

**LES EFFETS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DE LA JUSTICE DISTRIBUTIVE
SUR L'EMPLOYABILITE ET LA SATISFACTION DES SALARIES, MODERES PAR
LE NIVEAU D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

<p>Joël Müller Maître de Conférences HDR, Université Lille Nord de France, IUT de Lens Chercheur au LEM (Lille Economie & Management) muller@iut-lens.univ-artois.fr</p>	<p>Emmanuel Djuatio Maître de Conférences Associé HDR, Université Lille Nord de France, IUT de Lens Chercheur au LEM (Lille Economie & Management) edjuatio@hotmail.fr</p>
--	---

Résumé

Les concepts de justice, d'employabilité, de satisfaction et d'engagement jouent un rôle crucial dans le management des ressources humaines dans un environnement des entreprises caractérisé par une concurrence exacerbée. Malgré les nombreux travaux de recherche qui leur sont consacrés, force est de constater que pratiquement aucun auteur n'a jusqu'à présent essayé de tous les associer. En traitant des effets de la notion de justice sur l'employabilité et la satisfaction des salariés modérés par le niveau d'engagement, notre objectif est de combler ce vide. L'étude que nous avons réalisée auprès 352 salariés des entreprises françaises de la Région Nord-Pas de Calais est riche en informations. Les résultats mettent en lumière que la justice (procédurale et distributive) a des effets positifs significatifs sur la satisfaction et l'engagement organisationnel. Elle a aussi des effets positifs significatifs sur les dimensions de l'employabilité qui sont la formation, la mobilité et l'orientation professionnelle. Les pourcentages de variance expliquée (R^2) par les dimensions de la justice pour chacune des dimensions de l'employabilité sont significatifs à $p < 0,1$ %. La justice procédurale n'a cependant pas d'effet significatif sur la formation et la justice distributive n'a pas d'effet significatif sur l'orientation professionnelle, ce qui est cohérent avec les résultats d'autres recherches. Le niveau d'engagement modère la relation entre la justice et l'employabilité. C'est ainsi qu'à un niveau d'engagement faible correspondent une évaluation et une évolution plus faibles de l'employabilité en fonction de la justice. Les implications sont nombreuses et des actions sur les dimensions de la justice pourraient conduire à l'amélioration de l'employabilité des salariés, de la compétitivité de l'entreprise et donc de sa performance.

Mots clés : justice, employabilité, satisfaction, engagement, ressources humaines.

Nous remercions les lecteurs anonymes, les professeurs S. Callens de l'Université d'Artois et O. Jokung de l'EDHEC Lille pour leurs commentaires constructifs.

LES EFFETS DE LA JUSTICE PROCEDURALE ET DE LA JUSTICE DISTRIBUTIVE SUR L'EMPLOYABILITE ET LA SATISFACTION DES SALARIES, MODERES PAR LE NIVEAU D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Résumé

Les concepts de justice, d'employabilité, de satisfaction et d'engagement jouent un rôle crucial dans le management des ressources humaines dans un environnement des entreprises caractérisé par une concurrence exacerbée. Malgré les nombreux travaux de recherche qui leur sont consacrés, force est de constater que pratiquement aucun auteur n'a jusqu'à présent essayé de tous les associer. En traitant des effets de la notion de justice sur l'employabilité et la satisfaction des salariés modérés par le niveau d'engagement, notre objectif est de combler ce vide. L'étude que nous avons réalisée auprès 352 salariés des entreprises françaises de la Région Nord-Pas de Calais est riche en informations. Les résultats mettent en lumière que la justice (procédurale et distributive) a des effets positifs significatifs sur la satisfaction et l'engagement organisationnel. Elle a aussi des effets positifs significatifs sur les dimensions de l'employabilité qui sont la formation, la mobilité et l'orientation professionnelle. Les pourcentages de variance expliquée (R^2) par les dimensions de la justice pour chacune des dimensions de l'employabilité sont significatifs à $p < 0,1$ %. La justice procédurale n'a cependant pas d'effet significatif sur la formation et la justice distributive n'a pas d'effet significatif sur l'orientation professionnelle, ce qui est cohérent avec les résultats d'autres recherches. Le niveau d'engagement modère la relation entre la justice et l'employabilité. C'est ainsi qu'à un niveau d'engagement faible correspondent une évaluation et une évolution plus faibles de l'employabilité en fonction de la justice. Les implications sont nombreuses et des actions sur les dimensions de la justice pourraient conduire à l'amélioration de l'employabilité des salariés, de la compétitivité de l'entreprise et donc de sa performance.

Mots clés : justice, employabilité, satisfaction, engagement, ressources humaines.

INTRODUCTION

Nombreux sont les métiers dont les compétences requises peuvent être modifiées à court terme (Bader, 2005). Face à cette situation, les questions relatives à l'avenir de l'entreprise et des collaborateurs font de la gestion des ressources humaines l'élément central du management des entreprises. En effet, pour rester compétitives, il ne suffit plus pour l'entreprise de fournir sur le marché de bons produits au bon prix. L'entreprise doit être capable de coller aux évolutions de son environnement. Ce qui suppose de disposer d'une main d'œuvre de qualité, mobile, c'est-à-dire capable de s'adapter aux mutations de l'environnement.

Du fait de la mondialisation des marchés et d'une concurrence exacerbée, l'environnement de l'emploi dans l'entreprise est de plus en plus flou. Pour espérer conserver de façon durable leur emploi, les collaborateurs exposés aux délocalisations compétitives doivent développer des compétences susceptibles de répondre à cette nouvelle configuration de l'environnement de leur organisation, développer de fortes capacités d'employabilité. Les attentes des employeurs à l'égard des salariés sont donc immenses. Elles s'analysent en termes de création de valeur, d'avantages distinctifs pour l'entreprise, de compétitivité, de performances, de productivité, de réalisation de résultats financiers rapides et de flexibilité (Bouin et Simon, 2003 ; El Akremi et Ben Ameer, 2005).

Parallèlement, les employés sont de plus en plus exigeants à l'égard de leurs employeurs. Ils souhaitent être plus informés sur les perspectives professionnelles offertes par leur organisation, être les véritables acteurs de leur propre employabilité. Se pose donc la problématique de la gestion de la relation employeur-employé, abordée sous l'angle de la justice. L'idée de la justice correspond à l'évaluation du fait que la réponse apportée par une partie à une autre est, ou non appropriée. La justice organisationnelle représente une préoccupation universelle et est omniprésente pour les employés (Jasso, 1980). Pour le salarié, le concept de justice est utile en ce qu'il lui permet de s'assurer que dans l'échange avec l'organisation, il a bien maximisé ses rétributions actuelles et futures. On peut donc penser que le sentiment de justice améliore la satisfaction du salarié au travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que le salarié désire de son travail et de ce qu'il en retire. Cette tendance est rapportée par Blau et Boal (1989), qui notent cependant que la satisfaction traitée seule n'expliquerait que 15 % de la variance de la rotation et de l'absentéisme du personnel. Ces faibles

résultats de la satisfaction ont conduit à considérer également d'autres variables expliquant le comportement au travail. Il s'agit de l'implication au travail et de l'engagement organisationnel (Dailey et Kirk, 1992).

La satisfaction, l'employabilité et l'engagement sont des construits complexes dont l'utilisation par les différents acteurs de l'entreprise ne date pas d'aujourd'hui. L'objet de cette recherche est d'appréhender la satisfaction, l'employabilité et l'engagement du salarié au travers du concept de justice.

En effet peu de recherches essayent de relier la justice, l'employabilité et la satisfaction et l'engagement. Pourtant, ces concepts sont importants en gestion des ressources humaines (Lau, Wong et Eggleton, 2008 ; Saari et Judge, 2004 ; McQuaid et Lindsay, 2005 ; McQuaid, Green et Danson, 2005 ; Rothwell et Arnold, 2007), parce qu'ils sont susceptibles de contribuer positivement à assurer la pérennité de l'investissement de l'entreprise en même temps qu'ils améliorent le climat social et les relations employeurs-employés dans l'entreprise (Steiner et Rolland, 2006 ; Ellickson et Logsdon, 2001 ; Murphy et al., 2003). Le problème de recherche est d'étudier les relations entre la justice, l'employabilité et la satisfaction au regard de l'engagement des salariés. En d'autres termes, la relation entre la justice, l'employabilité et la satisfaction est-elle modifiée en fonction du niveau d'engagement du salarié ? Quels sens ont ces relations et comment l'entreprise peut-elle améliorer ces relations pour améliorer l'employabilité des salariés ?

Pour répondre à toutes ces questions, en première partie nous traitons la revue de la littérature relative aux concepts (de justice, d'employabilité, de satisfaction, d'engagement), les relations supposées entre eux, le modèle et les hypothèses de recherche. En deuxième partie nous présentons la méthodologie de recherche. En troisième partie nous analysons et présentons les résultats de cette recherche. La dernière partie porte sur des discussions, des implications managériales, de recherche et de la conclusion.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE, MODÈLES ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.

1.1. LA JUSTICE ET L'EMPLOYABILITE

La théorie de la justice organisationnelle¹ s'intéresse aux perceptions des individus relatives au traitement reçu dans l'organisation et aux réactions comportementales consécutives à ces perceptions (Folger et Konovsky, 1989 ; James, 1993), aux entités contribuant aux perceptions de justice (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Hollensbe et al, 2008). Les premières recherches sur la justice organisationnelle sont issues de la théorie d'équité d'Adams (1963 ; 1965) qui s'inscrit dans le champ de la justice distributive en regard à l'allocation des ressources organisationnelles (salaires, promotion, formation...). L'idée de la justice correspond globalement à l'évaluation du fait que la réponse apportée par une partie à une autre est, ou non, appropriée à ses attentes (Folger et Bies, 1989 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Dailey et Kirk, 1992 ; McFarlin et Sweeney, 1992 ; Wartick, 1994 ; Benraïs et Peretti, 2001 ; Duffy et al, 2003 ; Cole et Flint, 2004 ; De Cremer, 2005 ; Prim-Allaz et Sabadie, 2005 ; Sabadie et al., 2006 ; Hollensbe et al., 2008). Cette théorie s'intéresse donc à la gestion des relations entre les parties, que ce soit dans le cadre d'un marché, par exemple les réclamations des clients (Prim-Allaz et Sabadie, 2005 ; Sabadie et al, 2006), celui des ajustements des mesures de performance notamment de la force de vente (Huffman et Cain, 2001) ou dans celui des relations au travail (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992).

La justice distributive a un grand impact sur la satisfaction liée à la paye (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992) et la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992), alors que la justice procédurale tend à affecter l'engagement organisationnel des employés (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992), la négociation avec leurs superviseurs

¹ La justice est moins globale que la gouvernance qui s'intéresse à tous les aspects de la gestion de l'entreprise et a comme caractéristiques de spécifier la distribution des droits au sein de l'entreprise, mais aussi des devoirs et des responsabilités et d'édicter les règles et les procédures à suivre pour prendre des décisions d'affaires dans l'organisation (Ramaswamy, Ueng et Carl, 2008). La gouvernance agit également sur les choix fondamentaux des entreprises tels que les investissements, les fonds de pension, etc., (Johnson et Greening, 1999), et permet également d'exercer les attributions qui sont celles de la justice tels que le respect des procédures ou la recherche d'équité.

(Folger et Konovsky, 1989) et l'évaluation des supérieurs par les subordonnés (McFarlin et Sweeney, 1992). Cependant les justices procédurale et distributive interagissent pour prédire les résultats organisationnels (McFarlin et Sweeney, 1992).

On peut identifier deux groupes de chercheurs par rapport aux dimensions accordées à la justice organisationnelle. Si ces deux groupes attribuent en commun à la justice les dimensions procédurale et distributive, ils développent d'autres aspects de la justice qui les différencient. Pour le premier groupe, en plus des dimensions procédurale et distributive de la justice, la dimension interactionnelle est développée (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Benraïs et Peretti, 2001 ; Prim-Allaz et Sabadie, 2005 ; Sabadie et al, 2006). Pour le deuxième groupe, aux deux premières dimensions de la justice, s'ajoutent les dimensions interpersonnelle et informationnelle (Bies et Moag, 1986 ; Mikula et al, 1990 ; Sheppard et Lewicki, 1987 ; Ellis, Reus, et Lamont, 2009).

Sur le plan de la gestion des ressources humaines (GRH), les dimensions de la justice peuvent être définies comme suit :

- *La dimension distributive* : La dimension distributive repose sur une évaluation de l'équité perçue qui peut être décrite comme un jugement en deux étapes : dans la première étape l'individu compare ses contributions à ses avantages obtenus ce qui est désigné par équité ; dans la deuxième étape l'individu compare le ratio d'équité interne au regard des expériences passées et/ou des solutions proposées par d'autres entreprises (équité externe).
- *La dimension procédurale* : concerne les méthodes utilisées par l'entreprise pour aboutir à la distribution des ressources organisationnelles. Elle comprend : la participation au processus de prise de décision ; la participation à la décision ; l'accessibilité des salariés aux responsables ; la rapidité de traitement des problèmes des salariés ; la flexibilité : la capacité de l'entreprise à s'adapter aux demandes des salariés.
- *La dimension interactionnelle* : La dimension interactionnelle s'intéresse à la relation entre le salarié et l'entreprise. Elle met en exergue les variables suivantes : le feed-back : c'est l'explication et la justification par l'entreprise des décisions prises à l'encontre du salarié ; l'honnêteté : c'est la manière avec laquelle le salarié perçoit les informations qui lui sont fournies par l'entreprise ; la politesse : c'est le respect et la courtoisie que les dirigeants de l'entreprise ont à l'égard des salariés ; les efforts : c'est la manière dont le

salarié perçoit les efforts fournis par l'entreprise pour résoudre le problème du salarié ; l'empathie : c'est le degré d'attention accordé par les dirigeants de l'entreprise au salarié.

- La *dimension interpersonnelle* relie les événements jugés équitables au fait qu'ils sont traités avec dignité et respect.
- La *dimension informationnelle* est associée à la communication honnête et aux justifications des décisions.

En réalité, les dimensions interpersonnelle et informationnelle comprennent, par définition, les éléments de la justice interactionnelle, c'est pour cela que nous sommes d'accord avec le premier groupe de chercheurs pour penser que la justice organisationnelle a trois dimensions. Cette étude ne s'intéresse qu'aux dimensions procédurale et distributive, qui rencontrent un consensus parmi les chercheurs. L'approche de la justice est duale dans la mesure où elle rend compte de la perception que le salarié a de l'organisation et apprend sur le fonctionnement de celle-ci. Qu'en est-il donc de l'employabilité ?

Il n'existe pas de consensus sur une définition de l'employabilité (Saint-Germes, 2004). L'analyse de la littérature fait apparaître au moins trois grandes approches dans la conceptualisation de l'employabilité.

La première approche conceptualise l'employabilité en partant des caractéristiques personnelles du salarié telles que l'habileté ou la capacité d'adaptation aux différentes situations engendrées par son activité salariée. Avec cette approche, l'employabilité exprime la capacité et la disposition à maîtriser différentes phases de son parcours professionnel (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) et d'adapter en conséquence et en permanence l'ensemble de ses compétences et de sa force de travail aux exigences du marché ou à la nature de son environnement (Kraus, 2007 ; Thierry, 1995). Par ailleurs, l'employabilité et le succès des carrières dépendent de l'apprentissage continu, de la capacité à s'adapter aux demandes de nouveaux travaux ou de changer en expertise et la capacité d'acquérir des habiletés à travers les mouvements latéraux plutôt qu'ascendants dans les carrières, dans différents contextes organisationnels (Howard, 1995 ; Arthur et Rousseau, 1996 ; Lawler, 2001, Scholarios et al, 2008). Kraus, 2007, distingue trois aspects de l'employabilité : les phases du rapport à l'emploi ; la référence au marché de l'emploi ; l'employabilité comme caractéristique individuelle globale.

- Les phases du rapport à l'emploi : mettent en évidence différentes étapes c'est-à-dire la

recherche d'un emploi, l'entrée, le maintien et un développement réussi dans une relation d'emploi ainsi que le changement pour une autre ou une meilleure place.

- La référence au marché de l'emploi : sa mesure est déterminée dans le cadre du marché du travail. Il n'existe pas de « plan de formation à l'employabilité » qui en définit les objectifs et les contenus. Pour les individus, l'employabilité n'est donc pas une caractéristique stable, que ce soit dans ses contenus concrets ou d'un point de vue temporel, puisque les exigences du marché du travail peuvent changer à tout moment et que l'employabilité doit être recréée chaque fois que les conditions changent.
- l'employabilité comme caractéristique individuelle globale : au niveau des contenus, l'employabilité englobe des compétences professionnelles, sociales et personnelles, mais également des dispositions individuelles comme base du rapport à l'emploi.

La deuxième approche traite plutôt l'employabilité à partir des transactions autour de l'emploi, en la reliant à des facteurs individuels et à des facteurs externes à l'individu. L'employabilité renvoie donc aux demandeurs d'emploi et aux salariés en poste qui cherchent un meilleur emploi dans leur entreprise ou ailleurs et est reliée à trois facteurs principaux (McQuaid et Lindsay, 2005) : les facteurs individuels (habiletés au niveau de l'employabilité et attributs d'employabilité, caractéristiques démographiques, santé et bien-être, recherche d'emploi, adaptabilité et mobilité), les circonstances personnelles (situation du ménage, la culture de travail et l'accès aux ressources) et les facteurs externes (les facteurs liés à la demande, les facteurs liés aux supports utilisés).

La dernière approche aborde l'employabilité en termes de probabilité d'occuper un emploi ou une activité (Cart et Tourtin, 1998 ; Saint-Germes, 2004). Pour les auteurs de cette approche l'employabilité est appréhendée comme la capacité à être employé, capacité souvent traduite en probabilité pour un individu d'occuper un emploi.

Quoi qu'il en soit, Hillage et Pollard (1999) dans une revue de littérature anglo-saxonne, relèvent trois éléments fondamentaux pour définir l'employabilité :

- la capacité à obtenir un emploi initial « *initial employment* », conditionnée entre autres par le système éducatif «the ability to gain initial employment » ; cette capacité peut être qualifiée de *formation* du salarié. Nous pensons que cette capacité, prise globalement, donne l'aptitude au salarié de porter des jugements sur les aspects liés à la justice.

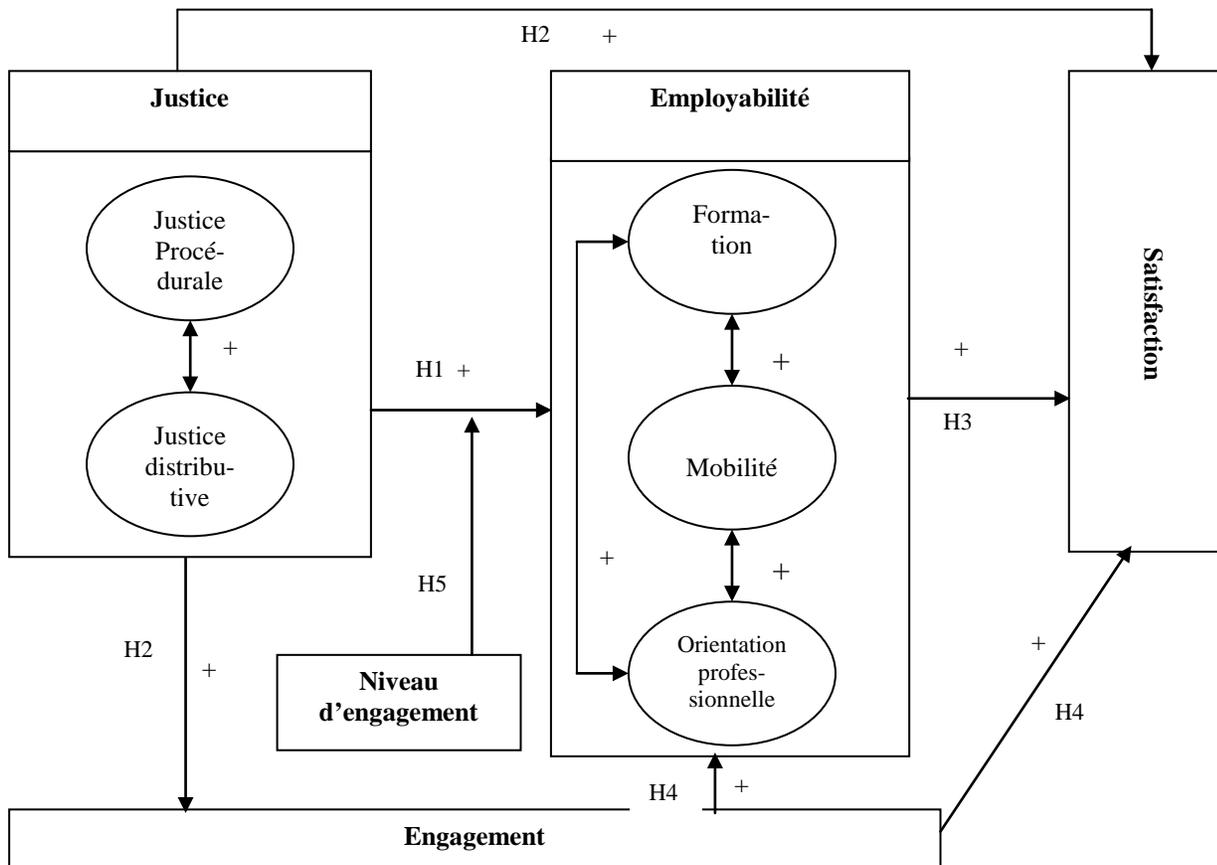
- la capacité à conserver son emploi et à mener les transitions entre les emplois et les rôles dans une même organisation « *the ability to maintain employment* ». On peut traiter cette capacité de *mobilité* du salarié.
- la capacité à trouver un autre emploi si nécessaire, entendue comme la capacité et la volonté des individus dans le management des transitions d'emploi entre les organisations et en leur sein « *the ability to obtain new employment* ». Cette démarche peut être qualifiée de *développement et orientation professionnelle* du salarié.

1.2. LE MODELE DE RECHERCHE ET LES HYPOTHESES

Aucune recherche ne relie la justice à l'employabilité, et l'employabilité à l'engagement. Or Les interventions sur l'employabilité impliquent souvent un changement dans la situation actuelle du travail du salarié. Ils servent aussi la flexibilité de l'organisation et dans ce sens ont une valeur stratégique et conduisent aussi aux conséquences pour les salariés (Van Dam, 2004). Les mesures liées à l'employabilité concernent donc à la fois le salarié et l'entreprise, l'intérieur et l'extérieur (Hategekimana, 2004 ; Müller et Djuatio, 2009). Ces mesures doivent donc être comprises par tout le monde ce qui implique un problème d'équité ou de justice. L'idée de base que nous voulons vérifier est que la justice, associée aux différentes capacités de l'employabilité contribue positivement à améliorer l'employabilité et conduit à la satisfaction et à l'engagement du salarié (hypothèse globale HG - figure 1). Dans la mesure où l'observation des résultats des études sur la justice (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992) montre que la justice distributive a plutôt tendance à expliquer les facteurs personnels, alors que la justice procédurale explique plutôt les aspects liés à la structure ou à l'organisation, *nous formulons l'hypothèse 1 (H1) selon laquelle la justice exerce des effets positifs significatifs sur les dimensions de l'employabilité et l'hypothèse 2 (H2) que la justice exerce également des effets positifs significatifs sur la satisfaction et l'engagement.*

Figure 1

Les effets de la justice sur l'employabilité, l'engagement et la satisfaction.



1.3. LA SATISFACTION ET L'ENGAGEMENT

La satisfaction a été étudiée très tôt par les psychologues (E. Mayo, 1933 ; Jung, 1921 ; Herzberg, 1976) et est l'un des sujets les plus discutés aujourd'hui dans les entreprises (Ghazzawi, 2008 ; Saari et Judge, 2004). La satisfaction au travail est analysée par Locke (1976) comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail ». C'est un état affectif et émotionnel du salarié face à son emploi et résulte de l'adéquation entre les perceptions que le salarié a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'il a quant aux différents aspects de son travail. Herzberg (1978), dénombre deux ensembles de facteurs de satisfaction au travail : les uns sont valorisants, ou de satisfaction, et les autres d'ambiance ou de mécontentement ou d'hygiène. Les facteurs

valorisants mettent en évidence les relations entre les travailleurs et ce qu'ils font. Cette approche des choses insiste sur la responsabilité, la reconnaissance et le travail proprement dit. Les facteurs d'ambiance quant à eux portent sur la nature des liens qu'entretiennent les employés avec l'organisation. Notamment le style de management des dirigeants, la rémunération, les conditions de travail. Il ne s'agit là que du renouvellement de l'approche des relations humaines pour qui le travail est la centralité de la compréhension de la notion de satisfaction. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que le salarié désire et ce qu'il en retire. La satisfaction au travail a un effet direct sur la rotation du personnel (Mobley, 1977). Pour Prat dit Hauret (2005) si la satisfaction au travail augmente, la rotation du personnel diminue et vice versa. Ghazzawi, 2008, fait clairement le lien entre l'employabilité et ses retombées. En effet, il rapporte qu'une étude basée sur un échantillon représentatif de 5000 femmes de ménages américaines indique que seulement 39 % de travailleurs âgés de moins de 25 ans étaient satisfaits de leur travail. La caractéristique de ces travailleurs est d'avoir un faible niveau de formation (facteurs intrinsèques), un faible niveau de rémunération et des tâches répétitives (facteurs extrinsèques). Or la formation est une composante de l'employabilité (Hillage et Pollard, 1999 ; Hategekimana, 2004 ; Müller et Djuatio, 2009). Il découle donc de ceci que la satisfaction est aussi une conséquence de l'employabilité. *On peut donc formuler l'hypothèse 3 (H3) selon laquelle, l'employabilité exercerait des effets positifs significatifs sur la satisfaction.*

La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel traitent de l'orientation professionnelle du salarié, et de l'intérêt qu'il porte sur son travail. Ils font l'objet de nombreux débats entre chercheurs (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Dawal et Taha, 2007 ; Gyekye S.A. et Salminen S., 2006). Ils conduisent à s'interroger sur la démarche à adopter pour modifier l'organisation. La problématique à laquelle sont confrontés les dirigeants est de savoir qui de la satisfaction ou de l'engagement précède l'autre. En d'autres termes si la satisfaction au travail précède l'engagement organisationnel, l'entreprise peut tirer profit de l'amélioration de son organisation. Par contre, si c'est l'engagement organisationnel qui précède la satisfaction, les modifications intervenues dans le style de management seront inefficaces. Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) considèrent que si la satisfaction est une réaction affective, immédiate et indépendante de l'environnement professionnel, l'engagement organisationnel est au contraire une attitude qui se développe lentement sur le long terme. Ces auteurs (Mowday et al., 1982 ;

Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990 ; Price et Mueller, 1986 ; DeCotiis et Summers, 1987 ; Mueller et al., 1994 ; Wallace, 1995 ; Wayne S., Shore L. et Liden R., 1997 ; Knights et Kennedy, 2005) font l'hypothèse que l'engagement organisationnel du salarié a pour antécédent sa satisfaction au travail. Les chercheurs qui prennent cette position assument implicitement le fait que les orientations envers un travail spécifique précèdent les orientations envers l'organisation toute entière (Currivan, 1999). Ce point de vue est nécessairement couplé avec l'idée selon laquelle la satisfaction au travail varie directement et instantanément avec le changement des conditions de travail (Mowday et al., 1982). Les recherches empiriques ne confirment pas toujours ce point de vue (Currivan, 1999). Plusieurs autres chercheurs pensent que ces deux concepts ont des relations réciproques ou qu'ils sont corrélés (Mathieu et Jazac, 1990 ; Farkas et Tetrick, 1989 ; Lance, 1991 ; Mathieu, 1991 ; Mottaz, 1988). A l'exception de l'étude de Farkas et Tetrick, 1989, trois des études observent une relation asymétrique dans laquelle la satisfaction a un effet plus fort sur l'engagement que l'inverse. Pour Bateman et Strasser (1984), Becker (1992), Vandenberg et Lance (1992), Quarles (1994), Ting (1997), Prat dit Hauret (2005), c'est l'engagement qui engendre la satisfaction et les employés ajustent leur niveau de satisfaction pour qu'il soit logique avec le niveau d'engagement courant. Cette approche de la recherche est conforme avec la perspective généralement défendue par la psychologie sociale qui retient l'idée selon laquelle les individus développent des attitudes en cohérence avec la situation dans laquelle ils sont déjà engagés (Currivan, 1999). nous formulons donc *l'hypothèse 4 (H4) que l'engagement exerce un effet significatif positif sur l'employabilité et sur la satisfaction.*

La réflexion sur les pratiques de ressources humaines qui favorisent les attitudes positives à l'égard de l'organisation et de l'engagement font depuis longtemps l'objet de travaux de recherche, (Mathieu et Jazac, 1990 ; Boyacigiller et Adler, 1991 ; Randal, 1993 ; Lund et Baker, 2004 ; Huselid et Day, 1991 ; Porter et al., 1974 ; Foucher et al., 2004 ; Carmeli et Gefen, 2005).

L'engagement organisationnel est un concept qui se réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation (Simard, Doucet et Bernard, 2005 ; Blau and Boal, 1987 et 1989) ; c'est un lien psychologique entre un employé et son organisation qui diminue la propension que cet employé quitte volontairement son organisation (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et Allen, 1984). Pour Neveu et Thévenet (2002), en mettant l'accent sur ce que l'employé investit dans son travail ou son organisation, l'engagement fait partie des finalités du

management des ressources humaines. C'est un indice important de l'analyse de l'efficacité des pratiques de GRH (Foucher et al., 2004 ; Knights et Kennedy, 2005), qui a fait l'objet de plus de 1 200 articles de recherche (Reeves et Smith, 2001). Ce concept a connu des évolutions dans le temps. Allport (1943), dans ses travaux l'aborde en termes d'attitude. Dans les années 60 et 70, l'engagement du salarié est appréhendé sous un angle unidimensionnel portant sur l'attachement du salarié à son entreprise (Porter et al., 1974). L'approche bidimensionnelle de l'engagement sera développée par Mowday, Porter et Steers (1982), puis par Valéau (2007). Ces auteurs appréhendent l'engagement organisationnel sous deux aspects : l'aspect attitudinal et l'aspect comportemental. Pour Mowday, Porter et Steers (1982), l'engagement attitudinal a pour facteur d'engagement la volonté de l'individu de s'inscrire dans une relation durable avec un partenaire alors que l'engagement comportemental a pour facteur d'engagement le comportement directement observable, et opposable par un tiers à son auteur. Quant à Valéau (2007, p.126-127), l'engagement comportemental se définit au contraire comme ce qui pousse l'individu à persévérer dans une ligne d'action alors que l'engagement attitudinal renvoie à la façon dont l'individu perçoit et donne sens à son environnement. Par la suite d'autres conceptions sont apparues dont celle de Meyer et Allen (1997) qui identifient trois dimensions de l'engagement : l'engagement affectif, calculé et normatif.

- L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication du salarié à l'égard de son organisation. Les employés avec un fort engagement affectif demeurent dans l'organisation par désir.
- l'engagement calculé qui met en évidence le coût généré par le départ de l'organisation. Les employés ayant un fort engagement calculé restent dans l'organisation par besoin.
- l'engagement normatif se manifeste par le sentiment d'obligation qui conduit les employés à demeurer dans l'organisation. Les employés en situation de fort engagement normatif seront obligés de rester dans l'organisation (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991). Comme on peut le constater, les dimensions de l'engagement se développent en fonction de divers antécédents et ont différentes implications sur les comportements. Quoi qu'il en soit, l'engagement joue un rôle important sur l'attachement du salarié à son entreprise. Plus le salarié sera attaché à son entreprise, plus la relation entre la justice et l'employabilité sera significative et vice et versa. *Nous formulons donc l'hypothèse 5 (H5) que le niveau d'engagement est modérateur de la relation entre la*

justice et l'employabilité.

En résumé, les hypothèses à tester sont les suivantes :

Hypothèse globale (HG) : la justice, associée aux différentes capacités de l'employabilité contribue positivement à améliorer l'employabilité et conduit à la satisfaction et à l'engagement du salarié.

H1. : (H1a à H1f) : La justice exerce des effets positifs significatifs sur les dimensions de l'employabilité : la justice procédurale exerce un effet positif significatif sur la formation (H1a), sur la mobilité (H1b) et sur l'orientation professionnelle (H1c), la justice distributive exerce un effet positif significatif sur la formation (H1d), sur la mobilité (H1e) et sur l'orientation professionnelle (H1f).

H2. : (H2a à H2d) : La justice procédurale exerce des effets positifs significatifs sur la satisfaction (H2a) et sur l'engagement (H2b). La justice distributive exerce des effets positifs significatifs sur la satisfaction (H2c) et sur l'engagement (H2d).

H3. : (H3a à H3c) : L'employabilité exerce des effets positifs significatifs sur la satisfaction : la formation exerce un effet positif significatif sur la satisfaction (H3a). La mobilité exerce un effet positif significatif sur la satisfaction (H3b). L'orientation professionnelle exerce un effet positif significatif sur la satisfaction (H3c).

H4. : (H4a à H4d) : L'engagement exerce un effet positif significatif sur la satisfaction et sur l'employabilité : l'engagement exerce un effet positif significatif sur la formation (H4a), sur la mobilité (H4b), sur l'orientation professionnelle (H4c) et sur la satisfaction (H4d).

H5. : Le niveau d'engagement est modérateur de la relation entre la justice et l'employabilité.

2. METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

2.1. L'ENQUETE

Pour vérifier la qualité du modèle de la justice, de l'employabilité, de la satisfaction et de l'engagement, ainsi que les liens qui peuvent exister entre ces construits, une enquête a été réalisée auprès des salariés de la région Nord-Pas de Calais en France.

2.1.1. La population cible

La population mère est constituée de salariés des deux sexes, ayant au moins une année d'expérience professionnelle dans la même entreprise. La méthode d'échantillonnage est aléatoire, cependant les enquêteurs avaient pour consigne d'enquêter dans les entreprises diverses, de manière à disposer d'un échantillon assez diversifié en termes de secteurs d'activité (distribution, industrie et BTP, services et organismes financiers).

2.1.2. Le questionnaire

Le questionnaire est assez court et comprend au total 38 propositions et quelques questions de profil. Il pouvait être complété assez rapidement (moins d'une vingtaine de minutes) par les répondants. Les enquêteurs, formés, pouvaient apporter assistance aux répondants en cas de besoin. Finalement, nous avons pu obtenir 352 réponses exploitables sur 390 répondants. Parmi ces 352 réponses exploitables, 63,35 % sont des employés et 36,65 % sont d'un autre statut ; 43,75 % sont du secteur de la grande distribution et 56,25 % appartiennent à d'autres secteurs (tableau 1).

Tableau 1
Structure de l'échantillon

	Distribution		Industrie		Service		Banque		Total	
Employé	108	48,43%	28	12,56%	68	30,49%	19	8,52%	223	63,35%
Ouvrier	8	19,05%	26	61,90%	8	19,05%	0	0,00%	42	11,93%
Cadre	38	43,68%	20	22,99%	24	27,59%	5	5,75%	87	24,72%
Total	154	43,75%	74	21,02%	100	28,41%	24	6,82%	352	100,00%

2.1.3. Les échelles de mesure utilisées

Pour mesurer l'employabilité, nous avons utilisé les définitions de Hillage et Pollard, (1999) ; de Hategekimana, (2004) et de McQuaid et Lindsay, (2005). Les mesures des concepts de justice sont élaborées à partir des définitions des chercheurs du domaine dont Folger et Konovsky (1989) ; MCFarlin et Sweeney, (1992) et Folger et Cropanzano, (1998). Pour la satisfaction au travail nous avons proposé des mesures qui touchent au contenu du poste, à la satisfaction dans l'activité, aux dimensions d'accomplissement et d'épanouissement au travail (Van Dyne et Pierce, 2004). Pour l'engagement, deux échelles de mesure sont souvent utilisées : celle de Lodahl et Kejner (1965), puis celle de Kanungo (1982 a, b). Selon Brown (1996),

l'approche de Kanungo (1982 b) est devenue la définition acceptée de l'engagement, représenté comme construit unidimensionnel de nature cognitive (Perrot, 2005). Par ailleurs, l'approche de Kanungo (1982 b) vise également à développer une définition et une mesure qui soient généralisables au travers des cultures. Compte tenu de l'existence de plusieurs échelles, nous proposons de ne mesurer que l'engagement cognitif, en particulier, des mesures de l'engagement qui traitent de l'engagement dans son travail pour la performance de l'entreprise (Van Dyne et Pierce, 2004), l'engagement pour un travail de qualité et de la cohésion sociale dans l'entreprise (Meyer et Allen, 1997 ; Labaki, 2007).

Ces mesures ont ensuite été testées auprès de 60 salariés de la grande distribution et du secteur bancaire du Nord Pas de Calais et n'ont subi que quelques modifications de présentation. Les items ont été mélangés et distribués aléatoirement dans le questionnaire, afin d'éviter les biais liés aux effets d'ordre et de halo. Toutes les échelles de lickert sont d'un format à cinq échelons allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ». Ces mesures ont ensuite subi une analyse exploratoire par catégorie de construits et ont été purifiées selon la procédure préconisée par le paradigme de Churchill, (1979).

2.2. RESULTATS

2.2.1. Statistiques descriptives

Le tableau 2 résume les évaluations recueillies pour les différents concepts de l'employabilité, de la justice, de l'engagement et de la satisfaction. Globalement, les ouvriers évaluent plus faiblement que les employés et les cadres, les différentes dimensions étudiées, dont : la justice procédurale, la satisfaction, la justice distributive. L'industrie évalue globalement plus faiblement que les autres grands secteurs d'activité, à l'exception des services pour la justice distributive, les dimensions étudiées.

Tableau 2
Résumé des résultats de l'évaluation des concepts : n = 352

	Employé	Ouvrier	Cadre	Distribution	Industrie	Service	Banque
Score moyen	3,4505	3,0898**	3,5596*	3,5371*	3,29	3,3429	3,6024*
Etendue	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5	1-5
Ecart-type	0,5059	0,5164	0,5662	0,5271	0,6333	0,4838	0,3081
Justice procédurale	3,241**	2,8542**	3,375	3,345	3,0743**	3,1088**	3,4479
Formation	3,5758**	3,181	3,7356**	3,6935**	3,3649	3,488	3,725**
Satisfaction	3,422	3,0486*	3,6731**	3,4762	3,2992	3,478	3,45
Justice distributive	3,2215**	2,8619**	3,354	3,3844	3,1270**	2,962**	3,4
Engagement	3,6457**	3,3571	3,7155**	3,724**	3,5101	3,5275	3,8021**
Orientation professionnelle	3,6996**	3,2619	3,6628*	3,7056**	3,4369	3,6567*	3,75*
Mobilité	3,5359*	3,244	3,4971	3,5763*	3,3176	3,46	3,6146

(*) Différence significative avec $p < 5\%$ (**) Différence significative avec $p < 1\%$

2.2.2. L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle en composantes principales restitue un peu plus de 60 % de la variance et montre que les 33 items sur 38 ou énoncés sont réduits à sept facteurs. Elle révèle les composantes de satisfaction, d'engagement, de justice procédurale et de justice distributive, et enfin trois composantes pour l'employabilité qui sont la formation, la mobilité et le développement et l'orientation professionnelle (tableau 3). Les coefficients α de Cronbach (Cronbach, 1951) vont de 0,833 à 0,701 et sont conformes aux recommandations de Nunnally, (1978).

Tableau 3
Contribution des énoncés utilisés.

Enoncés utilisés	Contribution Analyse factorielle confirmatoire
Justice Procédurale $\alpha = 0,831$	
Les salariés peuvent donner leurs opinions sur les procédures ou les méthodes utilisées dans l'entreprise.	0,742
L'entreprise accorde une attention personnalisée à chaque salarié.	0,691
Le salarié peut facilement donner son avis sur certaines décisions de l'entreprise	0,700
L'entreprise engage facilement un processus de discussion avec ses salariés	0,737
L'entreprise traite rapidement les demandes de formation formulées par les salariés	0,736
Mon entreprise me laisse toujours le temps d'exprimer ce qui me semble important à propos de mon travail	0,697
L'entreprise intègre les avis des salariés dans ses décisions	0,752
L'entreprise communique facilement sur les décisions prises	0,667
Formation $\alpha = 0,806$	
Mon expérience me permet de garder mon emploi	0,773
La nature de ma formation me permet d'être facilement employé	0,721
Développer ses compétences dans un domaine donné permet de garder son emploi	0,750
Mon expérience me permet d'être facilement employé	0,627
Mon niveau de formation me permet d'être facilement employé	0,705
Satisfaction $\alpha = 0,768$	
Le contenu de mon poste permet de s'épanouir	0,699
Mon travail me donne entière satisfaction	0,797
Mon travail est passionnant	0,788
Mon travail me donne un sentiment d'accomplissement	0,778
Justice distributive $\alpha = 0,764$	
L'entreprise s'arrange à proposer plus d'avantages à ses salariés que ce que proposent les concurrents.	0,782
Mon salaire correspond au niveau de mon poste	0,686
Le chef d'entreprise fait bénéficier aux salariés des performances obtenues grâce à leur travail (primes, etc.).	0,695
Ma rémunération correspond au niveau de compétence et de responsabilité du poste que j'occupe	0,642
Les avantages que je reçois de l'entreprise relativement à mes contributions sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes ayant le même niveau de poste que le mien	0,777

Engagement $\alpha = 0,701$	
Je favorise à chaque fois que je le peux la réalisation des activités qui favorisent le chiffre d'affaires de l'entreprise	0,782
J'ai toujours à l'esprit que mon travail est important pour les résultats de l'entreprise	0,794
Je contribue en tant que salarié, à la cohésion sociale dans l'entreprise	0,697
Je m'engage à toujours fournir un travail irréprochable à l'entreprise	0,784
Développement et orientation professionnelle $\alpha = 0,776$	
J'apprécie que mon entreprise réserve un moment dans l'année pour faire le bilan de mon emploi	0,784
J'apprécie que mon entreprise réserve un moment dans l'année pour faire le bilan de mes compétences	0,860
J'aime avoir des projets spécifiques pour stimuler mon emploi en entreprise	0,669
Mobilité $\alpha = 0,710$	
La formation continue me permet de m'adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise	0,749
L'entreprise prévoit chaque année la formation des salariés	0,685
La formation continue me permet de m'adapter aux changements technologiques dans l'entreprise	0,753
La formation continue me permet de m'adapter aux changements d'organisation au sein de l'entreprise	0,676

2.2.3. L'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire à l'aide des équations structurelles par le logiciel AMOS, permet d'ajuster les modèles. Le tableau 4 indique que tous les indices se trouvent dans les limites d'acceptation. Les erreurs RMR et RMSEA $< 0,10$ vont de 0,00 à 0,098 (Steiger, 1990) ; et les indices d'ajustement goodness of fit index (GFI) et ajusted goodness of fit index (AGFI) $\geq 0,90$ vont de 0,901 à 1 (Kelloway, 1998), les normed fit index (NFI) $\geq 0,90$ vont de 0,905 à 1 (à l'exception du NFI pour le modèle structurel 0,839) (Bentler et Bonett, 1980) et les comparative fit index (CFI) $\geq 0,90$ vont de 0,919 à 1. Les modèles de justice et d'employabilité sont également bien ajustés.

La vérification de leur structure composite est satisfaisante parce que les structures respectives de la justice et de l'employabilité à plusieurs composantes sont mieux ajustées que leur structure à une composante, la différence de Khi-carré entre les deux types de structure pour chaque construit étant significative au seuil de signification de 5 %, indique qu'il s'agit de modèles différents, conformément aux recommandations de Anderson et Gerbing, (1988).

Tableau 4
Ajustement des modèles de mesure : n = 352 :

<i>Construits</i>	<i>Khi-deux</i>	<i>Nombre de degrés de liberté</i>	<i>Signification</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>RMR</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Justice procédurale	55,298	20	0,000	0,964	0,934	0,043	0,931	0,954	0,071
Formation	20,046	6	0,003	0,977	0,941	0,041	0,962	0,972	0,082
Satisfaction	5,264	2	0,072	0,992	0,962	0,022	0,984	0,990	0,068
Justice distributive	38,32	8	0,000	0,962	0,929	0,062	0,918	0,936	0,095
Engagement	9,719	3	0,021	0,986	0,954	0,035	0,959	0,971	0,08
Orientation professionnelle	0,001	1	0,972	1	1	0,000	1	1	0,000
Mobilité	26,183	6	0,000	0,962	0,937	0,072	0,905	0,925	0,098
Employabilité	116,994	51	0,000	0,947	0,919	0,053	0,913	0,948	0,061
Justice	153,971	64	0,000	0,939	0,913	0,055	0,869	0,919	0,063
Modèle structurel	998,993	480	0,000	0,928	0,908	0,061	0,839	0,934	0,054

La synthèse des résultats présentée au tableau 5, permet de s'assurer de la qualité de contribution des énoncés et de la fiabilité composite des échelles qui est satisfaisante car supérieure à 0,80 pour tous les construits. La validité convergente est atteinte, les indices AVE (variance moyenne extraite) étant supérieurs ou égaux à 0,50. La validité discriminante est également assurée. Les construits sont davantage reliés à leurs propres mesures (estimation du root AVE) qu'aux autres construits (Fornell et Larcker, 1981). Les justices procédurale et distributive sont corrélées. Ces résultats sont conformes à ceux de McFarlin et Sweeney, 1992.

Tableau 5

Les moyennes, les écarts-types des construits, les corrélations* γ entre les variables latentes, les coefficients de fiabilité composites $\rho(\eta)$ (Jöreskog, 1971), la variance moyenne extraite*** par variable latente $\rho\upsilon\chi(\eta)$ (Fornell et Larcker, 1981)(n = 352)**

Les construits η	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6.	7	Variance extraite $\rho\upsilon\chi(\eta)$	Root AVE
1. Justice procédurale	3,228	0,7077	0,89							0,51	0,72
2. Formation	3,5682	0,8000	0,462	0,84						0,51	0,72
3. Satisfaction	3,4482	0,7651	0,549	0,645	0,85					0,59	0,65
4. Justice distributive	3,2114	0,8139	0,604	0,606	0,601	0,84				0,52	0,72
5. Engagement	3,6286	0,7427	0,412	0,521	0,569	0,325	0,85			0,59	0,65
6. Orientation professionnelle	3,6383	0,9089	0,478	0,369	0,436	0,350	0,416	0,82		0,60	0,77
7. Mobilité	3,4915	0,7739	0,514	0,542	0,595	0,541	0,437	0,594	0,81	0,51	0,72

* toutes les corrélations γ sont significatives au seuil de 0,01.

** les coefficients de fiabilité composites sont inscrits en diagonale.

*** la validité discriminante est atteinte si $\rho\upsilon\chi(\eta) > \gamma^2$. γ^2 est le carré de la corrélation entre chaque paire de variables latente

3. ANALYSE ET PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DU MODÈLE DE RECHERCHE

Pour tester les relations entre les construits du modèle structurel de la figure 1, nous avons également utilisé les méthodes d'équations structurelles (logiciel AMOS), notamment la méthode de maximum de vraisemblance. Les indices d'ajustement sont bons (tableau 4).

3.1. LES RELATIONS ENTRE LA JUSTICE, L'EMPLOYABILITE, L'ENGAGEMENT ET LA SATISFACTION (HG)

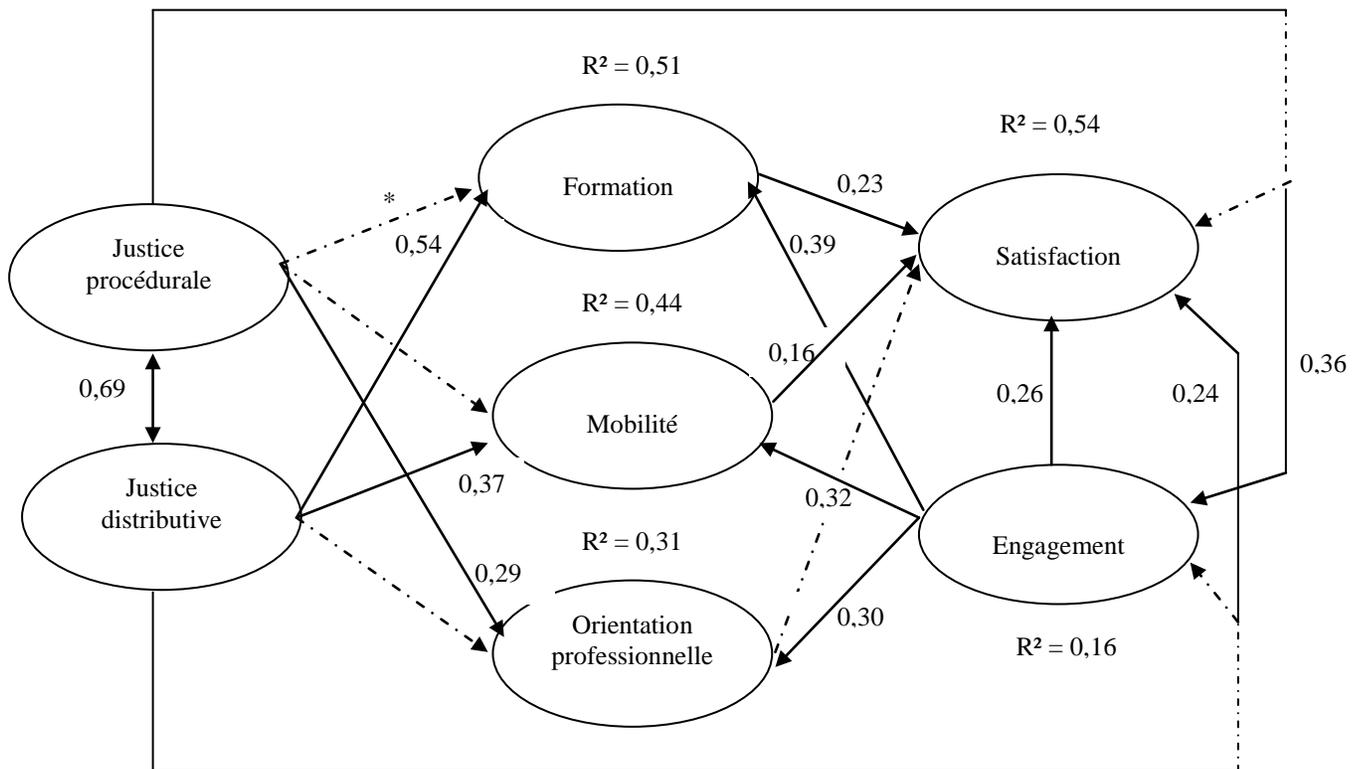
L'analyse du modèle global reprenant tous les construits conceptualisés au départ est riche en information (figure 2). Elle montre qu'il existe une relation positive significative entre les

quatre construits. La justice et l'engagement expliquent significativement 31 % de l'orientation professionnelle, 44 % de la mobilité et 51 % de la formation. La justice explique 16 % de l'engagement. Enfin, la justice et l'employabilité expliquent 54 % de la variance de la satisfaction.

L'analyse détaillée du modèle de la figure 2 conduit à plusieurs résultats et permet d'observer si les hypothèses de départ sont vérifiées. Cette analyse conduira à examiner successivement les relations entre la justice et l'employabilité, les relations entre la justice, l'engagement et la satisfaction, les relations entre l'employabilité et la satisfaction, les relations entre l'engagement, les dimensions de l'employabilité et la satisfaction et enfin, les effets du niveau d'engagement en tant que modérateur de la relation entre la justice et l'employabilité.

Figure 2

Les relations entre la justice, l'employabilité et la satisfaction et l'engagement : n = 352



* relations non significatives ($p > 0,05$).

Ajustement du modèle : Khi-carré = 998,993 ; n.d.l. = 480 ; $p = 0,000$; RMR = 0,061 ;
 RMSEA = 0,054 ; GFI = 0,928 ; AGFI = 0,908

3.1.1. Les relations entre la justice et l'employabilité

Les dimensions de la justice ont un effet significatif positif sur les dimensions de l'employabilité (H1). Les hypothèses H1c à H1e sont vérifiées. La justice procédurale a un effet positif significatif sur l'orientation professionnelle, alors que la justice distributive exerce un effet positif significatif sur la formation et la mobilité. Cependant, la justice procédurale n'a pas d'effet significatif sur la formation et sur la mobilité et la justice distributive n'a pas d'effet significatif sur l'orientation professionnelle. Ceci est cohérent avec des résultats d'autres études dans des domaines proches (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Folger et Konovsky, 1989). Les hypothèses H1a, H1b et H1f ne sont donc pas vérifiées.

Lorsque l'on utilise l'employabilité de second ordre, (les trois dimensions de l'employabilité qui sont la formation, la mobilité et l'orientation professionnelle composent une seule dimension désignée par employabilité), et que l'on régresse cette dimension (employabilité) sur celles de la justice, ce qui permet de capturer globalement l'influence des différentes justices sur l'employabilité, les relations entre la justice et l'employabilité sont positives et significatives. Les dimensions de la justice expliquent 57,7 % de la variance de l'employabilité ($p < 0,1$ %), chaque dimension ayant une relation significative positive sur l'employabilité, avec une probabilité $p < 0,1$ %. Ces résultats permettent d'écrire qu'une perception de la dimension procédurale ($\gamma = 0,33$) et de la dimension distributive (équité) ($\gamma = 0,48$) conduisent à la formation de l'employabilité du salarié.

3.1.2. Les relations entre la justice, l'engagement et la satisfaction

La justice procédurale exerce un effet significatif positif sur l'engagement ($\gamma = 0,26$; $p < 0,6$ %). L'hypothèse H2b est vérifiée. La justice distributive ($\gamma = 0,24$; $p < 0,1$ %) exerce un effet positif significatif sur la satisfaction. L'hypothèse H2d est vérifiée. En revanche la justice procédurale n'a pas d'effet significatif sur la satisfaction et la justice distributive n'a pas d'effet significatif sur l'engagement. Ce qui est cohérent avec des recherches antérieures dans des domaines proches. Les hypothèses H2a et H2c ne sont donc pas vérifiées.

3.1.3. Les relations entre l'employabilité et la satisfaction

La formation exerce un effet significatif positif sur la satisfaction, lorsque l'on ne considère que le modèle global ($\gamma = 0,23$; $p < 0,1$ %). La mobilité exerce également un effet

significatif positif sur la satisfaction ($\gamma = 0,165$; $p < 0,05$). Les hypothèses H3a et H3b sont donc vérifiées. Cependant l'orientation professionnelle n'exerce pas d'effet significatif sur la satisfaction. L'hypothèse H3c n'est pas vérifiée.

3.1.4. Les relations entre l'engagement, les dimensions de l'employabilité et la satisfaction

L'engagement exerce des effets positifs significatifs sur la satisfaction et sur les dimensions de l'employabilité avec $p < 0,1$ %. Plus on est engagé dans l'organisation plus cela développe la formation ($\gamma = 0,39$), la mobilité ($\gamma = 0,32$), l'orientation professionnelle ($\gamma = 0,30$) et la satisfaction ($\gamma = 0,26$). Les hypothèses H4a à H4d sont toutes vérifiées.

3.1.5. Les effets modérateurs du niveau d'engagement sur la relation entre la justice et l'employabilité

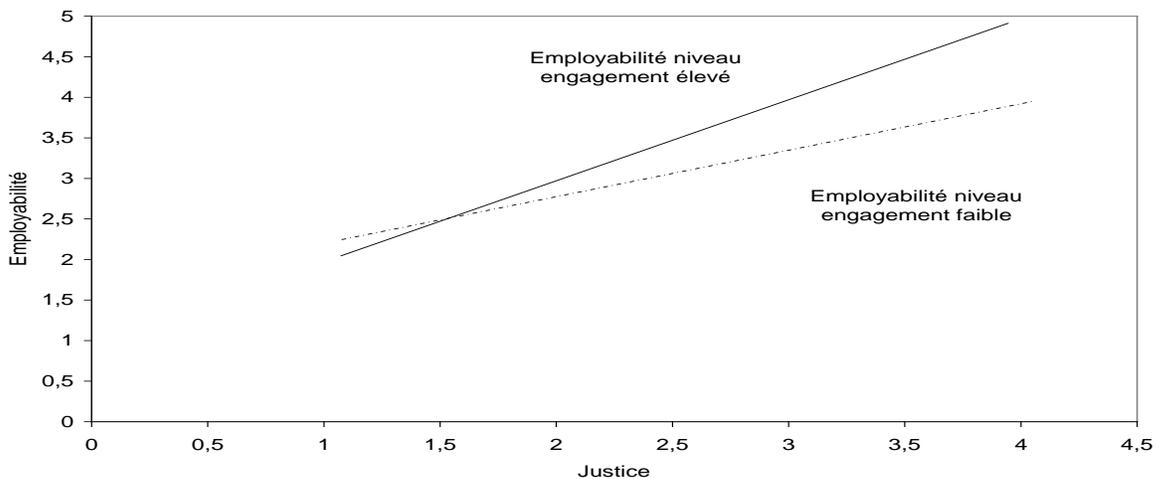
Pour traiter du niveau d'engagement comme modérateur de la relation entre la justice et l'employabilité, nous séparons le niveau d'engagement en deux sous groupes. Un premier sous groupe de niveau d'engagement faible pour lequel les salariés ont donné une évaluation allant de 1 à 3,5 (inférieure à la moyenne) et un deuxième sous groupe pour lequel les salariés ont donné une évaluation allant de 3,75 à 5 (supérieure ou égale à la moyenne). La comparaison des moyennes des deux sous groupes par rapport à la moyenne générale de l'engagement qui est de 3,6286 est significativement différente ($p < 0,1$ %). L'effectif du groupe ayant un niveau d'engagement faible est de 162 salariés ; sa moyenne du niveau d'engagement est de 2,99 avec un écart-type de 0,52. L'effectif du groupe ayant un niveau d'engagement élevé est de 190 salariés ; sa moyenne du niveau d'engagement est de 4,175 avec un écart-type de 0,37.

La comparaison des régressions classiques de l'employabilité sur la justice et de la satisfaction sur la justice pour les deux groupes de niveau d'engagement donne des t respectifs de 8,66 et 4,086 significatifs à $p < 0,1\%$ pour 350 degrés de liberté. On peut donc admettre que le niveau d'engagement peut jouer le rôle de modérateur entre la justice et l'employabilité et/ou la justice et la satisfaction (voir Chumpitaz Caceres et Vanhamme, 2003, page 76). Il n'y a pas d'effet modérateur du niveau d'engagement sur la relation entre l'employabilité et la satisfaction. Dans cette recherche nous nous intéressons au caractère modérateur du niveau d'engagement sur la relation entre la justice et l'employabilité.

Que ce soit avec ou sans modérateur, les dimensions de la justice expliquent de manière

significative les variances de la formation, de la mobilité et de l'orientation professionnelle. Les R^2 sont en effet significatifs à $p < 0,1 \%$. Les résultats des relations entre la justice et l'employabilité pour les deux groupes de niveau d'engagement montrent que l'évaluation de l'employabilité par rapport à la justice évolue plus rapidement pour un niveau d'engagement élevé que pour un niveau d'engagement faible (figure 3).

Figure 3
L'effet modérateur du niveau d'engagement sur la relation entre la justice et l'employabilité

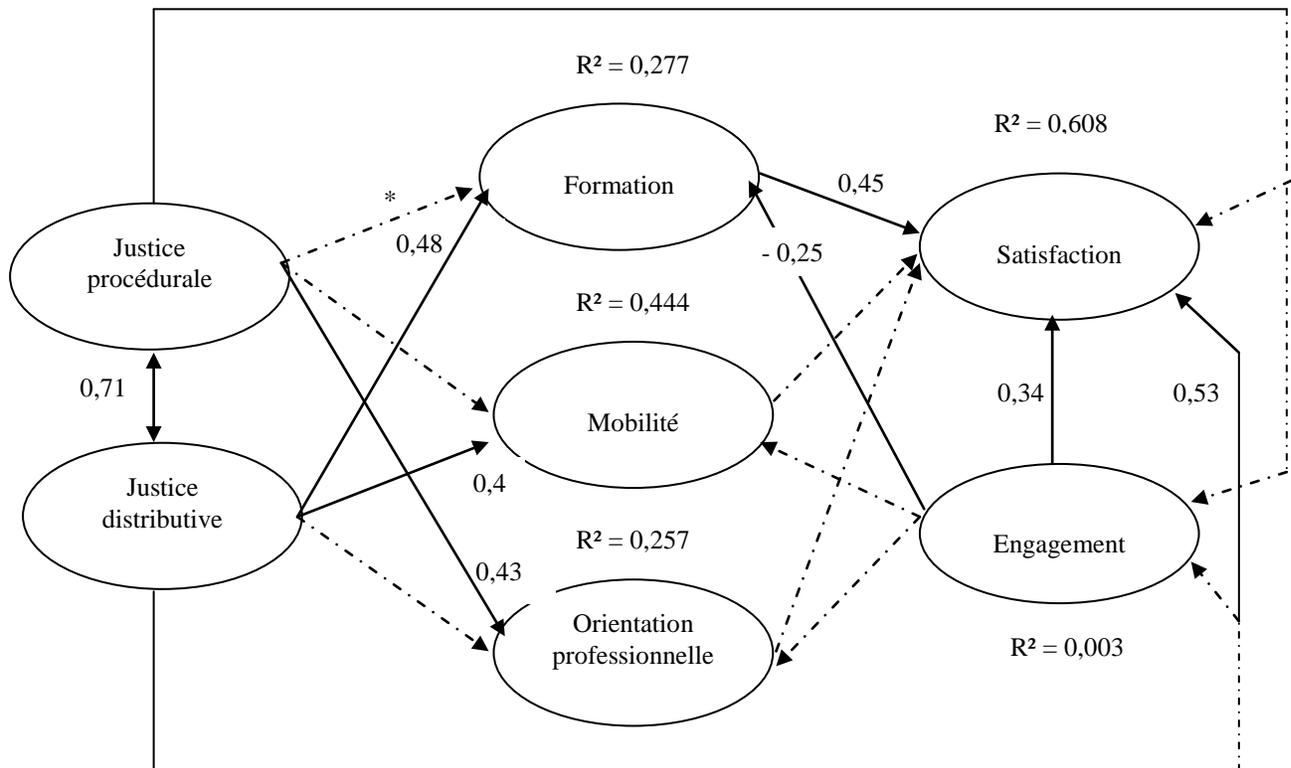


Les effets de la justice sur l'employabilité pour les deux niveaux d'engagement sont présentés aux figures 4 et 5.

Pour le niveau d'engagement élevé (figure 4), La relation entre l'employabilité et les justices procédurale et distributive sont identiques à celle du modèle global sans variable modératrice. Les relations entre les autres variables sont légèrement modifiées. C'est ainsi que la justice procédurale n'a plus d'effet significatif sur l'engagement et l'engagement n'en a plus sur la mobilité et l'orientation professionnelle.

Figure 4

Les relations entre la justice et l'employabilité avec une structure de premier ordre pour un niveau d'engagement élevé n= 190.



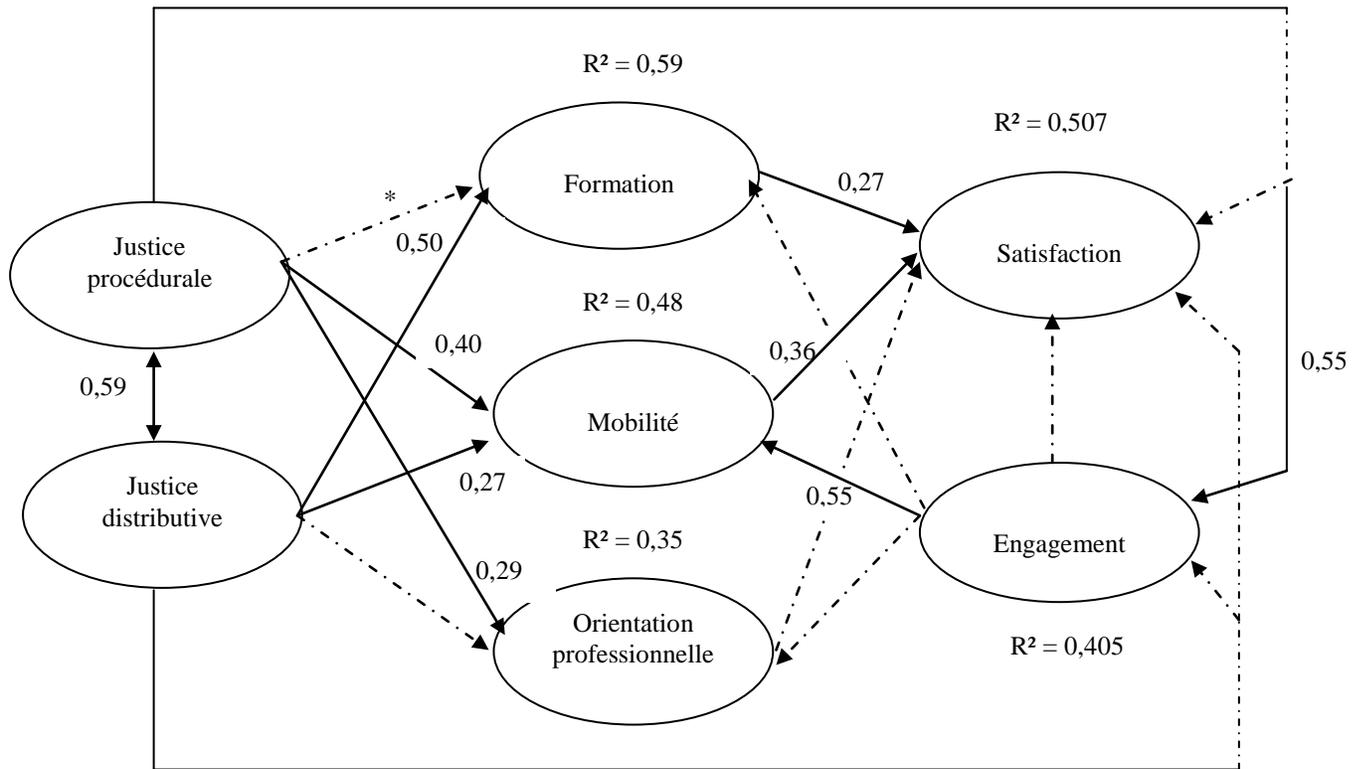
* relations non significatives ($p > 0,05$).

Ajustement du modèle : Khi-carré = 894,447 ; n.d.l. = 474 ; $p = 0,000$; RMR = 0,073 ; RMSEA = 0,069
GFI = 0,902 ; AGFI = 0,857

Pour le niveau d'engagement faible (figure 5), la justice procédurale exerce un effet significatif positif sur toutes les dimensions de l'employabilité, à l'exception de la formation, alors que la justice distributive exerce un effet significatif sur toutes les dimensions à l'exception de l'orientation professionnelle.

Figure 5

Les relations entre la justice et l'employabilité avec une structure de premier ordre pour un niveau d'engagement faible n = 162.



* relations non significatives ($p > 0,05$).

Ajustement du modèle : Khi-carré = 799,906 ; n.d.l. = 475 ; $p = 0,000$; RMR = 0,079 ;
RMSEA = 0,065 ; GFI = 0,893 ; AGFI = 0,847

3.2. PRINCIPAUX RESULTATS AU REGARD DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Le tableau 6 synthétise les différents résultats de cette recherche et permet de distinguer les hypothèses qui ont été supportées par notre recherche de celles qui n'ont pas été validées.

Tableau 6
Synthèse de nos principaux résultats

Hypothèses de la recherche	Résultats
Hypothèse globale (HG) : la justice, associée aux différentes capacités de l'employabilité contribue positivement à améliorer l'employabilité et conduit à la satisfaction et à l'engagement du salarié.	Supportée
H1. : La justice exerce des effets positifs significatifs sur les dimensions de l'employabilité :	Supportée
H1a : La justice procédurale exerce un effet positif significatif sur la formation	Pas supportée
H1b : La justice procédurale exerce un effet positif significatif sur la mobilité	Pas supportée
H1c : La justice procédurale exerce un effet positif significatif sur l'orientation professionnelle.	Supportée
H1d : La justice distributive exerce un effet positif significatif sur la formation	Supportée
H1e : La justice distributive exerce un effet positif significatif sur la mobilité	Supportée
H1f : La justice distributive exerce un effet positif significatif sur l'orientation professionnelle.	Pas supportée
H2. :	
H2a : La justice procédurale exerce des effets positifs significatifs sur la satisfaction	Pas supportée
H2b : La justice procédurale exerce des effets positifs significatifs sur l'engagement.	Supportée
H2c : La justice distributive exerce des effets positifs significatifs sur la satisfaction	Supportée
H2d : La justice distributive exerce des effets positifs significatifs sur l'engagement.	Pas supportée
H3. : L'employabilité exerce des effets positifs significatifs sur la	Supportée

satisfaction :	
H3a : La formation exerce un effet positif significatif sur la satisfaction	Supportée
H3b : La mobilité exerce un effet positif significatif sur la satisfaction	Supportée
H3c : L'orientation professionnelle exerce un effet positif significatif sur la satisfaction	Pas supportée
H4. : L'engagement exerce un effet positif significatif sur la satisfaction et sur l'employabilité :	Supportée
H4a : L'engagement exerce un effet positif significatif sur la formation	Supportée
H4b : L'engagement exerce un effet positif significatif sur la mobilité	Supportée
H4c : L'engagement exerce un effet positif significatif sur l'orientation professionnelle	Supportée
H4d : L'engagement exerce un effet positif significatif sur la satisfaction	Supportée
H5. : Le niveau d'engagement est modérateur de la relation entre la justice et l'employabilité.	Supportée

4. DISCUSSIONS, IMPLICATIONS ET CONCLUSIONS

Cette recherche avait pour objet de mettre en évidence les relations entre la justice, l'employabilité, l'engagement organisationnel et la satisfaction des salariés d'une part et de montrer d'autre part les effets modérateurs du niveau d'engagement sur la relation entre la justice et l'employabilité.

L'apport important de cette recherche est que d'une manière générale les dimensions de la justice expliquent 57,7 % de la variance de l'employabilité ($p < 0,1 \%$), chaque dimension de la justice ayant une relation significative positive sur l'employabilité ($p < 0,1 \%$). La justice distributive a des effets significatifs positifs sur la mobilité et la formation. Elle a aussi des effets positifs significatifs sur la satisfaction des salariés, ce qui est conforme aux résultats d'autres recherches, notamment celles de McFarlin et Sweeney, 1992 ; Folger et Konovsky, 1989 qui montrent que la justice distributive prédit les aspects liés aux résultats personnels des salariés tels que, par exemple, les salaires ou la satisfaction des salariés. Cependant, nous n'avons pas trouvé d'effet significatif de la justice distributive sur l'orientation professionnelle. La justice procédurale influence positivement et significativement l'orientation professionnelle et

l'engagement organisationnel, ce qui est convergent avec les résultats des chercheurs dans d'autres domaines. En effet Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992, ont montré que la justice procédurale prédisait plus les résultats organisationnels, (l'évaluation des superviseurs par les salariés et l'engagement organisationnel) qu'individuels. On peut donc écrire que pour améliorer la satisfaction au travail et développer l'employabilité qui est une source de performance de l'entreprise, cette dernière devrait être plus attentive à l'adéquation entre le salaire et le niveau de poste qu'occupe le salarié. La rémunération doit correspondre au niveau de compétence du salarié et les avantages doivent être compris par le salarié et être au moins au niveau de ce que propose la concurrence. L'employabilité et l'engagement organisationnel sont améliorés, si en plus l'entreprise permet au salarié de donner son opinion sur certaines décisions de l'entreprise, sur les procédures ou sur les méthodes utilisées dans l'entreprise. Elle devrait aussi accorder une attention personnalisée à chaque salarié ; engager facilement avec lui un processus de discussion. L'entreprise doit laisser le soin au salarié d'exprimer ce qui lui semble important à propos de son travail et répondre rapidement à sa demande de formation.

Les relations entre la justice et l'employabilité sont modérées par le niveau d'engagement. Ce qui signifie qu'à un niveau d'engagement faible correspond une évolution de l'employabilité en fonction de la justice également plus faible et vice et versa. Dans une situation de niveau d'engagement faible qui n'est pas forcément le fait de salariés plus jeunes (χ^2 non significatif à $p < 0,05$) la relation entre la justice procédurale et la mobilité devient significative. Les explications de cette relation sont peut-être à rechercher du côté de l'implication organisationnelle, concept que nous n'avons pas étudié ici. Cependant, les résultats d'une méta-analyse par Cohen, 1993, révèlent que les effets de l'implication organisationnelle sur la performance, l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise et le turnover varient selon les différentes phases du cycle de carrière d'un salarié. Cohen (1993) a notamment montré que l'implication organisationnelle a une influence plus forte sur l'intention de quitter l'organisation lorsque le salarié est en début de carrière. En ce qui concerne l'engagement, l'autre explication possible, qu'il faudra vérifier dans une recherche ultérieure, est que le salarié serait plus attentif aux procédures qui permettent la mobilité au sein ou à l'extérieur de l'entreprise lorsqu'il est faiblement engagé, parce que le coût de changement d'entreprise ou de poste à l'intérieur de l'entreprise est plus faible que lorsqu'il est fortement engagé.

Quoi qu'il en soit, Les employeurs gagnent à mettre en valeur l'employabilité de leurs salariés. En effet, l'augmentation de la capacité de flexibilité, de mobilité permet aux organisations de rester adaptables aux évolutions des technologies et aux demandes des clients, et donc d'améliorer leur compétitivité et leur position concurrentielle. D'ailleurs pour Huselid (1995) ; Iles, Forster and Tinline (1996), le développement des opportunités met en valeur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des travailleurs. Une bonne perception de l'employabilité du salarié améliore sa satisfaction au travail, ce qui est conforme aux résultats des recherches de Ghazzawi, (2008) et améliore globalement les ressources humaine. Or comme l'indiquent Becker et Gerhart, 1996, les ressources humaines sont l'unique source d'avantage compétitif défendable, parce qu'à la différence des autres sources (coûts, produits, avantages divers etc.), la structure sociale complexe tel que le système des emplois est difficilement imitable. Enfin, plus le niveau de formation est élevé plus le niveau d'emploi est élevé, plus le salarié est satisfait du travail. Si l'on considère la dimension formation de l'employabilité, on peut noter que l'employabilité peut être améliorée si l'entreprise utilise à bon escient l'expérience du salarié pour lui proposer un poste satisfaisant ou utilise le niveau de formation ou la nature de la formation pour un emploi satisfaisant.

Les avantages de cette recherche sont d'avoir proposé de relier la justice procédurale et la justice distributive aux dimensions de l'employabilité, à l'engagement et à la satisfaction. Les résultats apportent beaucoup sur la compréhension de la relation entre la justice et l'employabilité. Ils révèlent également un potentiel important d'autres recherches, par exemple les effets de la justice sur l'employabilité et l'implication organisationnelle. Les effets modérateurs de l'âge ou de l'expérience sur les relations entre la justice et l'employabilité.

Les limites de la recherche portent sur la non prise en compte de l'expérience des salariés dans l'étude. La recherche ne distingue pas non plus le contenu et le degré de technicité des postes occupés par les salariés. L'âge des salariés n'a pas non plus été explicitement pris en compte comme variable susceptible d'agir sur l'employabilité. Cependant son traitement en tant que variable modératrice de la relation entre la justice et l'employabilité conduit à des résultats non significatifs.

Les perspectives de recherche dans ce domaine sont encore encourageantes. En effet, l'environnement a été sous entendu dans cette étude. En effet que donneraient les résultats en fonction des caractéristiques de la structure d'organisation (complexité organisationnelle,

formalisation, centralisation) de l'entreprise. On peut faire la même réflexion à propos des relations entre la justice et l'employabilité vues sous l'angle des caractéristiques culturelles. A l'évidence, ce sujet présente encore beaucoup de potentiel en termes de recherche et d'implications managériales.

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. (1963). « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, N° 5, p. 422-436.
- Adams, J.S. (1965). « Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology* », *New York, Academic Press*, N° 2, p. 267-299.
- Allen, N. J. et Meyer J. P. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, N° 1, p. 1-18.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1996). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, N°3, p. 252-276.
- Allport, G. W. (1943). « The psychology of participation », *Psychological Review*, Vol. 52, p. 117-132 .
- Anderson, J. C., et Gerbing, D. W. (1988). « Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach », *Psychological Bulletin*, Vol. 103, N° 3, p. 411-423.
- Arthur, M.B., and Rousseau, D.M. (1996), « The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era ». Oxford: *Oxford University Press*.
- Bader, F. (2005). « *Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : performance économique pour l'entreprise et protection sociale pour le salarié* », VIIème Université de Printemps, Marrakech, avril.
- Bateman, T. et Strasser S. (1984). « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment ». *Academy of Management Journal*, Vol 27, N°1, p. 95-112.
- Becker, B. et Gerhart, B. 1996. «The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects ». *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 4, p. 779-801.

- Becker, T. E. 1992. « Foci and bases of commitment : Are they distinctions worth making »? *Academy of Management Journal*, Vol. 35, p. 232-241.
- Benraïs, L. et Peretti, J. M. (2001). « *L'équité : stratégie de comparaison et choix de référents. Cas des cadres marocains* », Papier de recherche 593 CEROG-IAE Aix Marseille.
- Bentler, P.M. et Bonett, D. G. (1980). « Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures », *Psychological Bulletin*, Vol. 88, p. 588-606.
- Bies, R. J. et Moag, J. S. (1986). « Interactional communication criteria of fairness », in Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. and Bazerman, M. H. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, p. 289-319.
- Blau, G., et Boal, K. (1987). « Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N° 2, p. 288-300.
- Blau, G., et Boal, K. (1989). « Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover », *Journal of Management*, Vol. 15, N° 1, p. 115-127.
- Boyacigiller, N et Adler, N. J. (1991). « The parochial dinosaur: Organisational science in a global context », *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 2, p. 262-290.
- Brown, S.P. (1996), « A meta-analysis and review of organizational research on job involvement », *Psychological Bulletin*, Vol. 120, p. 235-255.
- Carmeli, A. et Gefen, D. (2005). « The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, N° 2, p. 63-86.
- Cart, B. et Toutin, M. H. (1998). « *La production d'adaptabilité : les modalités de construction de l'expérience professionnelle* », In Travail, Compétences et Adaptabilité, Stankiewicz (dir), L'Harmattan Paris, p. 137-140.
- Chumpitaz Caceres, R. et Vanhamme, J. (2003). « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 18, N° 2, p. 67-100.
- Churchill, G. A. JR. (1979). « A Paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, N° 1, p. 64-73.
- Cohen, A. (1993). « Organizational commitment and turnover : a meta-analysis », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 5, p. 1140-1157.

- Cole, N. D. et Flint, D. H. (2004). « Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits : flexible versus traditional benefit plans », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, N° 1, p. 19-40.
- Cronbach, L. J. (1951). « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, Vol. 16, p. 297-334.
- Curran, D. B. (1999). « The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover », *Human Resource Management Review*, Vol. 9, N° 4, p. 495-524.
- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). « Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover », *Human Relations*, Vol. 45, N° 3, p. 305-316.
- Dawal, Z.S. et Tahal, Z. (2007). « The effect of job organizational factors on job satisfaction in two automotive industries in Malaysia ». *Journal of human Ergology*, Vol. 36, p. 63-67.
- DeCotiis, T. A., et Summers, T. P. (1987). « A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment », *Human Relations*, Vol. 40, N° 7, p. 445-470.
- De Cremer, D. (2005). « Procedural and distributive justice moderated by organizational identification », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, N° 1, p. 4-13.
- Delaney, J. T.. et Huselid, M.A. 1996. « The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance ». *Academy of Management Journal*, Vol. 39 N°4, p. 949-969.
- Duffy, R., Fearne A. et Hornibrook, S. (2003) « Measuring distributive and procedural justice : An exploratory investigation of fairness of retailer-supplier relationships in the UK food industry », *British Food Journal*, Vol. 105, N° 10, p. 682-694
- El Akremi, A. et Ben Ameer, S. (2005). « Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique », *Les Notes du LIRHE*, 422, octobre : 25p.
- Ellis, K. M., Reus, T. H., et Lamont, B. T. (2009). « The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions », *Strategic Management Journal*, Vol. 30, p. 137-161.
- Farkas, A., et Tetrick, L. (1989). « A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment in turnover decisions », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, p. 855-868.

- Folger, R. et Bies, R. J. « Managerial responsibilities and procedural justice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, N° 2, p. 79-90.
- Folger, R. et Cropanzano, R. (1998). « *Organizational justice and human resource management* », Sage Publications.
- Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 1, p. 115-130.
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N° 1, 39-50.
- Foucher, R. Morin, L. Bentein, K. et Trottier, M. (2004). « *Mesurer l'engagement : l'intérêt de combiner les indices d'engagement affectif et normatif* », XVème Congrès AGRH, Montréal, septembre : 1-4.
- Ghazzawi, I. (2008). « Job satisfaction antecedents and consequences : A new conceptual framework and research agenda », *The Business Review*, Cambridge, Vol. 11, N°2, December, p. 1-10.
- Greenberg, J. (1987). « A taxonomy of organizational justice theories », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N° 1, p. 9-22.
- Gruneberg, M. (1979). « *Job Satisfaction* », London/ Basingtoke, MacMillan Press Ltd, p. 17-32.
- Gyekye, S. A et Salminen, S. (2006). « Making sense of industrial accidents : the role of job satisfaction », *Journal of Social Sciences* Vol. 2, N° 4, p. 127-134.
- Hategekimana, R. (2004). « *Gérer l'employabilité des salariés : créer un avantage concurrentiel et une performance durable à l'entreprise* », 15ème Congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), Montréal, p. 1693-1717.
- Herzberg, F. (1966). « *Le travail et la nature de l'homme* », Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1978, 215 p.
- Herzberg, F. (1976). « *One More Time : How Do You Motivate Employees ?* », In Michael Bruneberg, *Job Satisfaction*, London/ Basingtoke, MacMillan Press Ltd, p. 17-32.
- Hollensbe, E. Khazanchi S. et Masterson S. (2008). « How do I assess if my supervisor and organization are fair ? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions », *Academy of Management Journal*, Vol. 51, N° 6, December, p. 1099-1116.
- Howard A. (ed.) (1995), « *The changing nature of work* », San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Huffman, C. et Cain, L. B. (2001) « Adjustments in performance measures : distributive and procedural justice effects on outcome satisfaction », *Psychology & Marketing*, Vol. 18, N°6, p. 593-615
- Huselid, M.A. (1995), « The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°3, p. 635–672.
- Huselid, M. A et Day N. E. (1991). « Organizational commitment, job involvement and turnover : a substantive and methodological analysis », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, N° 3, p. 380-391.
- Iles, P., Forster, A., and Tinline, G. (1996), « The changing relationships between work commitment, personal flexibility, and employability : An evaluation of a field experiment in executive development », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, N° 8, p. 18–34.
- James, K. (1993). « *The social context of organizational justice : cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions* », In Cropanzano . R. (Eds), *Justice in the workplace*, Eds: Erlbaum, Mahwah. NJ. N° 1, p. 21-50.
- Jasso, G. (1980). « A new theory of distributive justice », *American Sociological Review*, Vol. 45, p. 3-32.
- Johnson, R. A. et Greening, D. W. (1999). « The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N° 5, p. 564-576.
- Jöreskog, K. G. (1971). « Statistical analysis of sets of cogeneric tests », *Psychometrika*, Vol 36, p. 109-135.
- Judge, T. A. (1993). « Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover ? », *Journal of Applied psychology*, Vol. 78, N° 3, p. 395-401.
- Judge, T. A. et Hulin, C. L. (1993). « Job satisfaction as a reflection of disposition : A multiple-source causal analysis », *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 56, p. 388–421.
- Jung, C. (1921/1993). « *Types psychologiques* », Georg Editeur, Genève, 506 p.
- Kanungo, R.N. (1982a), « Measurement of job and work involvement », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, p. 341-349.

- Kanungo, R.N. (1982b), « *Work alienation* », New York, Praeger.
- Kelloway, E. K. (1998). « *Using LISREL for structural equations modeling : a researcher's guide* », Londres, Sage Publications.
- Knights, J. A. et Kennedy B. J. (2005). « Psychological contract violation : impacts on job satisfaction and organizational commitment among australian senior public servants », *Applied H.R.M. Research*, Vol 10, N° 2, p. 57-72.
- Kraus, K. (2007). « L'employabilité : un nouveau concept clé », *Revue PANORAMA*, N° 6, p. 4-5.
- Labaki, R. (2007). « *Le concept d'engagement : une explication de la performance des entreprises familiales* », Congrès International de l'AFFI (Association Française de Finance), Bordeaux, 27-29 juin.
- Lance, C. E. (1991). « Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover », *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 26, p. 137-162.
- Lau, C. M. Wong, K. M. et Eggleton I. R. C. (2008). « Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction : the role of outcome-based and non-outcome-based effects », *Accounting and Business Research*, Vol. 38, N° 2, p. 121-135.
- Lawler, E. (2001), « *The era of human capital has finally arrived,* » in *the Future of leadership : today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* », eds. W. Bennis, G. Spreitzer, and T. Cummings, San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 14–25.
- Lincoln, J. R., et Kalleberg, A. L. (1985). « Work organization and workforce commitment : A study of plants and employees in the U.S. and Japan », *American Sociological Review*, Vol. 50, p. 738-760.
- Lincoln, J. R., et Kalleberg, A. L. (1990). « Culture, control and commitment : A study of work organization and work orientations in the United States and Japan », Cambridge : *Cambridge University Press*.
- Locke, E. A. (1976). « *The Nature and causes of job satisfaction* », DUNNETTE, Marvin D. (éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally Collège Publishing Company, Chicago, p. 1297-1349.
- Lodahl, T.M. et M. Kejner. 1965. « The definition and measurement of job involvement ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 49, n° 1, p.24-33.

- Lund, D. et Baker M. C. (2004). « Organizational commitment of expatriate managers in china », *International Journal of Management and Organisational Behaviour*, Vol. 8, N°4, p. 504-520.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological Bulletin*, Vol. 108, N° 2, p. 171-194.
- Mathieu, J. E. (1991). « A cross-level non recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*. Vol 76, N° 5, p. 607-618
- Mayo, E. (1933). « *The human problems of an industrial civilization : Early sociology of management and organizations* », 5 : Ed by Kenneth Thompson (Nov, 2003).
- Mcfarlin, D. B. et Sweeney, P. D. (1992). « Distributive and procedural justice as predictors of satisfactions with personal and organizational outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 3, p. 626-637.
- McQuaid, R. W. Green, A. et Danson, M. (2005). « Introducing employability », *Urban Studies*, Vol 42, N°2, February, p. 191-195.
- McQuaid, R. W. et Lindsay, C. (2005). « The concept of employability », *Urban Studies*, Vol. 42, N° 2, February, p. 197-219.
- Meyer, J. P. et Allen, N.J. (1984). « Testing the «Side-Bet Theory» of organizational commitment : Some Methodological Considerations », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, N° 3, p. 372-378.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). « A Three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, N°1, p. 61-69.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). « *Commitment in the workplace : Theory, research, and application. Thousand Oaks* », CA, Sage Publications.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. dan Topolnytsky, L. 2002. « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, Correlates, and Consequences ». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, N° , p. 20-52.
- Mikula, G., Petri, B. et Tanzer, N. (1990). « What people regard as unjust : types and structures of everyday experiences of injustice », *European Journal of Social Psychology*, Vol. 20, p. 133-149.
- Mobley, W. H. (1977). « Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction on

- employee turnover », *Journal of applied psychology*, Vol. 62, N° 2, p. 237-240.
- Mottaz, C. J. (1988). « Determinants of organizational commitment », *Human Relations*, Vol. 41, p. 467-482.
- Mowday, R. T. Porter L. W. et Steers R. M. (1982). « *Employee-organizational linkages* », New York, Academic Press.
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L., et Iverson, R. D. (1994). « Employee attachment and noncoercitive conditions of work : The case of dental hygienists ». *Work and Occupations*, Vol. 21, p. 179-212.
- Müller, J. et Djuatio, E. (2009). « L'influence de la notion de justice sur l'employabilité des salariés », *Revue Européenne de Droit Social*, N° 1, p. 177-202.
- Murphy, S. M. Wayne, S. J., Liden, R. C. et Erdogan, B. (2003). « Understanding social loafing : The role of justice perceptions and exchange relationships », *Human relations*, Vol. 56, N° 1, p. 61-84.
- Neveu, J. P. et Thévenet, M. (2002). « *L'implication au travail* », Vuibert.
- Nunnally, J. (1978). « *Psychometric Methods* », New York, Mc Graw Hill.
- Perrot, S. (2005). « L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 58, p. 31-44
- Porter, L. W. Steers R. M. Mowday R. T. et Boulian, P. (1974). « Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, Vol 59, p. 603-609.
- Prat dit Hauret, C. (2005). « *L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires aquitains ?* », Congrès AFC, 11-13 mai, Lille.
- Price, J. L., et Mueller, C. W. (1986). « *Handbook of organizational measurement* », Cambridge, MA : Ballinger.
- Prim-Allaz, I. et Sabadie, W. (2005). « Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations », *Décisions Marketing*, Vol. 38, p. 5-19.
- Quarles, R. (1994). « An examination of promotion opportunities and evolution criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 6, N° 2, p. 176-194.
- Quenneville, N. Simard, G. et Rabouin, N. (2004). « *L'influence de l'engagement affectif dans la*

- relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation* », XV^{ème} Congrès AGRH, Montréal, 1-4 septembre.
- Ramaswamy, V. Ueng, C. J. et Carl, L. (2008). « Corporate governance characteristics of growth companies : an empirical study », *Academy of Strategic Management Journal*, N° 7, p. 21-33.
- Randal, D. M. (1993). « Cross-cultural research on organisational commitment : A review and application of Hofstede's value survey module », *Journal of Business Research*, N° 26, p. 91-110.
- Reeve, C. L. et Smith, C. S. (2001). « Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: applying multiple methods to multiple samples », *Organizational Research Methods*, Vol. 4, N° 2, p. 91-111.
- Rothwell, A. et Arnold, J. (2007). « Self-perceived employability : development and validation of a scale », *Personnel Review*, Vol. 36, N° 1, p. 23-41.
- Saari, L. M. et Judge, T. A. (2004). « Employee attitudes and job satisfaction », *Human Resource Management*, Winter, Vol. 43, N° 4, p. 395-407.
- Sabadie, W. Prim-Allaz, I. et Llosa, S. (2006). « Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction: les apports de la théorie de la justice », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, N° 3, p. 47-64.
- Saint-Germes, È. (2004). « *L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ?* », 15^{ème} Congrès de l'AGRH, Montréal, p. 1887-1906.
- Scholarios, D. Van der Heijden, B. I.J.M. Van der Schoot, E. Bozionelos, N. Epitropaki, O. Jedrzejowicz, P. Knauth, P. Marzec, I. Mikkelsen, A. Van der Heijde, C. M. and the Indic@tor Study Group (2008). « Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N° 6, p. 1035-1055.
- Shappe, S. P. 1998. « The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior ». *Journal of Psychology*, Vol. 132, N° 3, p. 277-290.
- Sheppard, B. H. et Lewicki, R. J. (1987). « Toward general principles of fairness », *Social Justice Research*, N°1, p. 161-176.
- Simard, G. Doucet, O. et Bernard, S. (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés :

le rôle de la justice », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, N° 2, p. 296-317.

Steiger, J. H. (1990). « Structural model evaluation and modification : an interval estimation approach », *Multivariate Behavioral Research*, N° 25, p. 173-180.

Steiner, D. D. et Rolland, F. (2006). « Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle », In RH., les apports de la psychologie du travail, Management des Organisations (Dir) C. Levy-Leboyer, C. Louche et J.P. Rolland, Eyrolles, p. 53-69.

Ting, Y. (1997). « Determinants of job satisfaction of federal government employees », *Public Personnel Management*, Vol. 26, N° 3, p. 313-334.

Valéau, P. (2007). « L'engagement des entrepreneurs : des doutes au second souffle », *Revue Internationale PME*, Vol. 20, N° 1, p. 121-154.

Van Dam K. (2004), « Antecedents and consequences of employability orientation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, N° 1, p. 29-51.

Vandenberg, R. J., et Lance, C. E. (1992). « Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment », *Journal of Management*, Vol. 18, p. 153-167.

Van Dyne, L. et Pierce, J.L. (2004). « Psychological ownership and feelings of possession: three field study predicting employee attitudes and organizational citizenship behaviour », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, N° 4, p. 439-459.

Wartick, M. L. (1994). « Legislative justification and the perceived of tax law changes : a referent theory approach », *The Journal of the American Taxation Association*, Vol. 16, N° 2, p. 106-123.

Wayne, S. Shore, L. et Liden, R. (1997). « Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 1, p. 82-111.

QUESTIONNAIRE SALARIE

Etes vous d'accord ou pas d'accord sur les propositions suivantes concernant votre poste ? Pour chaque proposition, cochez, s'il vous plaît, la case correspondant à votre avis.	Tout à fait d'accord	D'accord	Moyennement d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Mon expérience me permet de garder mon emploi					
La nature de ma formation me permet d'être facilement employé					
Développer ses compétences dans un domaine donné permet de garder son emploi					
Je ne vois pas d'inconvénient à changer de poste si cela ne nuit pas à ma carrière ou à la performance de l'entreprise					
Mon expérience me permet d'évoluer dans l'entreprise					
J'aime avoir des projets spécifiques pour stimuler mon emploi en entreprise					
J'ai la volonté de faire un effort plus important que d'habitude pour conserver le succès de l'entreprise					
La formation continue me permet de m'adapter aux changements technologiques dans l'entreprise					
La formation continue me permet de m'adapter aux changements d'organisation au sein de l'entreprise					
Ma rémunération correspond au niveau de compétence et de responsabilité du poste que j'occupe					
L'entreprise vérifie régulièrement que mon poste correspond aux orientations professionnelles que je présente					
Mon expérience me permet d'être facilement employé					
Mon travail est passionnant					
Mon niveau de formation me permet d'être facilement employé					
J'apprécie que mon entreprise réserve un moment dans l'année pour faire le bilan de mon emploi					
J'apprécie que mon entreprise réserve un moment dans l'année pour faire le bilan de mes compétences					
Mon travail me donne un sentiment d'accomplissement					
L'entreprise prévoit chaque année la formation des salariés					
Le chef d'entreprise fait bénéficier aux salariés des performances obtenues grâce à leur travail (primes, etc.).					
La formation continue me permet de m'adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise					
L'entreprise s'arrange à proposer plus d'avantages à ses salariés que ce que propose les concurrents.					
Les avantages que je reçois de l'entreprise relativement à mes contributions sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes ayant le même niveau de poste que le mien					
L'entreprise intègre les avis des salariés dans ses décisions					
Mon salaire correspond au niveau de mon poste					
Le contenu de mon poste permet de s'épanouir					
L'entreprise accorde une attention personnalisée à chaque salarié.					
J'ai toujours à l'esprit que mon travail est important pour les résultats de l'entreprise					
Les avantages retirés de mon travail sont justes au regard de mes contributions					
Je contribue en tant que salarié à la cohésion sociale dans l'entreprise					
Mon travail me donne entière satisfaction					

Etes vous d'accord ou pas d'accord sur les propositions suivantes concernant votre relation avec l'entreprise ? Pour chaque proposition, cochez, s'il vous plaît, la case correspondant à votre avis.	Tout à fait d'accord	D'accord	Moyennement d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les salariés peuvent donner leurs opinions sur les procédures ou les méthodes utilisées dans l'entreprise.					
Mon entreprise me laisse toujours le temps d'exprimer ce qui me semble important à propos de mon travail					
L'entreprise traite rapidement les demandes de formation formulées par les salariés					
Je favorise à chaque fois que je le peux la réalisation des activités qui favorisent le chiffre d'affaires de l'entreprise					
L'entreprise communique facilement sur les décisions prises					
L'entreprise engage facilement un processus de discussion avec ses salariés					
Je m'engage à toujours fournir un travail irréprochable à l'entreprise					
Le salarié peut facilement donner son avis sur certaines décisions de l'entreprise					

Vous êtes :

Une Femme

Un Homme

Votre âge : -----

Effectifs salariés dans l'établissement : -----

Votre fonction dans l'entreprise : -----

La nature de votre entreprise :

Distribution

Industrie

Service

Banque

Votre statut dans l'entreprise :

Employé

Ouvrier

Cadre

Autre à préciser : -----

Code postal département : -----

Ville ou localité de l'emploi : -----

Date de l'enquête : -----