

## **La fidélité professionnelle de la génération Y : Cas des cadres supérieurs de l'OCP Jorf – Lasfar**

### **Organizational loyalty of generation Y: Case of senior managers of OCP Jorf – Lasfar**

**Chaimae Boufarouj, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO),  
Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Said Mdarbi, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO),  
Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Adresse de correspondance :**

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca  
KM 7. N1, Casablanca  
Université Hassan II  
Maroc (Casablanca)  
26100  
Tél : 05 22 23 15 60 / fax : 05 22 25 22 45  
[chaimae.boufarouj@estc.ma](mailto:chaimae.boufarouj@estc.ma)

**Déclaration de divulgation :**

Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :**

Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

**Citer cet article**

Boufarouj, C., & Mdarbi, S. (2021). La fidélité professionnelle de la génération Y : Cas des cadres supérieurs de l'OCP Jorf Lasfar. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(2), 394-409.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4641506>

**DOI: 10.5281/zenodo.4641506**

**Received:** 10 March 2021

**Published online:** March 30, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



## La fidélité professionnelle de la génération Y : Cas des cadres supérieurs de l'OCP Jorf – Lasfar

### Résumé

La fidélité des salariés a fait l'objet de nombreuses recherches depuis plusieurs décennies. Elle est considérée aujourd'hui l'un des principaux intérêts des dirigeants. En effet, elle a un impact à la fois sur l'efficacité de l'individu, sa performance et également sa productivité. L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'impact de l'implication affective, l'intention de départ volontaire et le sentiment d'auto-détermination, perçus par les cadres supérieurs de la génération Y de l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), sur leur fidélité. Pour y aboutir, nous avons posé un ensemble d'hypothèses à travers lesquelles nous avons supposé que les variables explicatives aient un impact direct sur la fidélité des cadres supérieurs de l'Office.

En se basant sur la nature de notre recherche, nous avons opté pour une démarche quantitative avec un mode de raisonnement hypothético-déductif, dans le but de parvenir à présenter un modèle de recherche plus complet. Ce dernier s'est amélioré à travers une revue de littérature très riche, qui servira de base pour établir les liens entre les différentes variables traitées au niveau de notre terrain d'étude. La population ciblée a présenté tout le corps des cadres supérieurs de la génération Y de l'OCP Jorf Lasfar (500 cadres). Les questionnaires auto-administrés ont été distribués auprès de 140 cadres supérieurs ce qui nous a permis de récupérer seulement 72 questionnaires dont 50 qui sont valables pour l'analyse statistique. Les données collectées ont été traitées et analysées à l'aide du logiciel d'analyse « IBM SPSS Statistics version 24 ». Une corrélation statistiquement significative entre l'implication affective et la fidélité des cadres de la génération Y et entre l'intention de départ volontaire et la fidélité des cadres de la génération Y. Cependant, les résultats n'affichaient pas une influence significative du sentiment d'auto-détermination sur la fidélité des répondants.

**Mots clés :** Implication Organisationnelle Affective (IOA), Intention de Départ Volontaire (IDV), Sentiment d'Auto-Détermination (SAD), Fidélité de la génération Y (FY), Cadres Supérieurs

**Classification JEL :** M12

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### Abstract

Employee loyalty has been the subject of much research for several decades. It is now considered to be one of the main interests of senior managers. Indeed, it has an impact both on the Personal efficiency, Organizational performance and also his productivity. The main objective of this study is to evaluate the impact of affective commitment, intention to leave and the sense of self-determination, perceived by Generation Y executives of the Office Chérifien des Phosphates (OCP), on their sense of loyalty. In order to do this, we made a set of hypotheses through and we have assumed that the explanatory variables have a direct impact on the loyalty of the Office's senior managers.

Based on the nature of our research, we have opted for a quantitative approach with a hypothetical-deductive reasoning mode, with the aim of presenting a more complete research model, which has been improved through a rich literature review, and which will serve as a basis for establishing the links between the different variables treated in our field of study. The target population presented senior managers of Generation Y of OCP Jorf Lasfar (500 executives). The self-administered questionnaires were distributed to 140 senior managers, allowing us to retrieve only 72 questionnaires, 50 of which are valid for statistical analysis. The collected data were processed and analyzed using the analysis software SPSS V.24. There was a statistically significant correlation between affective commitment and the sense of loyalty ( $\beta = 0.445$ ,  $p < 0.05$ ) and between intention to leave and the sense of loyalty ( $\beta = -0.580$ ,  $p < 0.05$ ). However, the results did not show a significant influence of the sense of self-determination on respondents' loyalty ( $\beta = -0.248$ ,  $p > 0.05$ ).

**Keywords :** Affective Organizational Commitment, Intention to Leave, Sense of Self-Determination, Loyalty of generation Y, Senior managers

**JEL Classification :** M12

**Paper type :** Empirical research

## 1. Introduction

Dans le contexte actuel de mondialisation des sciences sociales, les performances sur le marché d'emploi encouragent les entreprises à réétudier leurs modes de travail, leurs styles de gestion et leurs manières d'attirer les bons profils. En revanche, les acteurs expriment de plus en plus des nouvelles attentes auxquelles l'entreprise doit savoir répondre.

Les dernières décennies ont connu un changement organisationnel qui a commencé à affecter la profession de gestion du personnel. Elton Mayo (1954) a essayé d'établir les principaux facteurs de motivation au travail qui peuvent s'inscrire dans le cadre des facteurs non monétaires (Bugandwa M.A., Balemba K. & Bakomeza B., 2014, p. 150). Ceci a amélioré précipitamment l'approche administrative de la gestion du personnel vers une nouvelle approche plus dynamique de la gestion des ressources humaines (GRH) qui s'occupent surtout à l'étude de l'implication des individus et l'analyse de leurs degrés d'attachement professionnelle.

Comme le suggèrent Jean Marie Peretti (2013, p. 1) « *Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines. Les pratiques performantes sont celles qui permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La direction des ressources humaines doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes imprègnent progressivement depuis vingt-cinq ans les pratiques ressources humaines dans les divers contextes nationaux* ».

Toutefois, cette nouvelle approche de gestion, a considéré les travailleurs comme un trésor vital qui peuvent influencer la performance de chaque organisation. La direction de la GRH consiste aujourd'hui d'aligner les buts et les objectifs individuels avec les buts et les objectifs organisationnels, plutôt que de placer des règles et des conditions.

Intégrer la dimension humaine dans la stratégie de l'organisation reste une exigence reconnue. A ce sens, une performance accrue des entreprises passera d'un côté par une meilleure gestion des ressources humaines (GRH) et d'un autre côté par une meilleure conduite de l'implication organisationnelle des salariés vers la création et l'amélioration de leur fidélité à l'égard de l'entreprise.

Les recherches en matière de fidélité de la génération Y sont rares. A ce titre, une étude pareille, nous semble intéressante pour acquérir des connaissances de plus en plus approfondies en la matière. A cet égard notre travail a pour objectif principal d'étudier l'implication organisationnelle affective et son impact sur la fidélité des cadres de la génération Y. Sur ce, notre ambition sera d'essayer d'apporter un certain nombre d'éléments de réponse à la problématique suivante :

***Existe-t-il un impact de l'implication affective, l'intention de départ et le sentiment d'auto-détermination, perçus par les cadres supérieurs de la génération Y de l'OCP Jorf-Lasfar, sur leur sentiment de fidélité ?***

En répondant à cette question de recherche, ce travail appliqué va enrichir en premier lieu la littérature, notamment en ce qui concerne l'implication affective, l'intention de quitter, l'autonomie ainsi que la fidélité de la génération Y. En second lieu, il va porter un ensemble de réponse qui confirme que la fidélisation des individus au travail constitue un instrument important et un cheval de bataille pour l'amélioration de la performance et de l'efficacité de l'entreprise.

Pour ce faire, nous allons commencer par une présentation de la revue de littérature afin d'achever par le développement de nos hypothèses de recherche (section 2), ensuite nous

présenterons notre modèle de recherche et nous enchaînerons avec la méthodologie de recherche et la description de notre échantillon (section 3) pour présenter à la fin les résultats de notre étude empirique (section 4).

## **2. Revue de littérature et développement des hypothèses**

### **2.1. Implication Organisationnelle Affective (IOA)**

En effet, le modèle de Meyer et Allen (1991) a identifié trois composantes principales de l'implication organisationnelle appelées « dimensions », à savoir : l'affective, la continue et la normative. Cependant, l'implication affective fait référence à l'attachement émotionnel et l'identification des salariés à leur organisation. Il est lié principalement à l'intention de rester dans l'entreprise (Singh A. et Gupta B., 2015, p. 1195).

Mowday et al., (1979, p. 226) ont défini l'implication affective comme « *la force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière* » (Chordiya R., Sabharwal M., & Goodman D. 2017, p. 2-3).

Toutefois, ils l'ont décrit selon trois caractéristiques principales, à savoir :

- L'acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ;
- La volonté de déployer des efforts au nom de l'organisation ;
- Le désir profond de maintenir l'adhésion à l'organisation.

Dans le même sens, Vandenberghe C. et al., (2004) ont indiqué que quels que soient les centres d'intérêt, ce type d'implication peut être défini au sens large comme un attachement caractérisé par une identification et une implication dans un organisme (Meyer & Allen, 1991 ; Meyer & Herscovitch, 2001).

Al Jabri B. & Ghazzawi I. (2019) ont suggéré que l'implication affective fait référence à l'attachement d'un employé envers une entité donnée. Elle est déterminée quant à le choix de rester identifié émotionnellement envers l'organisation du travail.

### **2.2. Intention de Départ Volontaire (IDV)**

L'intention de quitter l'entreprise est définie comme étant le niveau auquel un membre d'une organisation envisage de couper complètement sa relation avec sa communauté ou son employeur. Globalement, elle fait référence à la volonté d'un employé de quitter l'organisation et sa possibilité subjective estimée de laisser sa profession dans un avenir proche (Halawi A.L. 2014, p. 2).

Nannarow S. et al., (2014) ont constaté que divers facteurs ont des fortes répercussions sur l'intention de quitter l'entreprise chez les personnels, notamment des facteurs socio-démographiques (l'âge et les responsabilités familiales), des facteurs organisationnelles (le climat d'équipe, les conflits au travail, la non-reconnaissance) et des facteurs macro-économiques (meilleure opportunité ailleurs).

Kashmoola B. Ahmad F. & Khar Kheng Y. (2017, p. 107) ont confirmé que l'intention de départ volontaire des salariés est liée principalement à l'implication organisationnelle, à la satisfaction au travail et à l'épuisement professionnel. C'est également un processus cognitif d'une personne consciente de quitter volontairement son lieu de travail ainsi que son organisation (Steil A.V., Floriani V.E. & Alves Bello J.S., 2019).

### **2.3. Sentiment d'Auto-Détermination (SAD)**

Le sentiment d'auto-détermination peut être appliqué à la compréhension des concepts liés à la motivation du personnel, notamment son implication envers un objectif précis de l'organisation du travail (Gunasekare T., 2016). Il constitue un élément clé pour le développement de l'individu au travail, il permet de mesurer la fidélité des salariés à l'égard de leur entreprise.

Plusieurs auteurs lient ce concept avec le sentiment d'autonomie de l'agent dans le choix de son activité, d'une part, et avec son sentiment de contrôle des résultats, d'autre part. Cette perception a donné un nouvel éclairage à la GRH, ce qui a conduit au développement du niveau de fidélité et de motivation des individus.

La théorie d'auto-détermination (TAD) s'intéresse principalement à l'étude de la façon dont l'individu interagit à son environnement social. Elle définit les motivations intrinsèques et plusieurs types de motivations extrinsèques où elle décrit comment elles influencent le développement social et cognitif, d'un côté, et la personnalité de l'employé, d'un autre côté.

En outre, elle est focalisée sur les besoins psychologiques, notamment l'autonomie, la compétence, etc. et sur leur rôle dans l'amélioration du processus de motivation et du bien-être au travail (Legault L., 2017).

Par ailleurs, le sentiment d'auto – détermination représente un besoin d'autonomie naturelle ou des besoins fondamentaux qui existent chez un individu pour atteindre des buts principaux de l'organisation (Imamudin, Budiman N., & Suherman, 2020).

#### **2.4. Fidélité de la génération Y (FY)**

La fidélité des employés peut être définie en fonction de l'attachement psychologique et émotionnel d'un individu envers l'organisation. Globalement, elle se développe à travers une attitude affective généralisée envers une entité quelconque.

Logan (1984) considère la fidélité comme la relation forte qui lie un employé à son organisation, même s'il n'a pas forcément une intention de rester. En outre, l'absence du sentiment de fidélité chez les employés représente un défi pour les organisations et tout un ensemble de problèmes qui les pousse de ne pas avoir la capacité d'accomplir leurs missions, leurs visions ou leurs objectifs (Frempong L.N. et al., 2018).

Pour résumer, Paillé (2004, p. 5) suggère que « *la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés* » (Giraud L., Roger A., & Thomines S., 2012, p. 45).

Bien que la génération Y soit l'un des termes les plus populaires, il existe plusieurs autres termes qui lui ont été appliqués, tels que Millennials, Generation Me, Generation WHY, Gaming Generation, Net Generation, Facebook Generation, iGeneration (Kelan E. & Lehnert M., 2009, p. 2).

La génération Y est la nouvelle génération après la génération X qui peut être classée comme une personne née entre les années 1980 et 1990 (Sa'aban S., Ismail N. & Mansor M.F., 2013, p. 549). Elle apparaît comme "confiante", "honnête", "exigeante" et "bruyante" et ses attentes sont élevées, notamment en matière d'apprentissage.

Aujourd'hui, la fidélité de la génération Y crée un défi majeur pour chaque type d'entreprise. Les employés de cette génération ont plus d'envie de gagner vite l'argent et de toucher un salaire très élevé. Ils intègrent généralement des entreprises dont ils croient qu'ils auront la possibilité d'évoluer leur carrière facilement.

#### **2.5. Développement des hypothèses**

D'après notre revue de littérature présentée ci-dessus, nous formulons trois hypothèses (H1, H2 et H3) qui feront l'objet d'une étude quantitative confirmatoire et que nous testerons au niveau des sections suivantes.

**Hypothèse 1 (H1) : L'implication organisationnel de type affectif influence positivement la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y.**

Ndayirata S. (2018, p. 33) affirme que la fidélité se développe généralement chez les acteurs attachés affectivement à l'entreprise. A ce sujet, il considère qu'elle s'accroît à travers

l'attachement de l'individu, qui se produit essentiellement par son implication affective envers son lieu de travail.

**Hypothèse 2 (H2) : L'intention de départ volontaire influence négativement** la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y.

Tiote L. (2016, p. 31) et Giraud L. (2015, p. 60) ont montré que la fidélité peut donner ses bons résultats sur la diminution des taux liés aux départs volontaires des employés. Cette définition souligne l'existence d'un lien entre l'intention de départ volontaire et le concept de fidélité, ce qui a fait l'objet de la construction de notre deuxième hypothèse de recherche.

**Hypothèse 3 (H3) : Le sentiment d'auto-détermination influence positivement** la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y.

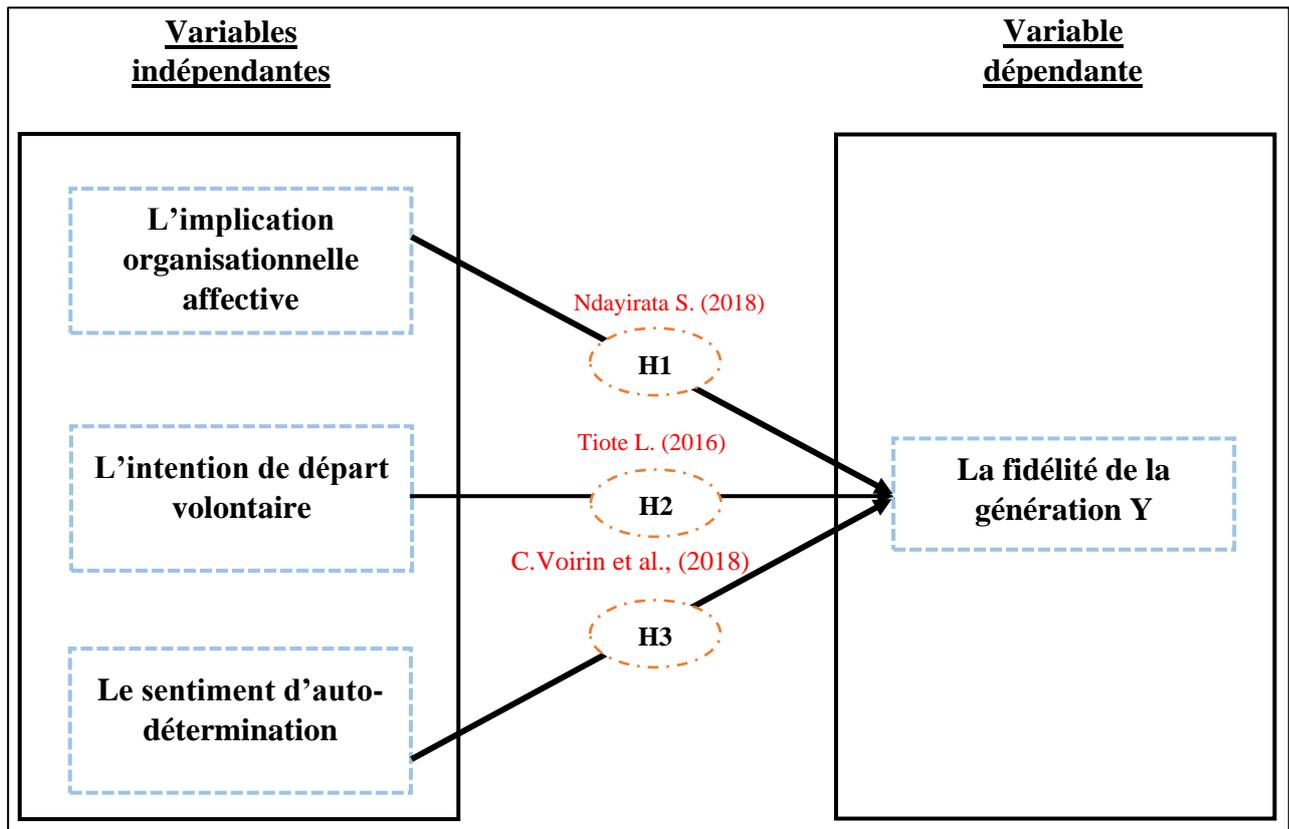
Ce sentiment constitue un élément essentiel pour le développement émotionnel de chaque personne. Selon plusieurs chercheurs, le sentiment d'auto-détermination a une relation très étroite avec la fidélité des travailleurs. En outre Charbonnier-Voirin A. & Lissillour M. (2018, p. 104) considèrent que « *parmi les déterminants de la fidélité se trouvent les éléments contextuels et relationnels qui dépendent à la fois de l'environnement dans lequel la relation d'emploi évolue et des incitations au travail notamment le degré d'autonomie* ».

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Modèle conceptuel de recherche**

En effet, la deuxième section de ce travail avait l'objet de faciliter la construction du modèle de recherche. Après avoir présenté les hypothèses de notre étude, nous pouvons conclure que le modèle présentera suffisamment les relations existantes entre les différents concepts étudiés. La figure suivante présente le modèle conceptuel de base. (**Figure 1**)

Figure 1 : Modèle conceptuel de notre recherche



**Source :** Auteurs

Nous considérons donc que la composante affective de l'IO, l'intention de départ volontaire et le sentiment d'auto-détermination comme étant les formes de la fidélité de la génération Y. Nous présenterons ci-dessous un tableau d'items utilisés pour la réalisation de cette étude.

L'échelle de Meyer et Allen (1990) a été utilisée sous la dénomination de l'OCQ (Organisationnal Commitment Questionnaire). Elle est composée de huit items permettant de mesurer l'attachement émotionnel de l'acteur vis-à-vis son l'organisation.

Une échelle de mesure proposée et validée par Rodolphe COLLE (2006) composée de six items permettant de mesurer l'intention de quitter l'entreprise. Elle paraît être la plus utilisée dans les différentes études en Sciences de Gestion.

Le troisième axe concerne la mesure du sentiment d'auto-détermination de la population étudiée. L'échelle développée par le même auteur en 2006 pour mesurer ce concept est composée également de six items afin de mesurer le degré de liberté, d'autonomie et de confiance organisationnelle des individus.

Pour mesurer le sentiment de fidélité, nous avons opté pour l'échelle de Sihombing O. & Berlianto P., (2017) qui se compose de quatre items principaux afin de mesurer l'identification organisationnelle et le degré de fierté d'appartenance des individus au travail.

**Tableau 1 :** Variables de mesures et leurs items

Items	Questions	Sources
<b>Implication Organisationnelle Affective (IOA)</b>		
<b>IOA 1</b>	Je ne me sens pas fortement attaché à mon entreprise	<b>Allen et Meyer (1990), cité par Culpepper A. (2000)</b>
<b>IOA 2</b>	Je serai très content de passer le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise	
<b>IOA 3</b>	Je pense pouvoir aisément m'attacher à une entreprise autant qu'à celle-ci	
<b>IOA 4</b>	J'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise à des gens de l'extérieur	
<b>IOA 5</b>	Je ne me sens pas lié à cette entreprise par des sentiments forts	
<b>IOA 6</b>	Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens	
<b>IOA 7</b>	Cette entreprise signifie énormément pour moi sur le plan personnel	
<b>IOA 8</b>	Je ne me sens pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise	
<b>Intention de Départ Volontaire (IDV)</b>		
<b>IDV 1</b>	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans une future proche	<b>Rodolphe COLLE (2006)</b>
<b>IDV 2</b>	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation	
<b>IDV 3</b>	Je pense souvent à partir de cette entreprise	
<b>IDV 4</b>	Je recherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation	
<b>IDV 5</b>	Je pense sérieusement à quitter mon travail	
<b>IDV 6</b>	Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise	
<b>Sentiment d'Auto-Détermination (SAD)</b>		
<b>SAD 1</b>	Dans l'ensemble, je me sens plutôt libre dans mon entreprise	<b>Rodolphe COLLE (2006)</b>
<b>SAD 2</b>	Mon entreprise m'accorde une grande marge d'autonomie pour tout ce qui me concerne	
<b>SAD 3</b>	J'obtiens toujours ce que je demande	
<b>SAD 4</b>	Le contrôle exercé par mes supérieurs n'est pas très contraignant	
<b>SAD 5</b>	Je me sens soutenu par mon entreprise et mes supérieurs	
<b>SAD 6</b>	Mes supérieurs m'accordent leur confiance	
<b>Fidélité de la génération Y</b>		
<b>FY 1</b>	Je pense rarement à quitter l'entreprise pour travailler dans une organisation différente	<b>Sihombing O. &amp; Berlianto P., (2017)</b>
<b>FY 2</b>	Je suis fier(e) d'être identifié avec cette organisation	
<b>FY 3</b>	Je recommanderais cette entreprise à d'autres comme un bon endroit pour travailler	
<b>FY 4</b>	Je recommanderais cette entreprise à d'autres comme un bon endroit pour faire des affaires	

**Source :** Auteurs

### 3.2. Présentation de l'épistémologie et la méthodologie de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour le choix du premier paradigme positiviste. Il a été considéré comme étant le paradigme original exigé par notre travail de recherche. De ce fait, il a représenté un mouvement culturel qui a mis l'accent sur

l'approche déductive. L'objectif principal du mode de raisonnement hypothético-déductive a été de montrer le type de la relation qui existe entre les variables explicatives et la variable à expliquer, afin de donner un sens à cette relation scientifique.

A ce sens, une étude quantitative a été effectuée pour déterminer l'influence des variables indépendantes sur le sentiment de fidélité des cadres supérieurs de la génération Y (hors-cadres). Cette démarche nous a permis d'analyser les résultats de notre enquête statistiquement suite à une logique scientifique.

Une recherche terrain a été effectuée sur une période de 3 mois. Gardant cela à l'esprit, une enquête par questionnaire a été utilisée et grâce à laquelle nous avons enlevé un ensemble d'informations authentiques, qui nous ont conduites d'obtenir des mesures plus proches de la réalité.

Une échelle de Likert a été adoptée et évaluée de 1 à 5 : 1 « Pas du d'accord », 5 « Tout à fait d'accord ».

### **3.3. Description de l'échantillon ou terrain de l'étude**

L'échantillon de notre étude est représenté par l'ensemble des hors-cadres de la génération Y travaillant à L'Office Chérifien des Phosphates – Jorf Lasfar, El Jadida – Maroc (Entreprise publique industrielle et commerciale). L'échantillonnage de convenance a été choisi pour recueillir et analyser les données des cadres supérieurs de la génération Y travaillant dans une entreprise semi-publique industrielle et commerciale. En statistique, le choix de l'échantillon de convenance peut parfois donner la possibilité de généraliser les résultats obtenus dans le cas où l'échantillon n'est pas représentatif (nous avons interrogé les cadres supérieurs disponibles au lieu et à moment de la collecte d'informations).

Dans le cadre de cette étude, les interrogant qui ont été exclus sont :

- Les ouvriers et les employés exerçant une activité à l'office « OE »,
- Les techniciens et les agents de maîtrise exerçant une activité à l'office « TAMCA »,
- Les hors-cadres ayant plus de 40 ans « La génération X ».

Les interrogant qui ont été inclus sont :

- Les directeurs et les directeurs conjoints de la génération Y,
- Les ingénieurs de la génération Y,
- Les responsables, les managers et les chefs de service de la génération Y.

Pour notre étude, 140 cadres supérieurs ont été interrogés sur une population mère estimée à 500 cadres d'âges différents de l'OCP Jorf-Lasfar dont 50 valables pour l'analyse statistique.

La répartition de l'échantillon de notre étude montre l'existence d'un nombre important des hommes. Ils représentent 64% contre seulement 36% des femmes. En ce qui concerne la situation familiale, les données recueillies présentent l'existence de deux modalités. En outre, sur les 50 individus interrogés, 34 personnes déclarent être mariées « 68% » et 16 personnes déclarent être célibataires « 32% ». La tranche d'âge entre 35 ans et 39 ans constitue la tranche la plus dominante au niveau de notre échantillon. Cependant, 28% des répondants ont un âge entre 30 ans et 34 ans, 16% ont âge moins de 24 ans et le reste ont un âge entre 25 et 29 ans. La catégorie socio-professionnelle « Responsables » constitue la catégorie la plus dominante, suivi par la catégorie « Managers » soit 30%, « Ingénieurs » 18% et finalement « Chefs de service » 8%. Enfin, l'ancienneté varie entre 10 et 15 ans avec 48%, les personnes ayant une ancienneté de 5 ans et moins : 14 individus « 28% » et enfin 12 cadres ont une ancienneté entre 5 et 10 ans constituent la part la plus faible avec 24%.

## 4. Résultats et discussions

### 4.1. Analyse de la fiabilité et la validité des échelles de mesure

En effet, l'indice KMO a indiqué que tous les items des quatre variables sont adéquats pour une analyse factorielle (il s'approche de **1**). A ce sens, les résultats du test de Bartlett ont indiqué que la corrélation entre les items est acceptable. Cette conclusion s'explique par le coefficient de **0,000**.

En revanche, l'analyse de la fiabilité de l'échelle de l'IOA a indiqué qu'elle bénéficie d'une excellente cohérence par rapport à : IOA 1, IOA 3, IOA 5 et IOA 8. Or, les items IOA 2, IOA 4, IOA 6 et IOA 7 ont été supprimés. Ce résultat a été justifié par le fait qu'ils n'ont pas expliqué cette variable d'où ils ont présenté un alpha de Cronbach supérieur à celui de la question globale ( $\alpha = 0.760$ ). Pour cela, nous avons décidé de maintenir l'ensemble des items qui composent l'échelle de l'IOA sauf ceux qui ont été supprimés après l'analyse de fiabilité.

De plus, la fiabilité de l'échelle de l'IDV, du SAD et du SY a indiqué qu'elles bénéficient d'une excellente cohérence interne entre les items qui les composent. Ce résultat a été justifié par les coefficients d'alpha de Cronbach pour l'ensemble de variables, qui n'a pas dépassé la valeur qui s'est respectivement trouvé comme suit : ( $\alpha = 0.835$ ,  $\alpha = 0.868$  et  $\alpha = 0.787$ ).

### 4.2. Analyse en composantes principales

L'analyse de la variance totale nous a permis d'extraire la première composante (le premier item) de l'IOA qui explique **46,543 %** de la variance totale, d'extraire le premier item de l'IDV qui explique **56,796 %** de la variance totale, d'extraire la première composante du SAD qui explique **61,408 %** de la variance totale et d'extraire le premier item de la FY qui explique **61,820 %** de la variance totale.

En ce qui concerne les tests Khi-deux de cette étude, ils nous ont confirmé que toutes les variables explicatives par rapport à la variable liée à la fidélité de la génération Y, ont une signification asymptotique (bilatérale) inférieure à **0.05** (signification Khi-deux de Pearson = **0.000**). Pourtant, ce résultat a justifié que ce test est fiable et que l'information qui sera dégager par la suite sera significative pour les résultats de notre étude.

Avant d'effectuer l'analyse de régression (test d'hypothèses), nous nous sommes intéressés de prime abord à l'analyse du coefficient de corrélation de Pearson. Les résultats ont indiqué qu'il existe des variables qui ont une forte corrélation, notamment le SAD avec l'IDV (**-0,738**), l'IOA avec la FY (**-0,642**), le SAD face à la FY qui présente une corrélation de (**0,453**), etc.

Toutefois, nous pouvons qualifier les corrélations en rouge (Voir le tableau 2 ci-dessous) comme faible pour ne pas tomber dans des études sophistiquées et rentrer dans les détails. Pour des considérations de temps, il est préférable de prendre en compte une barre de corrélation qui ne doit pas être supérieure à **0,6**.

L'analyse du coefficient de corrélation de Pearson nous a permis de démontrer deux valeurs aberrantes. La première concerne la relation entre l'IOA et l'IDV et la deuxième concerne l'IDV à l'égard de l'IOA. Ceci s'est expliqué par l'absence de validité discriminante entre les items des deux variables (Carricano et al., 2010 ; Roussel et al., 2002 ; Evrard et al., 2009 ; Malhotra, 2004 ; Jolibert et Jourdan, 2006) (Bouamama M. 2016, p. 186).

Nous déduisons alors, qu'il convient de ne pas combiner les variables vues que cela nécessite des études avancées de covariance pour trouver les liens entre ces paramètres.

**Tableau 2 : Matrice de corrélation-Matrice des composantes après rotation**

		Corrélations			
		IOA	IDV	SAD	FY
<b>IOA</b>	Corrélation de Pearson	1	,601**	-,613**	-,642**
	Sig. (Bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
<b>IDV</b>	Corrélation de Pearson	,601**	1	-,738**	-,665**
	Sig. (Bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
<b>SAD</b>	Corrélation de Pearson	-,613**	-,738**	1	,453**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000		,001
	N	50	50	50	50
<b>FY</b>	Corrélation de Pearson	-,642**	-,665**	,453**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Source :** Notre enquête à l'aide du logiciel SPSS

### 4.3. Résultats de l'enquête

Pour une étude de régression, l'indépendance des données statistiques est essentielle. Dans notre enquête, le test de Durbin-Watson a indiqué une valeur acceptable de **2,297** (ceci indique que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus). Nous pouvons conclure que le modèle s'assemble bien aux données de la recherche, et nous pouvons donc tester nos hypothèses relatives aux variables explicatives de la fidélité de la génération Y.

**Tableau 3 : Modèle général de régression des variables explicatives de la FY**

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,748 <sup>a</sup>	,559	,530	,68522748	2,297

a. Valeurs prédites : (constantes), SAD, IOA, IDV

b. Variable dépendante : FY

**Source :** Notre enquête à l'aide du logiciel SPSS

Le tableau suivant résume les corrélations des effets de l'IOA, l>IDV et le SAD sur la fidélité de la génération Y (FY).

**Tableau 4 : Analyse de variance des variables explicatives de la FY**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,794E-16	,097		,000	1,000
	IOA	,445	,129	,445	3,449	,001
	IDV	-,580	,151	-,580	-3,845	,000
	SAD	-,248	,153	-,248	-1,626	,111

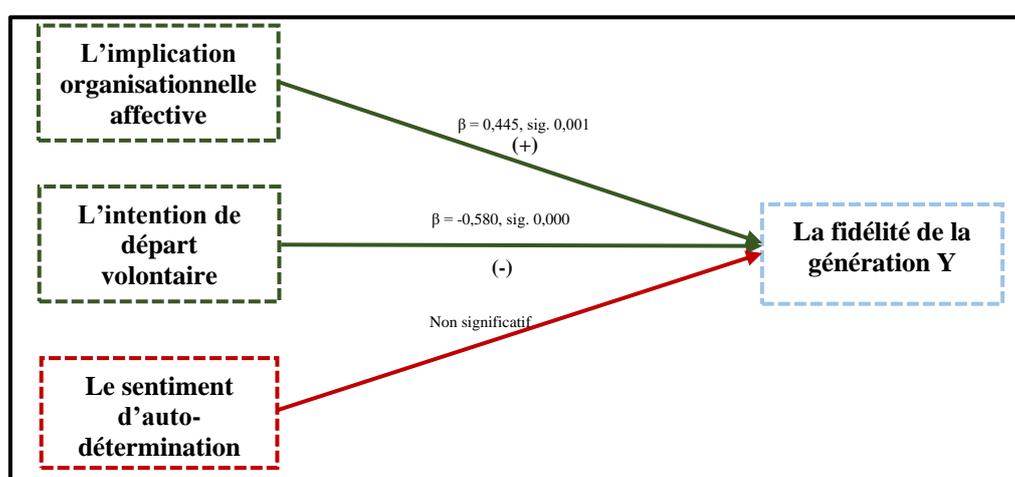
a. Variable dépendante : FY

**Source :** Notre enquête à l'aide du logiciel SPSS

D'après la signification des coefficients Beta, nous pouvons conclure que :

- La dimension affective de l'implication joue un rôle prépondérant sur la fidélité de la génération Y, avec une valeur bêta de ( $\beta = 0.445$ ) et avec une valeur  $p$  très significative ( $p = 0.001$ ). Ce résultat signifie que : Plus l'implication affective est élevée chez les cadres supérieurs de la génération Y, plus leur fidélité sera concrète (**H1 validée**),
- L'intention de départ volontaire joue un rôle très important envers la fidélité de la génération Y. Ce rôle s'explique par la valeur bêta ( $\beta = -0.580$ ), avec un  $p$  très significatif ( $p = 0.000$ ). Ceci signifie que : Plus les cadres supérieurs de la génération Y n'ont pas une intention de départ volontaire, plus ils ont un sentiment de fidélité à leur office (**H2 validée**),
- Les résultats ne permettent pas l'acceptation et la validation de l'hypothèse (H3) car le lien entre le SAD et la FY n'était pas significatif. Ce résultat s'est expliqué par la valeur bêta ( $\beta = -0.248$ ), avec un  $p$  non significatif ( $p = 0.111 > 0.05$ ) (**H3 rejetée**).

Figure 2 : La fidélité des cadres supérieurs de la génération Y de l'OCP Jorf – Lasfar



Source : Auteurs

#### 4.4. Discussion des résultats

La démarche quantitative de cette enquête, a fait l'objet d'un test de trois hypothèses liées principalement à l'étude de la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y de l'Office Chérifien des Phosphates (Jorf – Lasfar). De prime abord, nous commençons par une synthèse générale des principaux résultats avant de les discuter à la lumière des fondements théoriques.

Les concepts présentés au niveau des sections précédents ont été étudiée suite au modèle de régression linéaire multiple. Nous avons commencé par vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure en utilisant l'alpha de Cronbach. Puis ensuite, nous avons procédé au test de validité convergente (l'ACP) et discriminante (la matrice de corrélation).

Ensuite, les construits de la recherche ont été déterminés grâce à la revue de littérature : chaque échelle de mesure a été bien sélectionnée, ainsi que les items ont été bien conçus. En outre, l'analyse de factorisation nous a conduit à purifier l'échelle de mesure de l'implication affective en supprimant les items (IOA 2, IOA 4, IOA 6 et IOA 7) et à conserver les autres liés aux trois variables qui suivent.

- **H1 : L'influence positive de l'implication affective sur la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y**

La validation de l'hypothèse se traduit comme suit : les cadres supérieurs de la génération Y à l'OCP Jorf-Lasfar ont nécessairement une fidélité favorable en fonction de leur forte implications affective.

D'après la revue de littérature, Poulain-Rehm (2003) confirme que la fidélité se développe généralement par les individus impliqués affectivement à leur entreprise. Il considère que l'IOA contribue activement à la création d'un fort attachement professionnel basé spécialement sur la fidélité des acteurs (Pennaforte A. 2011, p. 60).

Partant de cette opinion, les résultats de notre recherche, comme s'est déjà indiqué ci-dessus, s'alignent avec ce constat dans la mesure où nous avons pu accepter la première hypothèse de recherche (**H1**). D'un point de vue personnel, nous pensons qu'il est vraisemblable que les cadres supérieurs marocains de l'Office Jorf-Lasfar sont plus susceptibles d'être impliqués affectivement suite à leur identification professionnelle, leur attachement émotionnel et leur fierté d'appartenance.

- **H2 : L'influence négative de l'intention de départ volontaire sur la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y**

Comme nous l'avons déjà démontré, cette hypothèse a été confirmée et elle s'aligne avec les conclusions de Jean-Marie PERRETI (2001) qui souligne que la fidélité peut donner ses bons résultats sur la diminution des taux liés aux départs volontaires des employés. D'après ce constat, nous pouvons dire que PERRETI a suggéré que l'intention de départ volontaire a un effet significatif sur le sentiment de fidélité (Giraud L., Roger A., & Thomines S. (2012), p. 45).

D'un point de vue personnel, cet effet négatif se renvoie à la satisfaction de la population ciblée à l'égard de l'office, qui peut être présentée comme un prédicteur utile de l'intention de départ volontaire envers une organisation (Baret C., et al., 2013, p. 126). Cependant, l'état émotionnel favorable d'un individu va générer une fidélité absolue envers son organisation.

- **H3 : L'influence positive du sentiment d'auto-détermination sur la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y**

Le résultat de l'analyse de corrélation infirme ce lien, ce qui nous a permis de supposer que la motivation autonome et contrôlée n'a pas une influence directe sur la fidélité des hors-cadres de l'office.

Cette infirmation contredit celle de Rodolphe COLLE (2006, p. 392) qui a suggéré que « *le sentiment d'auto-détermination influence de manière significative toutes les facettes de la fidélité* » et il a garanti qu'il est un élément essentiel pour le développement émotionnel de chaque personne.

Nous déduisons de ce constat que l'autonomie ne représente pas la seule préoccupation pour les cadres de la génération Y mais il se peut qu'il existe d'autres facteurs que l'autonomie au travail, qui peuvent impacter positivement la fidélité de cette génération. D'un point de vue personnel, nous stipulons que le rejet de cette hypothèse est lié probablement à la mauvaise compréhension et attention des questions relatives au sujet de sentiment d'auto-détermination.

## 5. Conclusion et résumé

Notre recherche avait pour objectif de mesurer l'impact de l'implication affective, l'intention de quitter et le sentiment d'autonomie sur la fidélité des cadres supérieurs de la génération Y à l'égard de leur entreprise. De prime abord, nous avons essayé de comprendre comment les cadres supérieurs de l'OCP Jorf-Lasfar ; une population riche et importante de l'office ; distinguent ses variables explicatives, qui représentent des éléments essentiels de différenciation sur l'environnement de travail par rapport aux autres établissements et organisations professionnelles au Maroc.

L'apport majeur de ce travail de recherche est certainement les résultats de l'influence **positive** de l'implication affective (IOA) ; forme de l'implication organisationnelle ; sur le sentiment de fidélité de la génération Y et de l'influence **négative** de l'intention de départ volontaire (IDV) sur la fidélité de la même génération.

D'un point de vue théorique, la recherche a présenté une littérature existante sur l'ensemble des variables indépendantes mais une revue de littérature insuffisante sur le sentiment de fidélité de la génération Y. A ce sens, la volonté des organisations de faire des efforts pour aider, conseiller et améliorer l'implication affective de ses employés, traduit automatiquement la progression de leur niveau de fidélité envers l'entreprise.

Notre démarche quantitative a été découlée par le biais d'un questionnaire pour concrétiser notre recherche. Cette étude a été menée auprès d'un échantillon de 140 hors – cadres, ce qui nous a permis de récupérer seulement 72 questionnaires dont 50 qui ont été valables pour notre analyse statistique. Les données ont été analysées via le logiciel SPSS à travers une analyse descriptive des quatre variables, une analyse de fiabilité des échelles de mesure et un test des hypothèses de notre recherche. Les items présentés n'ont pas été tout pris en considération au niveau de notre raisonnement, mais seulement ceux qui ont été représentatifs par l'analyse de fiabilité des échelles de mesure et qui remplissent les conditions et les normes. Le test des hypothèses a donné naissance de valider les deux premières hypothèses construites au départ et de rejeter la dernière.

Comme tout autre travail scientifique, cette enquête souffre d'un nombre de limites d'ordre théorique et méthodologique.

En effet, la relation entre l'implication affective et le sentiment de fidélité de la génération Y reste encore à l'état de problématique en raison des conclusions théoriques qui ne sont pas très distinctes, définitives et claires. Pourtant, notre modèle de recherche n'est pas complet et mériterait d'être amélioré.

En revanche, il pourrait être attirant d'intégrer à notre modèle de recherche un nombre de variables médiatrices et modératrices qui peuvent expliquer le sentiment de fidélité, à savoir : la carrière subjective et objective, la motivation intrinsèque et extrinsèque, le soutien organisationnel, etc. Cela pourra être un bon point de départ des études de ce genre.

Dans le même sens, la taille de notre échantillon (72 répondants dont 22 invalides) présente aussi une limite pour cette recherche. Cette taille ne nous permet pas d'avancer des conclusions généralisantes. Elle reste insuffisante pour avoir des résultats présentables sur le plan scientifique.

Dans un autre sens, plusieurs questions se posent. Elles constituent des pistes et des voies de recherches futures, qui invitent d'autres chercheurs à prendre en considération les résultats de notre travail pour renforcer une compréhension suffisante de cette problématique de recherche.

- D'un point de vue théorique, des études pourraient s'occuper à intégrer les deux autres dimensions de l'implication organisationnelle, à savoir : la dimension normative et la dimension continue ainsi leurs impacts sur la fidélité de cette jeune génération.

- D'un point de vue empirique, notre étude a été effectuée auprès des cadres supérieurs. Des études sur des catégories différentes, telles que : les techniciens, les agents de maîtrise et les cadres non diplômés dans des entreprises industrielles, pourraient donner lieu à d'autres résultats distincts et divergents. En outre, une étude de contextualisation à travers une démarche qualitative pourra faire le point de départ des futurs travaux afin de mieux comprendre le terrain ou le contexte étudié.

Pour finir, nous souhaiterons que les études de ce type soutiennent à réduire l'écart qui existe entre les recherches théoriques et méthodologiques au Maroc.

## Références

- (1) Al Jabri B. & Ghazzawi I. (2019). *Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda*. International Leadership Journal "ILJ". Vol. 11, No. 1, pp. 78-119. URL: <https://www.researchgate.net/publication/331635975>
- (2) Baret C., et al., (2013). *Exploiter une enquête de satisfaction pour identifier les principaux facteurs de fidélisation des personnels*. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, N°8, pp. 124-134. URL : <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2013-4-page-124.htm>
- (3) Bouamama M. (2016). *Nouveaux défis du système de mesure de la performance : cas des tableaux de bord*. France. URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01279074>
- (4) Bugandwa M.A., Balemba K. & Bakomeza B. (2014). *Satisfaction au travail et performance organisationnelle des institutions d'enseignement supérieur dans la ville de Bukavu*. Bukavu Journal of Economics and Social Sciences, No. 2, pp.149-176. URL : <https://www.researchgate.net/publication/277120900>
- (5) Charbonnier-Voirin A. & Lissillour M. (2018). *La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle*. Revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, N° 125, pp. 97-119. DOI : 10.3917/resg.125.0097
- (6) Chordiya R., Sabharwal M., & Goodman D. (2017). *Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Cross-National Comparative Study*. Public Administration. DOI: 10.1111/padm.12306
- (7) Colle R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination*. France
- (8) Culpepper A. (2000). *A Test of Revised Scales for the Meyer and Allen (1991) Three-Component Commitment Construct*. Educational and Psychological Measurement, Vol. 60, No. 4, pp. 604-616. DOI : 10.1177/00131640021970754
- (9) Frempong L.N., Agbenyo W., & Darko P.A. (2018). *The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment : A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana*. European Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 12, pp. 95-105. URL : <https://www.researchgate.net/publication/325102489>
- (10) Giraud L. (2015). *L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière*. Revue de gestion des ressources humaines, N° 97, p. 58-86. DOI : 10.3917/grhu.097.0058
- (11) Giraud L., Roger A., & Thomines S. (2012). *La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique*. Revue de gestion des ressources humaines, N° 84, pp. 44-60. DOI : 10.3917/grhu.084.0044
- (12) Gunasekare T., (2016). *Self Determination Theory (SDT) : A review on SDT as a Complementary Theory of Motivation*. Kelaniya Journal of Human Resource Management, p. 58-68. DOI : 10.4038/kjhrm.v11i1.28
- (13) Halawi A.L. (2014). *Stimuli and Effect of the Intention to Leave the Organization*. European Scientific Journal, e - ISSN 1857- 743, pp. 1-19
- (14) Imamudin, Budiman N., & Suherman (2020). *Development of Self-Determination*. International Conference on Educational Psychology and Pedagogy (ICEPP 2019), pp. 118-120. DOI : 10.2991/assehr.k.200130.094
- (15) Kashmoola B. Ahmad F. & Khar Kheng Y. (2017). *Review on Job Satisfaction, Intention to Leave and Corporate Entrepreneurial Characteristics in United Arab Emirates" Construction Firms*. International Journal of Emerging Research in Management & Technology. ISSN : 2278-9359, Vol. 6, Issue : 10, pp. 105-115. DOI : 10.23956/ijermt.v6i10.74

- (16) Kelan E. & Lehnert M., (2009). *The millennial generation: generation Y and the opportunities for a globalized, networked educational system*. Beyond - Current - Horizons, pp. 1-12. URL : <https://www.researchgate.net/publication/255588891>
- (17) Legault L. (2017). *Self-Determination Theory*. Springer International Publishing AG 2017, pp. 1-9. DOI : [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8\\_1162-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1162-1)
- (18) Morin J.S. et al., (2009). *The Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire : Factor Structure and Measurement Invariance*. International Journal of Psychology Research, Vol. 4, Issue 3/4, pp. 307-344
- (19) Nannarrow S. et al., (2014). *Intention to Stay and Intention to Leave : Are They Two Sides of the Same Coin ? A Cross-sectional Structural Equation Modelling Study among Health and Social Care Workers*. Journal of Occupational Health, pp. 1-26. DOI : 10.1539/joh.14-0027
- (20) Ndayirata S. (2018). *L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi*. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2017. Français. fFNNT : 2017MON30044ff. fftel-01759494. URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01759494>
- (21) Pennaforte A. (2011). *Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services*. @GRH, n° 1, pp. 39-72. DOI : 10.3917/grh.111.0039
- (22) Peretti J.M. (2013). *Gestion des Ressources Humaines, Chapitre I : Le management des ressources humaines*. France, Vuibert - 19ème édition
- (23) Sa'aban S., Ismail N. & Mansor M.F. (2013). *A study on generation y behavior at workplace*. International Conference on Business Innovation, Entrepreneurship and Engineering (ICOBIEE2013), p. 549-554. URL : <https://www.researchgate.net/publication/261290919>
- (24) Sihombing O. & Berlianto P. (2017). *Antecedents of Employee Loyalty in Educational Setting : An Empirical Study*. International Research Journal of Business Studies, Vol. X, No. 02, pp. 99-109. DOI : 10.21632/irjbs.10.2
- (25) Singh A. & Gupta B. (2015). *Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment*. Benchmarking: An International Journal. Vol. 22, No. 6, pp. 1192-1211. DOI: 10.1108/BIJ-01-2014-0007
- (26) Steil A.V., Floriani V.E. et Alves Bello J.S. (2019). *Antecedents of Intention to Leave the Organization : A Systematic Review*. Social Psychology - Paidéia, Vol. 29, pp. 1-11. DOI : 10.1590/1982-4327e2910
- (27) Tiote L. (2016). *La fidélité des cadres de la téléphonie mobile en côte d'ivoire à l'épreuve de l'équité organisationnelle*. EMS Edition « Question(s) de management », Vol. 4, N° 15, ISSN 2262-7030, pp. 27-42. URL : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-4-page-27.htm>
- (28) Vandenberghe C., Bentein K. Stinglhamber F. (2004). *Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 64, pp. 47-71. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0