

Le rôle de la satisfaction au travail dans l'influence de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics

The role of job satisfaction in the influence of distributive justice on the intention to leave non-health care staff in public hospitals

BENIE Henri Michel

Docteur en Sciences de Gestion, Administrateur en Chef des Services Financiers
Direction des Ressources Humaines
Centre Hospitalier et Universitaire d'Angré
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Côte d'Ivoire

BENIE Joseph

Enseignant-Chercheur
Unité de Formation et de Recherche en Gouvernance et Développement Durable
Université de Bondoukou
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)
Côte d'Ivoire

Date de soumission : 23/01/2025

Date d'acceptation : 05/03/2025

Pour citer cet article :

BENIE. H.N. & BENIE. J. (2025) « Le rôle de la satisfaction au travail dans l'influence de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 34- 62.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La présente étude a pour objectif de montrer l'impact de la satisfaction au travail dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. Pour la réalisation de ce travail, une étude quantitative à l'issue de laquelle des données ont été collectées auprès de 106 agents issus du personnel non soignant des hôpitaux publics des régions sanitaires d'Abidjan 1 et 2 en Côte d'Ivoire.

Afin de tester l'effet médiateur de la satisfaction au travail, une série de régressions linéaires a été faite conformément aux étapes décrites par Baron et Kenny (1986). Celle-ci a permis de conclure que la satisfaction au travail médiate partiellement la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant.

Mots clés : Justice distributive ; satisfaction au travail ; intention de départ ; personnel non soignant ; hôpitaux publics

Abstract

The present study aims to show the impact of job satisfaction in the relationship between distributive justice and the intention to leave non-health care staff in public hospitals. To carry out this work, a quantitative study at the end of which data was collected from 106 agents from the non-healthcare staff of public hospitals in the health regions of Abidjan 1 and 2 in Côte d'Ivoire.

In order to test the mediating effect of job satisfaction, a series of linear regressions was carried out in accordance with the steps described by Baron and Kenny (1986). This allowed us to conclude that job satisfaction partially mediates the relationship between distributive justice and the departure intention of non-health care staff.

Keywords : Distributive justice; job satisfaction; intention to leave; non-health care staff; public hospitals

Introduction

Les ressources humaines occupent une place importante dans toute sorte d'organisation, qu'elle soit publique ou privée (El Hammouchi & Ait Soudane, 2024). Dans le contexte actuel de raréfaction de la main d'œuvre, lorsqu'une organisation traite ses employés de manière équitable, ceux-ci sont susceptibles de lui rendre la pareille en adoptant des comportements bénéfiques pour l'organisation (Rajâa, & Mekkaoui, 2023).

La justice organisationnelle reflète le niveau de justice perçu, en termes d'équité des décisions et des processus, par les employés sur le lieu de travail (Mbiedop Wandji & al., 2023).

Cette recherche a pour objectif d'étudier le rôle de la satisfaction au travail dans la perception de l'intention de départ à travers la justice distributive. La justice organisationnelle fait l'objet d'une attention soutenue de la part de plusieurs chercheurs depuis ces dernières décennies (Metonou, 2024). Plus précisément, ce concept fait référence au niveau de justice perçu par les employés en ce qui concerne l'allocation équitable des ressources et des récompenses, les procédures mises en œuvre dans le processus d'allocation et, au cours de ce processus, les attitudes et les comportements interpersonnels observés par les employés (Bilo'o & Ngok Evina, 2024). La justice organisationnelle joue un rôle essentiel dans la performance organisationnelle et personnelle des employés (Bentaleb & Annab, 2024). En ce sens, elle occupe une place centrale dans un vaste ensemble de recherches. La justice organisationnelle est un important prédicteur de divers résultats liés au travail, tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la confiance organisationnelle et le rendement au travail (Ekmekcioglu, & Aydogan, 2019).

En effet, la justice au sein d'une organisation est particulièrement cruciale, car un traitement équitable des employés favorise leur estime personnelle et illustre leur adhésion aux valeurs éthiques et morales (Ben Sassi, 2023).

Elle permet à l'employé d'établir une relation d'échange social de qualité avec l'organisation. Ainsi, il est susceptible de réagir positivement avec les résultats organisationnels (Cropanzano & Mitchell, 2005). Les règles et les normes sociales qui régissent l'organisation peuvent être traduites à travers la justice procédurale, la justice interpersonnelle, la justice informationnelle et la justice distributive (Kouakou et Hien, 2024 ; Fall & al., 2018). En somme, la justice distributive se réfère au sentiment d'équité perçue à l'égard de la distribution des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles. Elle se rapporte à l'évaluation des résultats obtenus par le salarié et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Dans ce contexte, plusieurs travaux ont mis en exergue l'existence d'une relation entre la justice distributive et certaines variables (Müller & Djuatio, 2011). Certaines recherches ont essayé de comprendre l'effet de la justice distributive sur le comportement organisationnel. Il ressort de ces travaux que la justice distributive stimule les niveaux de vigueur, de dévouement et d'absorption des travailleurs et produit une main-d'œuvre engagée (Sumnaya Kumasey & al., 2021).

D'autres travaux se sont attardés sur l'impact de la justice distributive sur l'épuisement professionnel. Les résultats de cette étude renforcent l'importance de la justice organisationnelle, en particulier la dimension distributive dans la gestion de l'épuisement professionnel (Bentaleb & Annab, 2024).

Un autre groupe de chercheurs encore s'est intéressé aux spécificités de la justice distributive dans le contexte de l'administration publique. Un regard soutenu s'est porté sur la justice perçue dans le secteur public. Il ressort de ces travaux que la perception distributive de la justice reflète les spécificités de l'administration publique, ceci en tenant compte de l'allocation des ressources en termes de rémunération et de promotion au sein de l'organisation (Nkawiri Rogombé & Ganglof, 2022).

Des travaux plus récents ont montré l'influence de la justice organisationnelle sur l'intention de départ (Edrees et al., 2023). Le but de ces recherches est de montrer l'importance des dimensions de la justice organisationnelle avec la prédominance de la justice distributive sur l'intention de départ des employés. L'intention de départ (Colle, 2008) peut se définir comme une manifestation (exprimée ou non exprimée) de la volonté d'un individu de potentiellement rompre le lien qu'il détient avec son employeur (Abdalla et al., 2018 ; Nadeau-Gauthier, 2012). Elle renvoie à la mobilité inter-organisationnelle ou externe et correspond à la volonté du salarié à quitter son organisation (Desrumaux et al., 2020), c'est-à-dire sa situation professionnelle ainsi que les tâches inhérentes à son travail (Laczo & Hanisch, 1999 ; Quéméner et al., 2023). Ces résultats suggèrent l'importance de concevoir et de mettre en œuvre des politiques et stratégies de gestion des ressources humaines justes et équitables pour réduire l'intention de départ des employés (Frimousse et Peretti, 2024).

En Côte d'Ivoire, les mesures visant l'amélioration de la situation financière des agents de santé n'ont pas toujours tenu compte du personnel non soignant exerçant dans les hôpitaux publics. Le Décret n° 2008-03 du 4 janvier 2008 portant régime indemnitaire particulier des cadres supérieurs de santé et du personnel technique de santé et le Décret n° 2013-415 du 6 juin 2013 portant octroi de 400 points d'indice supplémentaires aux cadres supérieurs de santé et de 150

points supplémentaires au personnel technique de santé en sont des illustrations. Quant au personnel non soignant, il a été purement et simplement ignoré. A cet effet, il se dégage au sein de ce personnel, un sentiment d'injustice, de marginalisation et de « subsidarisation » de leurs emplois et de leurs activités dans les hôpitaux publics. Dans les hôpitaux publics, l'absentéisme, les retards au poste et dans le traitement de dossiers (Nkawiri Rogombé & Ganglof, 2022), les afflux vers d'autres organisations jugées plus attractives sont autant de faits symptomatiques du malaise et donc de la démotivation et de l'insatisfaction au travail de ce personnel non soignant. Il convient de noter que le départ d'un travailleur est un sujet important puisqu'il peut affecter négativement l'organisation. Il engendre des coûts substantiels associés notamment au recrutement, à la sélection, à la formation, à la qualité des services, à la productivité et à la culture organisationnelle (Jegers et al., 2012 ; Pilar et al., 2004).

Dans le cadre de cette recherche, la situation d'insatisfaction du personnel non soignant des hôpitaux publics, mise en parallèle avec la théorie de Herzberg (1978) sur la motivation au travail et la théorie d'Adams (1965) sur l'équité, nous amène à présager que la satisfaction au travail est susceptible de jouer un rôle prépondérant dans le départ des agents et qu'il convient d'y porter une attention particulière. Généralement perçue comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1976), la satisfaction au travail est au cœur des problématiques d'implication et de fidélisation des salariés. Elle constitue en ce sens, une variable déterminante dans les politiques de gestion des ressources humaines.

Cependant, malgré l'abondance d'articles portant sur la satisfaction au travail, la justice distributive et l'intention de départ, à notre connaissance, les travaux de recherche sur le personnel non soignant des hôpitaux publics n'ont pas encore été entrepris en Côte d'Ivoire.

La présente recherche se propose de s'intéresser spécifiquement à la justice distributive et le rôle de la satisfaction au travail dans son impact sur l'intention de départ du personnel non soignant. Ainsi, la question centrale qui sous-tend cette recherche est la suivante : « **Quel est le rôle de la satisfaction au travail dans relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics ?** ». Pour répondre à cette question, nous nous sommes assignés pour objectif de montrer l'impact de la satisfaction au travail dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics.

L'article présente la revue de littérature qui débouche sur le modèle conceptuel puis la méthodologie suivie et communique les résultats obtenus à partir desquels une discussion est

menée. Enfin, il étend la réflexion sur les implications, les limites et les voies futures de la recherche.

1. Analyse de la littérature et hypothèses de recherche

L'examen de la littérature permet d'établir clairement les concepts et les variables étudiés dans le sujet, afin de décrire précisément leur contenu pour formuler des hypothèses relationnelles incluses dans l'élaboration du modèle proposé. Cela inclut, entre autres, la justice distributive, l'intention de départ et la satisfaction au travail.

1.1. L'impact de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics

La littérature indique que dans une quête de fidélisation des compétences, la justice perçue par les travailleurs a été présentée comme un déterminant ayant une influence sur l'intention de rester (Bies et Shapiro, 1988). En effet, si les employés estiment que le traitement reçu dans leur organisation actuelle n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester définitivement au sein de celle-ci et chercheront alors une meilleure reconnaissance dans une autre entreprise (Adams, 1965). La majorité des recherches (Yousaf & al., 2024 ; Budomo, 2023 ; Özkan, 2022) ayant mis en relation la justice organisationnelle et l'intention de départ ont eu recours à un modèle en trois dimensions de la justice organisationnelle : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Il ressort de ces études que la justice distributive est le type de justice organisationnelle qui contribue le plus à l'explication de l'intention de quitter (Moon & al., 2024). Yang Tianan & al. (2021) expliquant dans leur modèle théorique les relations entre les déterminants du roulement et le roulement volontaire, ont identifié la justice distributive comme un déterminant potentiel du roulement. A leur suite, plusieurs études indiquent que la justice distributive est la dimension de la justice organisationnelle qui prédit le mieux le roulement des travailleurs ou plus précisément l'intention de départ (Zhao & al., 2024 ; Santoso & Noermijati, 2024 ; Muala & al., 2022). L'étude transversale de Zahednezhad & al. (2020) abonde dans le même sens et rapporte que la justice distributive est négativement associée à l'intention de départ. Plusieurs études subséquentes aboutissent aussi à cette association négative entre la justice distributive et l'intention de départ (Bhaskoro & al., 2024 ; Yusoff & al., 2024 ; Alyahya & al., 2022). D'ailleurs, une étude récente sur la motivation au travail indique que l'amélioration la justice distributive grâce à des systèmes transparents de rémunération, de promotion et de prise de décision inclusive peut favoriser l'intériorisation de la motivation au travail, en fournissant une approche durable pour améliorer la rétention et soutenir la stabilité des employés (Zhao & al., 2024). Ainsi, un quasi consensus éclairé existe

quant à une relation négative entre la justice distributive et l'intention de départ. Sur cette base, nous concluons donc que la justice distributive affecte négativement l'intention de départ.

D'où la formulation de l'hypothèse H1 suivante :

H1 : La justice distributive a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics

1.2. L'impact de la justice distributive sur la satisfaction au travail du personnel non soignant des hôpitaux publics

Justifiant le lien entre les deux états (justice distributive et intention de départ), les auteurs expliquent qu'en présence de justice distributive, les employés perçoivent une satisfaction au travail et un engagement organisationnel supérieur à l'égard de l'allocation des ressources. Cette satisfaction et cet engagement des travailleurs se traduisent par une intention de rester plus élevée dans l'organisation (Cinnioğlu, 2024 ; Renaud et al., 2014). Pour Lambert et al. (2010), une allocation équitable des ressources agirait sur le sentiment de confiance et de satisfaction des salariés en direction de leur employeur. Ils expliquent qu'une allocation appropriée des ressources accroît la confiance des travailleurs envers leur organisation. Cette confiance amène souvent les employés à rester même lorsqu'une offre favorable se présente. Certaines études montrent que la justice distributive a une influence directe sur la satisfaction au travail (Bentaleb & Annab, 2024 ; Nadiri et Tanova, 2010). En effet, les travailleurs ont des attentes en matière de justice, spécifiquement en termes de distribution de salaires, de procédures de prise de décision et de traitements interpersonnels. La perception d'une justice favorise des réactions émotionnelles et affectives positives envers l'organisation qui se traduit par la performance au travail, ainsi que des comportements de citoyenneté organisationnelle (Ouffa et Elkhamlichi, 2024 ; Frimousse et al., 2008). Plusieurs autres études font ressortir que la justice distributive est le prédicteur le plus important de la satisfaction au travail par rapport aux autres types de justice (Maiyaki et al., 2024 ; Santoso & Noermijati, 2024 ; Cinnioğlu, 2024 ; Chaudhary et Pun, 2021). Fort de cette assertion, nous formulons notre seconde hypothèse H2 à savoir :

H2 : La justice distributive a un effet positif sur la satisfaction au travail

1.3. L'impact de la satisfaction au travail sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics

Par ailleurs, différentes recherches montrent que la satisfaction au travail est un prédicteur significatif et apparaît globalement comme une variable déterminante dans l'explication de l'intention de départ du personnel (Elhmaidi et Tijani, 2024).

Elle représente donc un vecteur incontournable de la fidélité du salarié, d'où son utilisation souvent dans les modèles de turnover (Quéméner et al., 2023).

En effet, elle est en lien avec diverses variables organisationnelles (Brough et Frame, 2004). Dans leur revue des modèles de turnover, Steel et Lounsbury (2009) l'identifient comme l'une des variables clés ayant un impact sur l'intention de quitter. Certaines recherches sur l'intention de quitter des salariés ont montré que le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter est plus clair que le lien entre satisfaction au travail et le départ effectif de l'organisation (Hom et al., 1992 ; Mobley, 1977). L'exploration des différents travaux (Quéméner et al., 2023 ; Chaudhary et Pun, 2021 ; Zahednezhad et al., 2020) fait clairement ressortir la satisfaction au travail comme étant un des prédicteurs les plus saillants de l'intention de départ.

A partir de modèles conçus sur des composantes de l'attitude (Trimble, 2006, Brough et Frame, 2004), les analyses montrent que la satisfaction au travail prédit aussi bien les comportements d'investissement et de désinvestissement au travail (Paillé, 2008 ; Vandenberghe et al., 2009) dont l'intention de départ. March et Simon (1958) s'appuient sur les travaux des chercheurs de l'Université du Michigan qui considèrent que le facteur principal qui influence la motivation d'un employé à quitter son organisation est la satisfaction de cet employé à l'égard de son travail : « plus grande est pour un individu sa satisfaction à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction d'un changement ».

D'autres travaux sur le même sujet présentent le sens négatif de la relation entre satisfaction au travail et intention de quitter (Santoso et Noermijati, 2024 ; Cinnioğlu, 2024 ; Elhmaidi et Tijani, 2024). On peut donc formuler l'hypothèse 3 selon laquelle :

H3 : La satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics

1.4. Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics

Les employeurs doivent appliquer les règles organisationnelles de manière juste et équitable à leurs employés et récompenser leurs performances de manière objective et impartiale ; Cela peut augmenter positivement l'évaluation de la justice distributive par les employés et, en raison de leur plus grande satisfaction au travail, leur intention de quitter leur emploi peut diminuer et leur engagement au travail peut augmenter (Santoso et Noermijati, 2024).

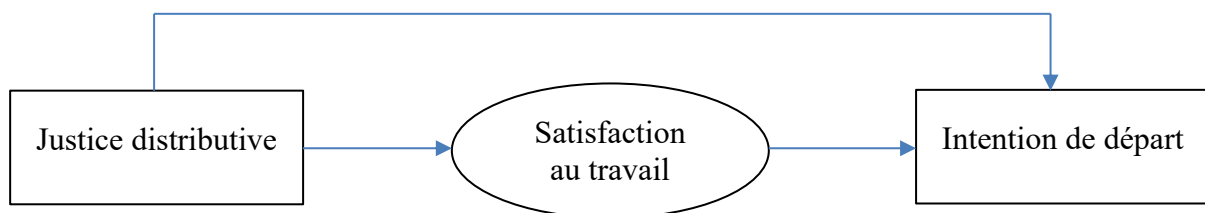
D'ailleurs, une étude récente sur la motivation au travail indique que l'amélioration la justice distributive grâce à des systèmes transparents de rémunération, de promotion et de prise de décision inclusive peut favoriser l'intériorisation de la motivation au travail, en fournissant une

approche durable pour améliorer la rétention et soutenir la stabilité des employés (Zhao & al.,2024). Le but de la recherche de Bayarçelik et Afacan Findikli (2016) est d'examiner l'effet médiateur de la satisfaction au travail sur la relation entre la perception de la justice organisationnelle et l'intention de partir. Les résultats indiquent que la justice procédurale et distributive a une influence significative sur l'intention de partir. De plus, la satisfaction au travail médiatisait la relation entre la justice procédurale et distributive et l'intention de rotation. De plus, Zahednezhad et al. (2020) ont étudié l'effet de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'intention de départ des employés et ont constaté qu'une augmentation de la perception de justice augmente la satisfaction au travail et diminue ainsi l'intention de départ. Chaudhary et Pun (2021) ont examiné l'effet de la justice organisationnelle sur l'intention de départ des employés et le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans cette relation. Leur étude conclut que la satisfaction au travail joue un rôle médiateur partiel.

Dans la même veine, Cinnioğlu (2024) explique dans ses travaux qu'en termes de perception de la justice organisationnelle, la justice distributive est un facteur important qui détermine la cohésion de l'employé avec l'organisation, et chez l'employé ayant une cohésion organisationnelle élevée, la satisfaction au travail augmente et, par conséquent, l'intention de quitter l'emploi diminue. A partir de ces constats, nous formulons l'hypothèse H4 :

H4 : La satisfaction au travail médiatise la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant.

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Données de l'étude

2. Méthodologie de la recherche

Cette section présente la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche. D'abord, nous présentons le choix de l'échantillon et la procédure de collecte des données, ensuite le choix des instruments de mesure et enfin la fiabilité et la validité des échelles de mesure.

2.1. Le choix de l'échantillon et la procédure de collecte des données

L'étude empirique a été conduite auprès du personnel non soignant de 11 hôpitaux publics d'Abidjan. Le choix de ces deux régions sanitaires (Abidjan 1 et Abidjan 2) comme terrain de recherche se justifie par la forte concentration de l'essentiel des hôpitaux publics d'Abidjan. En outre, pour assurer la qualité des données à collecter, nous avons contacté les Directeurs de ces établissements hospitaliers afin d'avoir leur accord et garantir des conditions favorables de l'enquête. Nous avons ainsi constitué un échantillon de 106 agents du personnel non soignant à partir d'une collecte de données en face à face via un questionnaire papier. Le tableau N° 1 présente la répartition des effectifs.

L'échantillon d'étude comptait 65 hommes et 41 femmes, soit respectivement 61% et 39% des répondants. Ainsi la majorité des répondants était des hommes. Ce sont des adultes dont l'âge minimum est de 25 ans. Mise à part une minorité de moins de 30 ans (3%) et plus de 50 ans (16%), 42% sont âgés de 30 à 39 ans et 39% sont dans la tranche de 40 à 49 ans.

Concernant les grades des enquêtés, on constate que le grade B3 regroupe l'effectif le plus élevé. Il représente plus de 45% de l'échantillon. Les autres grades ont un pourcentage relativement faible, il varie entre 0,94% et 8,49% respectivement pour le grade D3 et C3 (ou D1).

Tableau N° 1 : Répartition des enquêtés par structure

N°	Structures	Effectifs théoriques	Effectifs réels
1	HG Port-Bouët	06	06
2	HG Koumassi	03	03
3	HG Marcory	02	02
4	HG Treichville	05	05
5	CHU Treichville	55	53
6	HG Plateau	05	05
7	HG Adjamé	05	05
8	HG Abobo-Sud	05	05
9	CHR Abobo-Nord	13	08
10	HG Yopougon-Attie	12	09
11	CHU Yopougon	20	11
Total		131	106

Source : Données de l'étude

Le tableau ci-dessus indique que 50% de l'échantillon provient du CHU de Treichville (53/106). 69 % de la population enquêtée provient des hôpitaux publics de la région sanitaire d'Abidjan 2 et de ses districts sanitaires. La région sanitaire d'Abidjan 1 ne cumule que 31%.

2.2. Le choix des instruments de mesure

2.2.1. La mesure de la justice distributive

La justice distributive est mesurée en fonction des quatre énoncés suivants basés sur le modèle de Leventhal (1976) : « Ce que je reçois de l'organisation correspond à ce que j'apporte à l'organisation », « La rémunération que je reçois de l'organisation correspond aux efforts que je mets dans mon travail », « Ce que je reçois est justifié compte tenu de ma performance », « Tout ce que je reçois en lien avec mon emploi est le reflet de ma contribution ».

Ces énoncés portent sur une échelle de Likert à 5 points (allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »).

2.2.2. La mesure de l'intention de départ

Inspiré de l'instrument « Staying or Leaving Index » développé par Bluedorn (1982), l'intention de départ sera mesurée sur une échelle continue. Dans le questionnaire, les participants devaient indiquer le pourcentage de chance de quitter l'hôpital public par rapport à l'énoncé suivant : « Si j'ai l'opportunité, il y a ...% de chances pour que je quitte l'hôpital public ». L'ancre 0 est égale à « Aucune chance » tandis que l'ancre 100 est égale à « Tout à fait certain ».

2.2.3. La mesure de la satisfaction au travail

La mesure de la satisfaction au travail qui concerne ses deux dimensions extrinsèque et intrinsèque est inspirée de la version abrégée du questionnaire Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al., 1967) et traduite par Roussel (1996). Les 20 items du MSQ font appel à un processus cognitif de comparaison de la part du répondant soit à l'aide de standards internes pour la dimension intrinsèque, soit à l'aide de standards externes pour la dimension extrinsèque (Moorman, 1993). Dans le cadre de notre étude, à la lumière des résultats de l'analyse factorielle exploratoire, une modification du MSQ nous a permis d'aboutir à une version à 16 items. Les énoncés sont évalués sur une échelle de type Likert à 5 points. Les répondants ont le choix pour chaque énoncé de cocher : « Pas du tout d'accord », « Plutôt pas d'accord », « Sans avis », « Plutôt d'accord », « Tout à fait d'accord ».

2.3. Fiabilité et validité des échelles de mesure

L'analyse factorielle exploratoire (AFE) et l'analyse confirmatoire (AFC) ont été réalisées. Elles démontrent une fiabilité et une validité satisfaisante pour les différentes échelles de mesure utilisées.

2.3.1. Fiabilité des échelles de mesure

Des tests préliminaires à la faisabilité de l'AFE sont menés sur l'ensemble des variables. Les résultats indiquent que les significations de la sphéricité de Bartlett (<5%), tout comme les

indices KMO ($>0,5$), indiquent une bonne prédisposition des données collectées à la factorisation.

Tableau N° 2 : Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser- Meyer-Olkin.		,761
Test de sphéricité de ddl Bartlett	Khi-deux approximé	1145,344
	Signification de Bartlett	190
		,000

Source : Nos travaux sur SPSS 20

L'alpha de Cronbach (α) de l'ensemble des construits est satisfaisant ($> 0,7$).

Tableau N° 3 : L'indice de l'alpha de Cronbach

	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Satisfaction intrinsèque	0,818	9
Satisfaction extrinsèque	0,828	7
Justice distributive	0,928	4
	0,858	20

Source : Nos travaux sur SPSS 20

2.3.2. Validité des échelles de mesure

L'AFC est effectuée à travers la validité convergente et validité discriminante. L'exploitation du tableau N° 4 montre que tous les items retenus ont enregistré des contributions factorielles supérieures à 0.7. Les scores de la fiabilité composite des variables ont dépassé le seuil de 0,8 et varient entre 0,903, pour la variable justice distributive, et 0,931 pour la satisfaction intrinsèque. De même, la statistique AVE dépasse largement le seuil de 0,5 pour l'ensemble des construits du modèle. La validité convergente du modèle de mesure est ainsi vérifiée, du fait du respect des trois critères sollicités.

Tableau N° 4 : Validité convergente du modèle

Variables	Code item	Contribution factorielle	Fiabilité composite CR	Variance moyenne extraite AVE
Justice_ distributive	JD 1	0,77	0,903	0,717
	JD 2	0,84		
	JD 3	0,93		
	JD 4	0,84		
Satisfaction_ intrinsèque	Sat in3	0,72	0,931	0,825
	Sat in4	0,99		
	Sat in5	0,84		
Satisfaction_ extrinsèque	Sat ex3	0,99	0,928	0,833
	Sat ex5	0,97		
	Sat ex7	0,99		

Source : Nos travaux sur STATA 13 et LISREL 8.80 (Student)

Ainsi, il apparaît, à partir du tableau N° 5 que toutes les variables du modèle de mesure ont enregistré des valeurs d'AVE considérablement supérieures à la MSV et à l'ASV. De même, la racine carrée de l'AVE est supérieure aux coefficients de corrélation, pour tous les construits du modèle. Par conséquent, celui-ci manifeste une grande validité discriminante. La racine carrée de l'AVE est sur la diagonale de la matrice de corrélation en gras.

Tableau N° 5 : Validité discriminante

	AVE	MSV	ASV	Intention	Justice_distributive	Satisfaction
Intention_départ	0,490	0,321	0,212	0,700		
Justice_distributive	0,717	0,548	0,415	- 0,342	0,847	
Satisfaction	0,829	0,562	0,522	- 0,964	0,610	0,910

Source : Nos travaux sur STATA 13 et LISREL 8.80 (Student)

Au regard donc de ces résultats contenus dans les tableaux précédents, nous décidons de retenir ces échelles de mesure pour le test des hypothèses.

3. Résultats de la recherche

Baron et Kenny (1986) et Kenny et al., (1998) présentent une série de quatre tests successifs et nécessaires pour tester l'effet médiateur d'une variable X_m dans le processus d'impact de la variable indépendante X_p sur la variable dépendante Y . Afin d'analyser l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans le processus d'impact de la justice distributive sur l'intention de départ, nous avons effectué des régressions linéaires successives en respectant les étapes de Baron et Kenny (1986).

3.1. La vérification de la relation entre la justice distributive (X_p) et l'intention de départ (Y)

Nous pouvons remarquer qu'il existe une relation significative et négative entre la justice distributive (X_p) et l'intention de départ (Y) : $B\grave{e}ta = -0,124$; $t = -5,927$ et $p = 0,001$. Les valeurs prises par les indices d'ajustement de ce modèle ($Chi\text{-}deux = 16,26$; $ddl = 5$; $RMSEA = 0,074$; $CFI = 0,962$; $TLI = 0,925$; $SRMR = 0,035$ et $CD = 0,926$), nous permettent d'attester de sa qualité acceptable.

Tableau N° 6 : Lien entre la justice distributive et l'intention de départ

Equation de régression : $Y = 8,725 - 0,775X_p$ ($R\text{-}deux = 0,096$; $R\text{-}deux\text{ ajusté} = 0,087$; $N = 106$)					
Coefficient a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	8,725	,550		15,871	,000
Justice_distributive	-,775	,233	-,310	-3,325	,001
a. Variable dépendante : intention_départ					

Source : Nos travaux sous SPSS 20

Au regard des informations contenues dans le tableau N° 6, nous estimons que la première condition est validée et nous permet d'accepter l'hypothèse 1 selon laquelle **H1 : La justice distributive affecte négativement l'intention de départ du personnel non soignant.**

3.2. La vérification de la relation entre la justice distributive (Xp) et la satisfaction au travail (Xm)

Les résultats de cette deuxième étape indiquent que la satisfaction (Xm) est influencée positivement et significativement par la justice distributive (Xp). La significativité de ce modèle est relativement moins satisfaisante par rapport au premier ($p = 0,024$). Cependant les indices d'ajustement sont acceptables : Chi-deux = 211,88 pour un ddl de 34 ; RMSEA = 0,09 ; CFI = 0,93 ; TLI = 0,941 ; SRMR = 0,057 et CD = 0,922.

Tableau N° 7 : Lien entre la justice distributive et la satisfaction au travail

Equation de régression : $X_m = 2,535 + 0,190X_p$ (R-deux = 0,048 ; R-deux ajusté = 0,039 ; N = 106)						
Coefficient a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,535	,196		12,946	,000
	Justice distributive	-,190	,083	,219	2,284	,024
a. Variable dépendante : Satisfaction au travail						

Source : Nos travaux sous SPSS 20

Les résultats de cette analyse confirment l'hypothèse **H2 : La justice distributive a un effet positif sur la satisfaction au travail.**

3.3. La vérification de la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de départ

En contrôlant la variable indépendante (Xp) et en intégrant la variable médiatrice (Xm), On constate que la justice distributive influence significativement et positivement la satisfaction au travail (Coefficient standardisé $z = 3,35$ et $p = 0,001$). La satisfaction au travail influence à son tour l'intention de départ. Lorsque l'individu est insatisfait, il éprouve le besoin de quitter l'organisation où il exerce (Coefficient standardisé $z = -8,88$). Cette relation est très significative ($p = 0,000$). Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 8 : Estimation de Y sur Xp et Xm en contrôlant Xp

	Coef.	OIM Std. Err.	z	P> z	[95%Conf.Interval]
Structural Satisfaction <- Justice_distributive	.4243134	.1265885	3.35	0.001	.1762045 .6724222
Intention_départ <- Satisfaction	-1.621052	.1826139	-8.88	0.000	-1.978969 - 1.263135

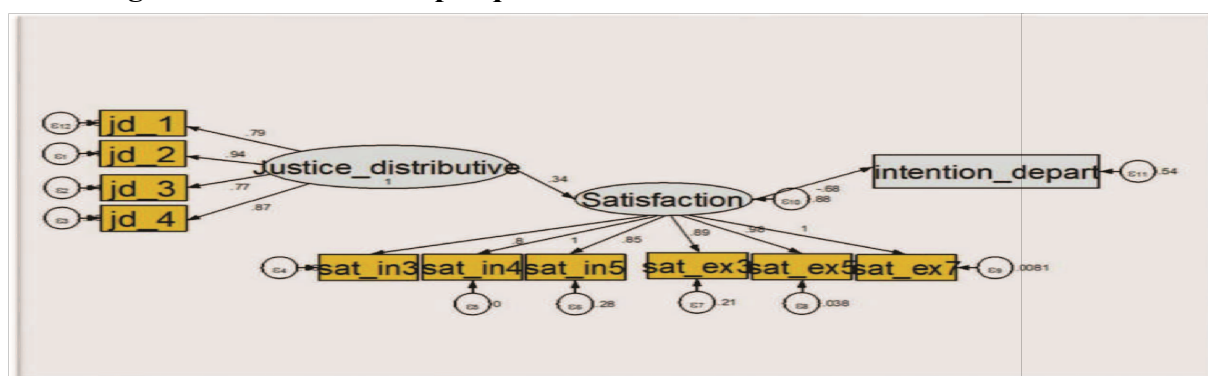
Source : Nos travaux sous STATA 13

Les indices d'ajustement de ce modèle indiquent : Chi-deux = 259,36 pour un ddl de 43 ; RMSEA = 0,08 ; CFI = 0,961 ; TLI = 0,922 ; SRMR = 0,071 et CD = 0,934. Ces indices montrent que la qualité du modèle est acceptable.

Sur la base de cette analyse, on peut conclure que la satisfaction au travail influence de façon significative et négative l'intention de départ. D'où l'affirmation de l'hypothèse 3 (**H3 : La satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant.**). Par conséquent, le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant est vérifié.

L'hypothèse **H4 : La satisfaction au travail médiatise l'effet de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant** est par conséquent confirmée. Le modèle empirique se présente donc comme suit :

Figure N° 2 : Modèle empirique de la médiation de la satisfaction au travail



Source : Nos travaux sur STATA 13 et LISREL 8.80 (Student)

3.4. La vérification de la nature de la médiation

Lorsqu'on poursuit l'analyse en contrôlant la variance de la variable médiatrice intégrée au modèle, on constate que le lien entre la justice distributive et l'intention de départ n'est plus significatif ($p=0,886$). Cependant le coefficient non standardisé est différent de zéro (coef = 0,0232574). On conclut donc que la médiation de la variable satisfaction au travail est partielle.

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 9 : Nature de la médiation

	Coef.	OIM Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
Intention_départ <- Satisfaction Justice distributive	1 - .0232574	(constrained) .1616897	- 0. 14	0.886	- .3401634 .2936485

Source : Nos travaux sous STATA 13

3.5. La vérification des hypothèses : Synthèse de l'étude

Après les différents résultats et analyses, la synthèse de l'étude est donnée par le tableau suivant:

Tableau N° 10 : Synthèse de l'étude quantitative

Libellé des hypothèses	Coefficients standardisés	Significativité	Vérification de l'hypothèse
H1 : la justice distributive a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant.	-0,310	0,001	Confirmée
H2 : la justice distributive a un effet positif sur la satisfaction au travail.	0,219	0,024	Confirmée
H3 : la satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant.	-8,88	0,000	Confirmée
H4 : la satisfaction au travail médiatise la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant.			Confirmée

Source : Nos travaux

Le tableau ci-dessus montre donc que la totalité de nos hypothèses est confirmée. Ainsi donc la justice distributive a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant. La justice distributive a un effet positif sur la satisfaction au travail. La satisfaction au travail a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant. Enfin la satisfaction au travail médiatise la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant. Notons aussi que la satisfaction au travail ne médiatise que partiellement la relation entre la justice distributive et l'intention de départ. A la suite de l'analyse des résultats de notre étude quantitative qui a abouti à la confirmation de nos différentes hypothèses, place est accordée à la discussion desdits résultats.

4. Discussion des résultats et implications

L'objet de tout travail de recherche est de pouvoir aboutir à des résultats qui soient discutables au regard des travaux existants. Ainsi à travers cette section, nous discuterons les résultats de notre étude empirique en les confrontant à la littérature existante.

4.1. Le lien entre la justice distributive et l'intention de départ

De prime abord, il faut noter que l'enquête quantitative a permis de déceler la perception d'une injustice distributive au niveau du personnel non soignant en activité dans les hôpitaux publics. Ce sentiment d'injustice est perçu par ces derniers à la suite de comparaisons de leur rétribution avec celle reçue par d'autres agents de leur environnement de travail. Cette attitude « spontanée » corrobore avec la théorie de l'équité d'Adams (1965) qui estime que le sentiment d'équité serait toujours le résultat d'une comparaison des travailleurs qui observent leur environnement de travail pour savoir s'ils sont traités avec équité. Au regard des faveurs salariales accordées au personnel soignant, l'on comprend aisément ce sentiment d'iniquité ressenti par le personnel non soignant. Cependant, cette position devient mitigée lorsque nous poursuivons la réflexion sur la base de cette théorie dans son versant « proportionnalité ». Dans ce cas, Adams (1965) affirme que les individus considèrent une transaction comme juste lorsque le rapport entre leurs efforts (contributions) et ce qu'ils reçoivent en échange (rétributions) est équilibré, comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux. En milieu hospitalier, où les objectifs sont principalement orientés vers les soins, les efforts déployés à titre d'exemple par un Infirmier Diplômé d'Etat (IDE) de grade B3 semblent avoir plus de valeur contributive que ceux consentis par un Assistant Comptable du même établissement et de même grade (B3) dont la finalité de l'activité ne contribue pas directement à l'atteinte des missions de l'organisation. Dans cette logique, les référents choisis par le personnel non soignant peuvent s'avérer inappropriés. L'alternative à cette inadéquation est le choix comme référent d'autres fonctionnaires du même emploi (par exemple : Assistant Comptable) de même grade (B3) exerçant les mêmes activités (administratives ou financières) mais cette fois-ci dans d'autres ministères (Ministère de l'Economie et des Finances). Dans ce cas précis, la perception de l'injustice s'accroît car au niveau du ministère référent, les agents perçoivent un traitement salarial beaucoup plus alléchant eu égard aux différentes primes versées.

Mais ici encore, l'on peut réfuter la pertinence du référent car ces salariés, bien que fonctionnaires exercent dans un secteur différent de la santé. Or, la théorie de l'équité insiste sur la qualité du référent qui doit être placé dans les mêmes conditions que le travailleur.

L'ultime situation qui nous semble appropriée pour déceler s'il y a effectivement injustice dans ce milieu, est de faire la comparaison avec la situation d'un agent issu du personnel soignant (un Médecin par exemple) placé en situation d'activités administratives permanentes (Directeur d'hôpital public). Cette situation permet de comprendre que, bien qu'ayant les mêmes activités et fonctions administratives, le Directeur d'hôpital public et Médecin de grade A4 (personnel soignant) perçoit près du double de la rémunération de son homologue Directeur d'hôpital public et Administrateur des Services Financiers aussi de grade A4 (personnel non soignant). Dans cette situation où le référent semble idéalement choisi, et dans un processus de comparaison entre ce qu'il apporte à son travail (sa compétence, son temps, sa bonne volonté, son expérience) et ce qu'il en reçoit (son salaire, son estime, sa tâche intéressante, ses avantages sociaux) avec ce que d'autres travailleurs apportent et reçoivent, il est légitime que naisse un sentiment d'injustice au niveau du personnel issu de cette catégorie socioprofessionnelle.

Notre première hypothèse anticipait un effet négatif de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. Les résultats obtenus de notre étude sont en accord avec cette hypothèse et conduisent à des conclusions aussi bien théoriques que pratiques. En effet, nos résultats montrent que la justice distributive a une influence significative et négative sur l'intention de départ. Ces résultats sont en accord avec des études antérieures entreprises par bon nombre de chercheurs (Bhaskoro et al., 2024 ; Santoso et Noermijati, 2024 ; Yusoff et al., 2024 ; Zhao et al., 2024). Cela signifie que lorsque les travailleurs estiment que ce qu'ils apportent à leur travail (la compétence, le temps, la bonne volonté, l'expérience) et ce qu'ils en reçoivent (un salaire, de l'estime, une tâche intéressante, des avantages sociaux) avec ce que d'autres travailleurs apportent et reçoivent (Adams, 1965) n'est pas juste, ils n'auront pas l'intention de rester dans l'organisation. Ainsi, dans ces conditions, le personnel non soignant n'a que très peu de raisons de continuer à travailler dans les hôpitaux publics qui le traitent injustement.

Aussi, dès qu'une autre opportunité se présentera, ce type de travailleur souhaitera naturellement quitter l'hôpital public.

C'est d'ailleurs ce qui ressort dans nos enquêtes quantitatives. En effet, 76,46 % des enquêtés estiment que si l'opportunité se présente, il y a au moins 60 % de chances de quitter l'hôpital public. Notons que plus de 23 % de ces travailleurs indiquent qu'ils sont prêts à 100 % à quitter l'hôpital public si l'occasion se présentait.

4.2. Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ

Les résultats de la présente recherche montrent également qu'un autre facteur joue un rôle prépondérant dans l'intention de départ du personnel non soignant. Il s'agit de la satisfaction au travail.

En effet, nos résultats révèlent que la satisfaction au travail conjuguée avec les effets positifs de la justice distributive permet de réduire l'intention de départ des travailleurs. Plus précisément, ils indiquent que la satisfaction au travail est un médiateur significatif dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant.

D'une manière générale, l'effet médiateur existe lorsqu'à la fois les variations du niveau de la variable dépendante influent significativement sur les variations de la variable médiatrice et les variations du niveau de celle-ci influent significativement sur la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Baron et Kenny (1986) expliquent que « une variable agit en tant que médiatrice dans la mesure où elle rend compte de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante ». Cela signifie que la satisfaction au travail rend compte de la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant. Autrement dit, la satisfaction au travail, la variable médiatrice, permet d'expliquer comment s'opère la relation entre la justice distributive (variable indépendante) et l'intention de départ du personnel non soignant (variable dépendante), en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect médiatisé (MacKinnon et al., 2002). Cela indique donc que les sentiments de justice distributive influent positivement sur la satisfaction au travail qui agit à son tour sur l'intention de départ.

Ce résultat était attendu car des études antérieures avaient déjà fourni des évidences sur l'existence de liens significatifs entre la justice distributive et l'intention de départ (Bhaskoro et al., 2024 ; Santoso et Noermijati, 2024 ; Yusoff et al., 2024 ; Zhao et al., 2024), la justice distributive et la satisfaction au travail (Cinnioğlu, 2024 ; Maiyaki et al., 2024 ; Santoso et Noermijati, 2024) et, finalement, la satisfaction au travail et l'intention de départ (Elhmaidi et Tijani, 2024 ; Quémener et al., 2022 ; Chaudhary et Pun, 2021).

Lorsque nous poussons plus loin l'analyse de nos données, les résultats montrent que l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ est partiel. Autrement dit, la satisfaction au travail n'explique qu'une partie des effets de la justice distributive sur l'intention de départ. Cela indique donc que la justice distributive conserve une influence significative sur l'intention de départ lorsque la satisfaction au travail est identifiée comme une variable médiatrice. Aussi, la satisfaction au travail n'expliquant

qu'une partie de ces effets, d'autres variables médiatrices peuvent être considérées. Ce sont notamment la motivation au travail (Zhao et al., 2024), l'engagement affectif (Hulin et al., 2017), l'implication organisationnelle (Ouédraogo et Some 2016) et le bien-être eudémonique (Gillet et al., 2015).

4.3. Implications théoriques

Sur le plan théorique, notre étude vient confirmer l'effet négatif de la justice distributive sur l'intention de départ. D'autre part, elle étaye la thèse selon laquelle la satisfaction au travail médiatise partiellement la relation entre la justice distributive et l'intention de départ. Aussi, en examinant empiriquement les relations entre les variables en présence, notre travail est une contribution à l'étude de l'intention de départ du personnel non soignant, qui malgré les recherches, demeure un sujet d'actualité surtout dans le milieu hospitalier et la sphère organisationnelle qui doivent assumer les coûts directs et indirects générés par la formation et le développement des compétences. Elle aide à mieux comprendre l'effet de ces deux déterminants (justice distributive et satisfaction au travail) dans les visions prédictives du départ des employés. Notre recherche vient ainsi élargir les résultats de recherches antérieures sur les thématiques de la justice distributive, la satisfaction au travail et l'intention de départ.

4.4. Implications managériales

Le principal apport managérial concerne la satisfaction au travail et la justice distributive qui sont reconnues comme deux facteurs clés influençant l'intention de départ du personnel non soignant. Ces résultats empiriques devraient attirer l'attention des autorités gouvernementales en général et du Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Couverture Maladie Universelle en particulier dans leur politique de fidélisation des Ressources Humaines pour la Santé dans un contexte fort de "guerre des talents" (Michaels et al., 2001). Leur bonne utilisation est susceptible de réduire non seulement les coûts liés à la perte des compétences (Savall et Zardet, 2006) mais aussi, d'éviter certains dysfonctionnements internes engendrés par le départ du personnel non soignant des hôpitaux publics (Paillé, 2011).

Par ailleurs, étant reconnu que la satisfaction au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant, les autorités ministérielles devraient œuvrer afin de développer des politiques RH garantissant non seulement la justice distributive mais aussi assurant la satisfaction de ce personnel. Cela passe par des mesures telles que les enquêtes de satisfaction du personnel qui devront nécessairement aboutir à des prises de décision en vue de son amélioration.

Aussi, cette recherche rend compte de la nécessité de maintenir au sein de l'ensemble des personnels des hôpitaux publics une certaine équité dans la redistribution des résultats du travail. Ces mesures concerneront notamment une rémunération attrayante, et équitable, la mise en place d'un plan de formation et de développement des carrières et des compétences adéquates. Ces mesures, qui devraient aboutir à une harmonisation des traitements de tous les personnels, auront le mérite de réduire la perception d'attractivité d'autres organisations.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de montrer le rôle de la satisfaction au travail dans l'influence de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. A cet effet, quatre hypothèses ont été émises à la lumière de la revue de littérature et les théories suivantes ont été mobilisées : la théorie de l'équité d'Adams (1965) et la théorie bi-factorielle de Herzberg (1978).

Les données de cette recherche proviennent de la phase quantitative. Elle a concerné une enquête via un questionnaire administré à un total de 106 agents issus du personnel non soignant en activité dans les hôpitaux publics des régions sanitaires d'Abidjan 1 et 2. Les résultats de ces analyses qui ont permis de confirmer nos quatre hypothèses montrent que la satisfaction au travail médiatise partiellement la relation entre la justice distributive et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics.

Les résultats de notre recherche mis en lien avec la littérature en matière de fidélisation des travailleurs constituent des contributions aussi bien théoriques que managériales.

- Les contributions théoriques de la recherche

Les contributions théoriques portent essentiellement sur : a) la compréhension des facteurs explicatifs de l'intention de départ du personnel non soignant, qui malgré les recherches, demeure un sujet d'actualité surtout dans le milieu hospitalier et la sphère organisationnelle et b) l'enrichissement des connaissances en lien avec les résultats de recherches antérieures sur les thématiques de la justice distributive, la satisfaction au travail et l'intention de départ.

- Les contributions managériales de la recherche

Les résultats obtenus présentent plusieurs intérêts managériaux, à savoir : a) l'identification de la satisfaction au travail et de la justice distributive qui sont reconnues comme deux facteurs clés influençant l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics, b) l'intégration de la satisfaction au travail et de la justice distributive comme ressource stratégique dans la politique RH basée sur la fidélisation du personnel non soignant des hôpitaux publics dans un contexte de raréfaction des Ressources Humaines pour la Santé (RHS).

Comme toute recherche, ce travail présente un certain nombre de limites susceptibles d'ouvrir des pistes de recherches futures.

- Les limites de la recherche

Quelques limites méritent d'être soulignées. Il s'agit de :

- a) Les conclusions émises se basent sur les données de deux régions sanitaires et donc sur un nombre restreint d'agents (106). Cet état de fait pourrait affaiblir la pertinence des régressions faites. En outre, la taille de l'échantillon et le fait d'avoir eu recours à un échantillonnage non probabiliste pourraient poser un problème de validité externe qui ne permettra pas de généraliser les résultats obtenus.
- b) L'utilisation d'une version abrégée et traduite dans la mesure de la variable « satisfaction au travail ». Cette situation pourrait introduire des biais dans le processus de recueil et de traitement des données.
- c) Le fait que les données primaires proviennent d'une seule source. A cet effet, l'utilisation d'un questionnaire auto-administré pourrait soulever des questions de subjectivité. Cette limite correspond au biais de variance commune et apparaît lorsqu'un même questionnaire mesure à la fois les variables indépendantes et dépendantes du modèle.
- d) Le caractère ponctuel de cette étude en coupe transversale lié au fait que la mesure de nos différentes variables (indépendante, médiatrice et dépendante) ait été opérée au même moment. Dans ces conditions, les résultats obtenus à partir d'une régression ne permettent pas toujours d'identifier les relations de causalité (Colle, 2008).

- Les perspectives futures de la recherche

Ce travail de recherche a permis d'obtenir des résultats qui méritent d'être approfondis. Il peut s'agir de :

- a) Des recherches futures pourront porter sur les deux autres dimensions de la justice organisationnelle (la justice procédurale et la justice interactionnelle).
- b) La satisfaction au travail ne médiatisant que partiellement la relation, il conviendrait de tester d'autres variables médiatrices telles que la motivation au travail et le bien-être au travail pour expliquer les effets de la justice distributive sur l'intention de départ.
- c) Il sera ensuite possible, afin de démêler la nature des liens entre la justice distributive, la satisfaction au travail et l'intention de départ, de mener une étude longitudinale sur la question.
- d) Il serait tout aussi intéressant d'étudier les conséquences de l'intention de départ (pour l'organisation et pour le salarié). Car les dysfonctionnements sociaux induits par une forte intention de départ ont en effet un coût considérable pour l'organisation (Paillé, 2011).

e) Il aurait été pertinent d'évaluer la fidélisation aussi à travers des concepts comme l'absentéisme ou les dysfonctionnements internes (Paillé, 2011).

f) Enfin, une recherche similaire pourrait s'étendre à d'autres régions sanitaires, voire à l'ensemble du territoire national.

Bibliographie

Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A. & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47(4), 863-881.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, in Berkowitz L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York, 2, 267-299.

Alyahya, M.A., Elshaer, I.A. & Sobaih, A.E.E. (2022). The impact of job insecurity and distributive injustice post COVID-19 on social loafing behavior among hotel workers: mediating role of turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, N° 411, pp. 1-14.

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, 1173-1182.

Bayarçelik, E.B. & Afacan Findikli, M. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235 (2016), 403-411.

Ben Sassi, A. (2023). Les spécificités de la justice organisationnelle dans le contexte du service public : un regard approfondi sur la justice perçue dans le secteur public marocain. *African Scientific Journal*, 03 (21), 0636-0663.

Bentaleb, C. & Annab, S. (2024). Contribution à l'étude de l'impact de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : Cas des employés des centres d'appel au Maroc. *Revue Alternatives Managériales et Economiques*, 6 (4), 395-414.

Bhaskoro, H., Noermijati, & Suryadi, N. (2024). The effect of organizational justice and workload on turnover intention with job stress as a mediating variable. *Journal of Management Economic and Financial*, 2 (1), 23-32.

Bies, R.J. & Shapiro, D.L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.

- Bilo'o, R. E. & Ngok Evina, J. F. (2024).** Relation avec la hiérarchie et performance intra rôle des ressources humaines : rôle de la justice organisationnelle perçue. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7 (4), 1227-1247.
- Bluedorn, A.C. (1982).** A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35 (2), 135-153.
- Brough, P. & Frame, R. (2004).** Predicting police job satisfaction and turnover intentions: the role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-16.
- Budomo, X.M. (2023).** The mediating role of organizational justice on organizational commitment and turnover intention among employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 12(2), 209-226.
- Chaudhary, B. Pd. & Pun, R.D. (2021).** Organization justice and turnover intention: the mediating role of job satisfaction in commercial banks. *The Lumbini Journal of Business and Economics*, IX(1/2), 11-24.
- Cinnioğlu, H. (2024).** The mediating role of job satisfaction in the effect of perceived organizational justice by five-star hotel employees on turnover intention: the case of Antalya. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 12(3), 1548-1566.
- COLLE R. (2008) :** « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination » Thèse de doctorat ANRT
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997).** Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005).** Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Desrumaux, P., Malola, P., Dose, E. & Manzano Garcia, G. (2020).** Harcèlement moral et frustration des besoins : impacts des soutiens des collègues et de la hiérarchie sur l'intention de quitter. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 81(6), 811-819.
- Edrees, H.N.E., Sobaih, A.E.E., Gharbi, H. & Elnasr, A.E.A. (2023).** The influences of procedural justice on turnover intention and social loafing behavior among hotel employees. *Journal of Risk Financial and Management*, 16(2), 1-15.
- Ekmekcioglu, E. B. & Aydogan, E. (2019).** A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1073-1092.

- El Hammouchi, M. & Ait Soudane, J. (2024).** Evolution des pratiques et modèles de gestion des ressources humaines : Etude exploratoire auprès des organisations marocaines. *African Scientific Journal*, 03(24), 0178-0218.
- Elhmaidi, K. & Tijani, O. (2024).** Satisfaction au travail, implication organisationnelle, et intention de départ : le cas de la société « M » du secteur automobile au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 679-704.
- Fall, A., Safy-Godineau, F. & Carassus, D. (2018).** Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents, *@GRH*, 4(29), 31-59.
- Frimousse, S. & Peretti, J.M. (2024).** Regards croisés : Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ? *Question(s) de management*, 1(48), 143-228.
- Frimousse, S., Peretti, J.M. & Swalhi, A. (2008).** La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 4(18), 117-132.
- Gillet, N., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2015).** Justice organisationnelle et intentions de quitter : le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue Québécoise de Psychologie*, 36(1), 127-144.
- Herzberg, F. (1978),** *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, 4^{ième} édition, adaptée de l'américain par Charles Voraz, *Entreprise Moderne d'Edition*.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992).** A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Hulin, A., Lebeque, T. & Renaud, S. (2017).** Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (103), 40-54.
- Jegers, M., Pepermans, R., Hofmans, J., De Cooman, R. & De Gieter, S. (2012).** Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice Turnover Intention Relationship. *International Studies of Management and Organization*, 42(1), 50-67.
- Kenny, D., Kashy, D.A. & Bolger, N. (1998),** Data analysis in Social Psychology, In Gilbert, D.T. Fiske, S.T. et Gardner G. (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed. Boston, Oxford University Press, 233-265.

- Kouakou, N.H. & Hien, S.C. (2024).** Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire : le rôle du soutien social des collègues. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation*, 2(5), 1011-1035.
- Laczo, R. M. & Hanisch, K. A. (1999).** An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees. *Human Resource Management Review*, 9(4), 453-477.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S. & Elechi, O. O. (2010).** The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intention: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7-16.
- Leventhal, G. S. (1976).** The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131
- Locke, E. A. (1976),** The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1350.
- Quéméner, G., De Bosscher, S., Afonso-Pires, C. & Rémy, L. (2023).** L'effet du sens du travail sur l'intention de quitter des personnels soignants en EHPAD. Quel impact de la satisfaction au travail et de la charge de travail ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 29(1), 1-13.
- MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. & Sheets, V. (2002).** A comparison of methods to test médiation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958),** *Organizations*, New York, Wiley.
- Maiyaki, A.A., Sani, M. & Yaro, L.M. (2024).** Mediating effect of perceived organizational justice on the relationship between performance appraisal system and job satisfaction in national open university of Nigeria (NOUN). *International Journal of Accounting Finance and Social Science Research*, 2(2), 39-53.
- Mbiedop Wandji, I., Mboe, G. G. & Tsala Mbani, A. L. (2023).** Analyse du lien entre le leadership transformationnel et la perception de la justice organisationnelle en contexte camerounais : Cas des salariés de la Caisse nationale de la prévoyance sociale (CNPS). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1), 1-23.
- METONOU F. P. (2024) :** « La perception de justice procédurale dans l'évaluation des chercheurs et ses effets sur leurs comportements organisationnels » Thèse de doctorat en sciences de gestion Université de Bordeaux
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001).** *The war for talent*. Harvard Business School Press, 3(15), 109-125.

- Mobley, W. (1977).** Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Moon, K-K., Lim, J. & Kim, J-S. (2024).** Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: evidence from Korean public employees. *Sustainability*, 16(2454), 1-19.
- Moorman, R.H. (1993).** The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Muala, I.A., Al-Ghalabi, R.R., Ali Alsheikh, G.A., Hamdan, K.B. & Alnawafleh, E.A.T. (2022).** Evaluating the effect of organizational justice on turnover intention in the public hospitals of Jordan: mediated-moderated model of employee silence, workplace bullying, and work stress. *International Journal of Professional Business Review*, 7(3), 01-23.
- Müller, J. & Djuatio, E. (2011).** Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4(82), 46-62.
- NADEAU-GAUTHIER S. (2012) :** « Le rôle de l'environnement psychosocial de travail dans la rétention des infirmières œuvrant dans les hôpitaux québécois de soins généraux et spécialisés », Université Laval, <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/23219>.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010).** An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41.
- Nkawiri Rogombé, O. D. & Gangloff, B. (2022).** Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés du secteur public gabonais. *Psychologie du travail et des organisations*, 28(2), 129-144.
- Ouédraogo, I.R. & Some, D.R. (2016).** La fidélisation des ressources humaines par l'implication organisationnelle d'une entreprise africaine : le cas de Onatel-SA au Burkina Faso. *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, 1(2), 1-21.
- Ouffa, A. & Elkhamlichi, A. (2024).** La justice organisationnelle : un catalyseur pour l'engagement organisationnel affectif du personnel infirmier de l'hôpital Arrazi Marrakech : Etude quantitative. *Alternatives Managériales et Economiques*, 6(2), 432-451.
- Özkan, A.H. (2022).** Organizational justice perceptions and turnover intention : a meta-analytic review. *The international journal of cybernetics, systems and management sciences*, 52(8), 2886-2899.

Paillé, P. (2008). Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel. *European Review of Applied Psychology*, 58(3), 145-153.

Paillé, P. (2011), La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Pilar de Luis Carnicer, M., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., & Jiménez, M. J. V. (2004). Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33(2), 222-240.

Rajâa, O. & Mekkaoui, A. (2023). Effet des pratiques GRH sur la performance financière : Capacité prédictive de la théorie de l'échange social *Revue de littérature théorique. International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 5(3), 324-350.

Renaud, S., Tremblay, F.A. & Morin, L. (2014). L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada. *Question(s) de management*, 4(8), 11-26.

Roussel, P. (1996), Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail, Paris, Economica.

Santoso, L.A.B. & Noermijati, (2024). Understanding the mediating role of job satisfaction on the effect of organizational communication and organizational justice on intention to leave in banking sector. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 283-292.

Savall, H. & Zardet, V. (2006), Coûts-performances cachés et gestion des ressources humaines, dans Allouche J. (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 442-448.

Steel, R. P. & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282.

Sumnaya Kumasey, A., Delle, E. & Hossain, F. (2021). Toutes les justices ne sont pas égales : les effets singuliers de la justice organisationnelle sur le comportement et les opinions des fonctionnaires au Ghana. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 87(1), 79-97.

Trimble, D.E. (2006). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, 34(4), 349-360.

Vandenberghe, C., Landry, G. & Panaccio, A.J. (2009). L'engagement organisationnel dans Comportement organisationnel, dans Rojot J., Roussel P. et Vandenberghe C, (eds), *Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles. De Boeck, 3, 275-306.

Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, J.W. & Lofquist, L.H. **(1967)**, Minnesota studies in vocational rehabilitation, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire XXII, Université de Minnesota.

Yang, T., Jin, X., Shi, H., Liu, Y., Guo, Y., Gao, Y. & Deng, J. **(2021)**. Occupational stress, distributive justice and turnover intention among public hospital nurses in China: A cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 61(151481).

Yousaf, M., Saleem, Z. & Ishaq, M. **(2024)**. Effect of organizational justice on turnover intentions of university teachers. *Human Nature Journal of Social Sciences*, 5(2), 121-133.

Yusoff, N.A., Thurasamy, R., Yusliza, M.Y. & Faezah, J.N. **(2024)**. Examine the role of organization justice in predicting turnover intention among employees. *Compendium by paperASIA*, 40(6b), 390-399.

Zahednezhad, H., Hoseini, M.A., Ebadi, A., Afshar, P.F. & Gheshlagh, R.G. **(2020)**. Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(4), 1741-1750.

Zhao, S., Ma, Z., Li, H., Wang, Z., Wang, Y. & Ma, H. **(2024)**. The impact of organizational justice on turnover intention among primary healthcare workers: the mediating role of work motivation. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 3017-3028.