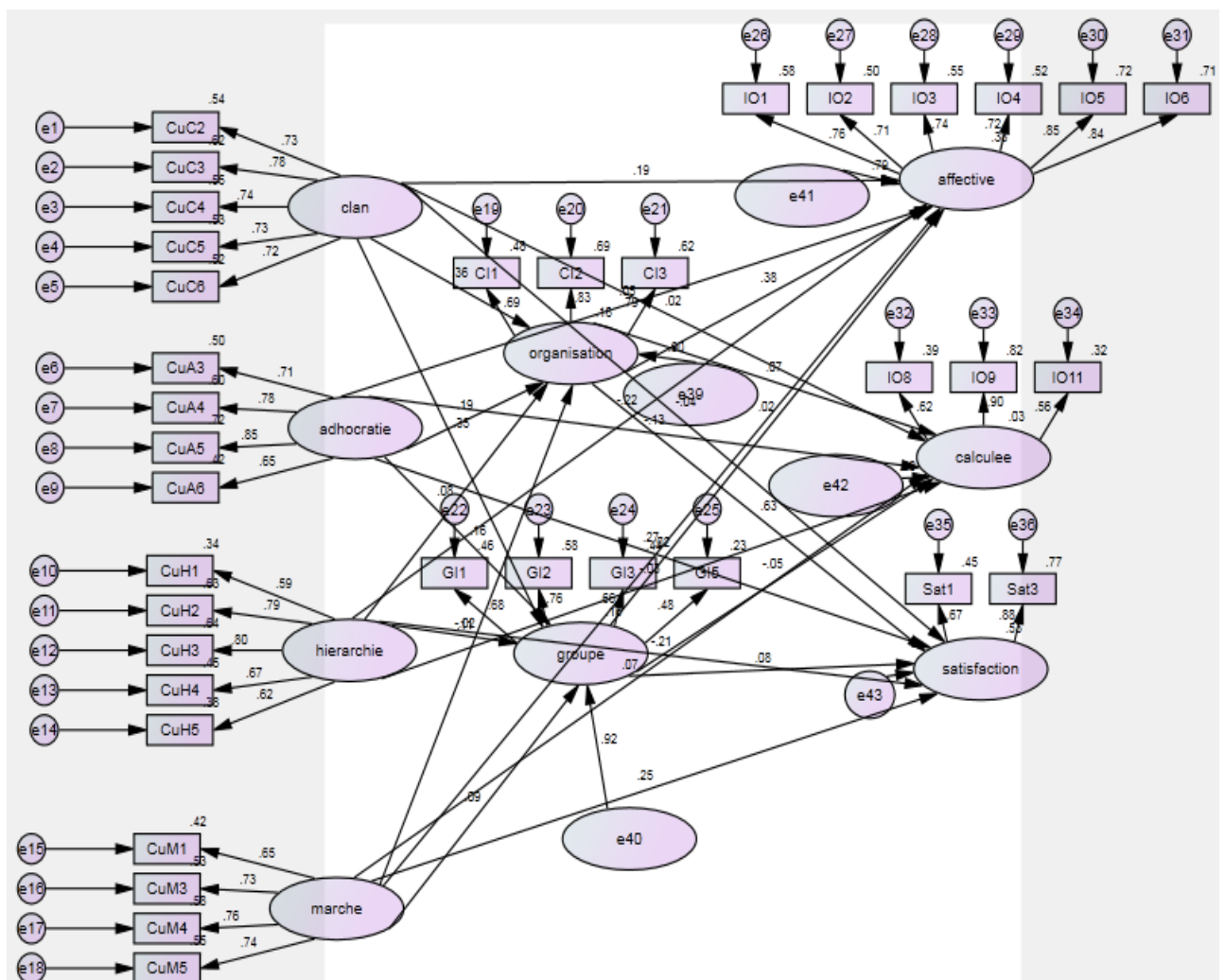
.....

Tôi xin chân thành cảm ơn quý anh/chị đã dành thời gian trả lời bản câu hỏi này!

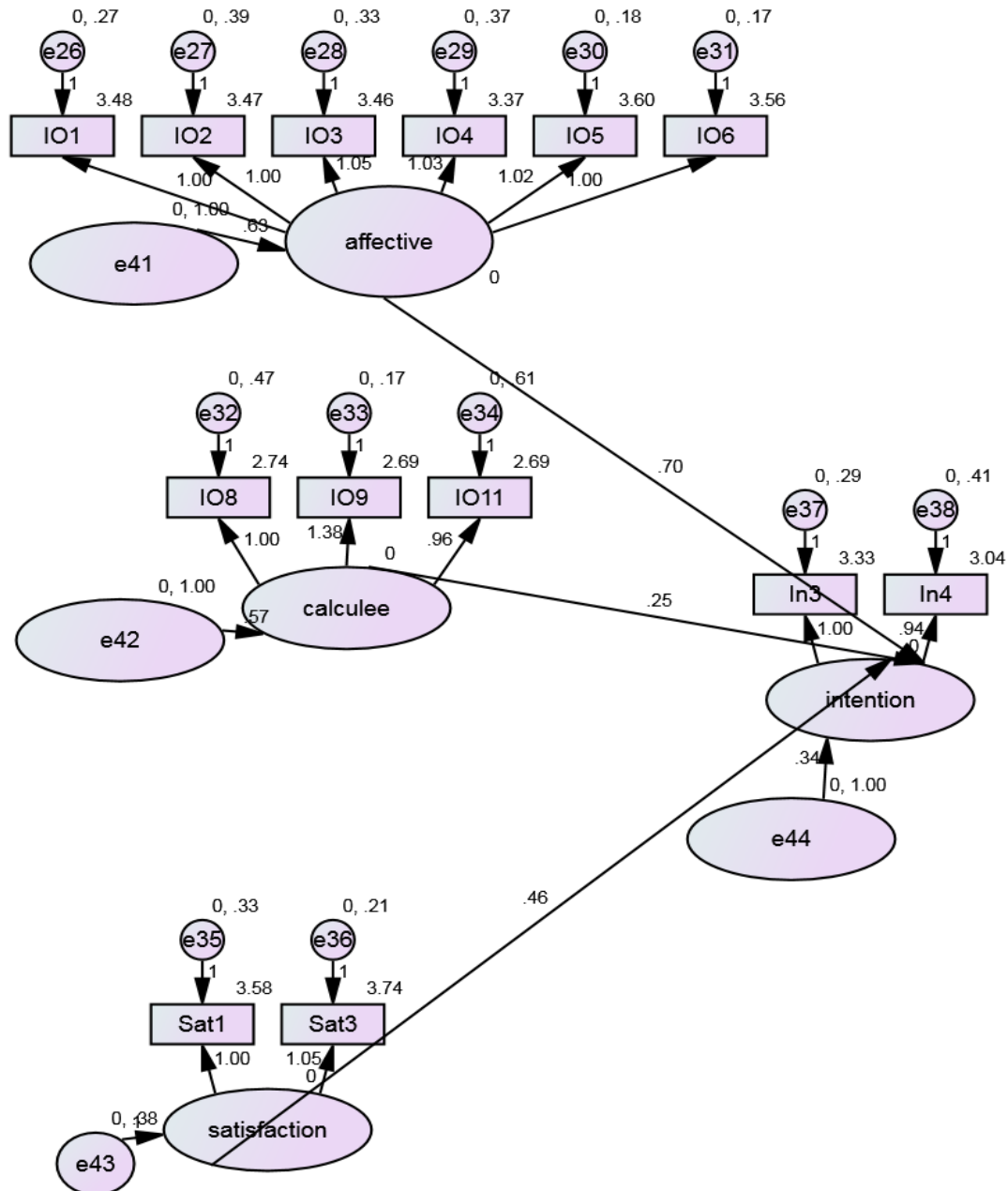
Annexe 3: Test de l'influence de la culture organisationnelle et l'identification à l'organisation sur l'intention de rester



Annexe 4 : Test de l'influence de la culture organisationnelle et l'identification à l'organisation sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle



Annexe 5 : Test de l'influence de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sur l'intention de rester



Annexe 6 : Test du modele complete

