

# L'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel des universités publiques sénégalaises. Cas de l'Université Assane Seck de Ziguinchor

Melyan Mendy, Cheikh Oumar Baldé, Samba Dème

DANS @GRH 2020/1 N° 34 , PAGES 37 À 71

ÉDITIONS ASSOCIATION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ISSN 2034-9130

ISBN 9782957609901

DOI 10.3917/grh1.201.0037

Date de mise en ligne : 11/06/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2020-1-page-37?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Association de Gestion des Ressources Humaines.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

---

# L'INFLUENCE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DU PERSONNEL DES UNIVERSITÉS PUBLIQUES SÉNÉGALAISES. CAS DE L'UNIVERSITÉ ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR

## THE INFLUENCE OF THE QUALITY OF WORK LIFE ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE STAFF OF THE SENEGALESE PUBLIC UNIVERSITIES. CASE OF UNIVERSITÉ ASSANE SECK DE ZIGUINCHOR

---

**Melyan Mendy**

Agrégé des universités en Sciences de Gestion  
ERSOME-LARSES/UFR SES  
Université Assane Seck de Ziguinchor  
(Sénégal)

**Cheikh Oumar Baldé**

Docteur en Sciences de Gestion,  
ERSOME-LARSES/UFR SES  
Université Assane Seck de Ziguinchor  
(Sénégal)

**Samba Déme**

Docteur en Sciences de Gestion  
SERGe/UFR SEG  
Université Gaston Berger de Saint-Louis  
(Sénégal)

## Résumé

FR

*Cet article est une synthèse des premiers résultats d'une étude portant sur la qualité de vie au travail au sein des universités publiques sénégalaises dans un contexte de gestion axée sur les résultats. À travers le cas de l'Université Assane SECK de Ziguinchor (UASZ) notre travail tente de montrer que la qualité de vie au travail est un levier d'implication organisationnelle des personnels des universités publiques sénégalaises. L'exploitation des réponses au questionnaire administré à deux cent dix (210) salariés (Personnel d'Enseignement et de Recherche et Personnel Administratif, Technique et de Services) de l'UASZ dont cent vingt-cinq (125) questionnaires retournés soit 59,53 % révèle une influence positive et significative de la qualité de vie au travail sur les dimensions calculée et normative de l'implication organisationnelle.*

## Mots-clés

*qualité de vie au travail, implication organisationnelle, personnel, universités.*

## Abstract

EN

*This article is a synthesis of the first results of a study on quality of work life (QWL) in Senegalese public universities in a context of Results-Based Management. Through the case of Université Assane SECK of Ziguinchor our work tries to show that the QWL is a lever of organizational commitment of the workers of Senegalese public universities. The exploitation of the answers to the questionnaire administered to two hundred and ten (210) employees (Teachers and Researchers, Administrative, Technical and Services Staff) of Université Assane SECK of Ziguinchor of which one hundred and twenty-five (125) questionnaires returned were 59.53% reveals a positive and significant influence of QWL on the calculated and normative dimensions of organizational commitment.*

## Keywords

*Quality of work life, organizational commitment, employees, universities.*

## INTRODUCTION

L'essor de l'école des relations humaines dirigée par Elton Mayo a amené les chefs d'entreprises à développer des modes d'organisation du travail innovants accordant une place centrale à l'individu et capables de concilier l'efficacité et l'épanouissement de leurs salariés au travail (Larouche et Trudel, 1983). Dès les années 1960, aux Etats-Unis

d'Amérique et en Scandinavie, la qualité de vie au travail (QVT) a pris une place importante dans les pratiques de gestion des ressources humaines (Birjandi *et al.*, 2013). Si en France<sup>1</sup> ce sont les conditions de travail qui ont fait l'objet d'une attention particulière au cours des années 1970, c'est à partir des années 2010 que l'importance de la QVT a été remise au centre de l'actualité économique, juridique et sociale (Bourdu *et al.*, 2016). L'amélioration de ses composantes est devenue, aujourd'hui, un des principaux enjeux des négociations et du dialogue social au sein des organisations (Danaeifar *et al.*, 2016). La QVT est l'« objet de lois, de revendications, de négociations, d'organisations et de recherche ! » (Serval, 2012, p. 333). Elle intéresse donc les théoriciens et les praticiens de la gestion des ressources humaines qui cherchent à rendre les organisations plus performantes. À ce propos, des travaux ont montré l'existence d'une corrélation entre la QVT et la performance (économique et sociale) des entreprises (Lau et May, 1998) d'une part et entre la QVT et la qualité des produits ou des prestations offerts par les entreprises d'autre part. Au niveau des organisations publiques, de la fonction publique française plus précisément, il a été montré l'importance des relations entre la QVT, la qualité du travail et la qualité des services rendus au citoyen et à l'utilisateur (ANACT, 2015).

Dans un autre registre, les organisations gagneraient plus à retenir les talents en adoptant une gestion des ressources humaines qui favorise l'implication de leurs personnels. L'efficacité des pratiques de GRH d'une organisation peut donc être appréhendée en se fondant sur sa capacité à susciter l'implication de son personnel (Agonhossou et Godonou, 2011). Alors que le concept d'implication organisationnelle (IO) a beaucoup été utilisé en management au cours des années 1980 (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997) ses dimensions pertinentes font l'objet de controverses (Nkakleu et Manga, 2015). En effet, le débat porte aussi bien sur le nombre de dimensions qui composent l'implication organisationnelle que sur les échelles de sa mesure.

Singulièrement, la forte corrélation entre l'implication affective et l'implication normative (Cohen, 2007 ; Biétry, 2012 ; Devece *et al.*, 2016) remet en cause la tridimensionnalité de l'IO (Nkakleu et Manga, 2015). Il en est de même pour l'unicité de l'implication calculée (Meyer *et al.*, 2002 ; 2012) ou de l'implication affective (Porter *et al.*, 1979) ou encore de l'implication normative (Wiener et Vardi, 1980). Contrairement à ce point de vue, Lacroux (2008) considère que cette unicité des différentes dimensions de l'implication organisationnelle ne remet pas en cause sa tridimensionnalité.

Si le lien entre la QVT et l'IO du personnel est largement abordé dans le cadre des organisations en Occident et en Asie, de telles recherches sont rarement effectuées auprès des organisations publiques africaines *a fortiori* en ce qui concerne les universités publiques sénégalaises. Or, les universités sont des organisations particulières

---

[1] L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail est créée en 1973.

(Musselin, 2012) dont le personnel est constitué d'enseignants-chercheurs (PER) et de personnel administratif, technique et de services (PATS) dont la place est centrale dans leur fonctionnement. La spécificité de leurs compétences et leur capacité à travailler de façon isolée (Musselin, 2012) accordent aux PER une importante autonomie dans l'exercice de leur travail. Les PATS jouent, quant à eux, un rôle de support et de facilitation des activités des enseignants-chercheurs. Dans ces conditions, pour amener ces différents professionnels à s'impliquer davantage dans le fonctionnement de l'université qui les emploie, il semble important de déterminer pour eux les pratiques de gestion des ressources humaines pouvant favoriser le développement de leur sentiment d'appartenance vis-à-vis de cette université.

En outre, la QVT et l'IO sont des concepts d'autant plus pertinents pour les universités publiques sénégalaises qu'un malaise y couve à cause de la démobilisation de leurs personnels, des grèves récurrentes souvent dues à un manque de moyens financiers, humains, techniques et d'infrastructures d'une part, et dans un contexte global de concurrence des établissements privés multipliant ainsi les exigences de performance des établissements d'enseignement supérieur publics en profonde mutation d'autre part. Pour éradiquer ce malaise individuel et collectif, ces universités doivent prendre en compte le paramètre « qualité de vie » chez leurs salariés. C'est en ce sens que l'étude des effets de la QVT sur l'IO du personnel des universités est intéressante. Elle permettra aux universités non seulement d'améliorer les conditions de travail et leurs pratiques de management (Carpentier *et al.*, 2010) mais aussi de fidéliser leurs meilleurs salariés et d'attirer plus de talents (May, Lau et Johnson, 1999), en travaillant leur marque employeur afin d'accroître leur compétitivité.

Ces analyses nous amènent à nous poser les deux questions de recherche suivantes : dans quelle mesure la QVT peut-elle constituer un levier de l'IO du personnel des universités publiques sénégalaises ? Quels sont les effets de l'amélioration de la QVT sur l'IO du personnel des universités publiques sénégalaises ?

D'après Xhakollari (2013) et Zhao *et al.* (2013), la QVT est un antécédent de l'implication organisationnelle et non une conséquence. Notre article vise à déterminer les effets de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle du personnel d'enseignement et de recherche (PER) et du personnel administratif, technique et de services (PATS). Pour répondre à la problématique de cet article, nous avons administré un questionnaire à deux cent dix (210) salariés (Personnel d'Enseignement et de Recherche et Personnel Administratif, Technique et de Services) de l'Université Assane Seck de Ziguinchor dont cent vingt-cinq (125) questionnaires retournés soit 59,53 %. Nous avons aussi réalisé des entretiens semi-directifs avec cinq (05) salariés (02 PATS et 03 PER) choisis par convenance parmi ceux qui ont été interrogés à travers le questionnaire.

Cet article est constitué de quatre parties. D'abord, nous présentons le cadre conceptuel et théorique de notre recherche. Ensuite, nous décrivons la méthodologie de l'étude

empirique de l'influence de la qualité de vie au travail sur l'implication des personnels des universités publiques sénégalaises. Puis, nous exposons les résultats de l'enquête. Enfin, nous discutons ces résultats en soulignant les implications managériales.

## 1. CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

### › 1.1 La qualité de vie au travail : un concept multidimensionnel

La QVT est une notion difficile à conceptualiser car reliée à de nombreux autres concepts (Tavani *et al.*, 2014). Déjà en 1972 à la Conférence d'Arden House, aucune définition consensuelle de la QVT n'avait été trouvée à cause de la diversité des sensibilités des groupes de chercheurs qui y étaient alors présents, chacun l'ayant appréhendé selon sa spécialité (Lawler, 1975). Ainsi, la notion de QVT reposait sur les quatre aspects que sont l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le développement du dialogue social et la conciliation vie professionnelle-vie personnelle au sein des organisations (Davis et Cherns, 1975). C'est dans ce contexte que Lawler (1975) préconisait la prise en compte de la satisfaction au travail, de l'insatisfaction, du stress et des conflits au travail dans la définition de la QVT. Seashore (1975) avait remis en cause ce rôle de pilier de la QVT accordé à la satisfaction ou à l'insatisfaction au travail par Lawler (1975). Mieux, Trist et Westley (1981) considérèrent que la satisfaction n'était pas appropriée pour mesurer la QVT.

Vue comme un concept, complexe, multidimensionnel et générique (Hsu et Kernohan, 2006), la QVT renvoie à des éléments multiples relatifs aux salariés (satisfaction au travail, santé au travail, motivation, bonheur et satisfaction de la vie) et à l'organisation (productivité) (Larouche et Trudel, 1983). Mieux, elle concerne, selon Seashore (1975), aussi bien l'entreprise (productivité, coût de production, qualité des produits), le salarié (revenu, sécurité de l'emploi, satisfaction créée par le travail) que la communauté pour laquelle la QVT est un résultat de « l'efficacité professionnelle ». La QVT est un concept dynamique car depuis 1972<sup>2</sup>, sa définition n'a cessé d'évoluer en fonction des auteurs (Sojka, 2014). Construite à partir des travaux de recherche sur la vie au travail<sup>3</sup> et des débats entre partenaires sociaux, la notion de QVT englobe de nombreux aspects de la vie au travail (Larouche et Trudel, 1983). En effet, la QVT est aujourd'hui confondue au concept de bien-être au travail<sup>4</sup> qui regroupe « la sécurité au travail, la protection

[2] C'est à l'occasion de la Conférence d'Arden House tenue en 1972 aux États-Unis que l'expression « quality of working life » a été vulgarisée pour la première fois.

[3] La QVT s'inscrit dans le prolongement des travaux de l'école des relations humaines (Tavani et al, 2014) et du courant sociotechnique (Boisvert et Lemelin, 1982 cités par Larouche et Trudel, 1983, p. 571).

[4] Cf. le numéro spécial de Travail et Changement consacré aux indicateurs de la qualité de vie au travail dont un de ses articles est intitulé « Bien-être au travail, quand l'humain retrouve sa place ».

de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement ».

Pour nous, la QVT correspond à un ensemble de pratiques susceptibles de permettre l'épanouissement personnel et la réalisation de soi au travail des salariés au sein de leur organisation. Elle inclut la sécurité de l'emploi, le système de récompenses et de rémunération, les possibilités de promotion et de formation des salariés et leur participation à la prise de décision (Censidine et Callus, 2001). Elle se construit autour d'indicateurs relatifs à la qualité des relations de travail, de l'organisation et du contenu du travail, de l'environnement physique, des possibilités de réalisation de soi et de développement professionnel et de la conciliation vie professionnelle/vie privée (ANACT, 2007). La QVT a trait aux problèmes d'horaires, de rémunération, à l'environnement matériel et humain, au type et à la nature des formations proposées au personnel et au bien-être au travail<sup>5</sup>. Pour Davis (1977) « l'expression qualité de vie au travail devrait s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain, si souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques ». C'est dans cette perspective d'ailleurs que Larouche et Trudel (1983, p. 569) soulignent que l'amélioration de la QVT va toucher de multiples facettes de la vie au travail comme « la participation des travailleurs à la gestion ; conditions de travail saines et sécuritaires ; autonomie dans le travail ; diversité dans le travail ; sécurité d'emploi ; horaires de travail ; rémunération juste et équitable ; productivité ; rotation des emplois ». Dans ce cadre, elle est une démarche qui renforce l'attractivité de l'organisation et le sentiment d'appartenance à celle-ci. La perception que les salariés ont de la QVT est issue de la combinaison de la capacité d'expression et d'action, du contenu du travail et des conditions d'emploi et de travail (ANACT, 2007).

Comme pour sa définition, il n'y a pas actuellement de mesure de la QVT qui fasse l'unanimité chez les chercheurs qui s'intéressent à ce concept. En effet, la revue de la littérature montre une floraison d'indicateurs et de modèles de mesure de la QVT (Birjandi *et al.*, 2013 ; Xhakollari, 2013 ; Fattahi *et al.*, 2014 ; Sojka, 2014) mais c'est celui de Richard E. Walton (1973 et 1974) qui, avec ses huit (8) dimensions, est le plus utilisé dans les recherches anglophones pour la synthèse qu'il fait des dimensions proposées par de nombreux autres auteurs.

---

[5] En France, l'article 1 de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 permet de délimiter cette notion : « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

En France, l'ANACT (2007) a élaboré son propre modèle d'analyse de la QVT sur la base du modèle des six facteurs de Mark Levine (1983). Le modèle de l'ANACT est constitué de six (6) facteurs clés déterminants tels les relations sociales et de travail, le contenu du travail, l'environnement physique de travail, l'organisation du travail, la réalisation et le développement professionnel, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. En adoptant une approche systémique de la QVT, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) (2013) rajoute quatre (4) autres facteurs à ceux définis par l'ANACT (2007). Pour leur part, les chercheurs en santé ont construit un modèle conceptuel de la QVT avec 59 dimensions regroupées en 11 domaines et 6 dimensions hors cadre (Bellagamba, 2016, figure 16, p. 105).

Les concepts de qualité de vie au travail et d'implication organisationnelle sont étroitement liés pour être mesurés, entre autres, par le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

## › 1.2 L'implication organisationnelle : un concept en question

La performance d'une organisation à long terme dépend du degré d'implication de ses membres (Pfeffer, 1999). La notion d'implication peut être appréhendée sous plusieurs angles (Demery-Lebrun, 2006) dont deux : l'implication au travail chère à Maurice Thévenet et l'implication organisationnelle (IO) qui nous intéresse dans cet article. Si la première acception reflète le degré d'identification d'un salarié à son travail, la dernière exprime le niveau d'adhésion d'un salarié à son organisation.

Pour sa part, Morrow (1983) distingue quatre dimensions de l'implication au travail : l'implication dans l'organisation, l'engagement dans le travail, l'approbation de l'éthique de travail et l'implication dans la carrière et la profession. À son tour, Thévenet (2000) présente la cohérence, la réciprocité et l'appropriation comme les trois conditions qui réalisent l'implication au travail. La cohérence suppose une adéquation entre les discours liés aux pratiques de l'organisation et les attentes de ses membres. La réciprocité est entendue par le fait qu'un membre d'une organisation s'implique lorsqu'il a le sentiment que celle-ci est à son écoute. Par exemple, la relation que peut avoir un membre avec son supérieur hiérarchique est décisive pour son implication (Thévenet, 2000). L'appropriation correspond au niveau d'adhésion, par le salarié, aux valeurs et objectifs de l'organisation (Thévenet, 2002).

Selon Mowday *et al.* (1979), l'IO est caractérisée par une forte acceptation des buts et valeurs de l'organisation par ses membres, une volonté de fournir des efforts significatifs en faveur de l'organisation et une aspiration à en rester membre. L'IO est souvent confondue à la motivation, à la satisfaction et à l'engagement au travail. Même si ces quatre concepts sont voisins, ils sont bien distincts sur le plan conceptuel. En fait, la motivation renvoie à une force ; la satisfaction est appréhendée comme un état psychologique résultant de la comparaison entre des attentes et une réalité perçue, tandis

que l'engagement est associé aux relations touchant au travail (Mathieu et Zajac, 1990). De son côté, l'implication est comprise comme un lien avec l'organisation (Mathieu et Zajac, 1990 ; Thévenet, 2002 ; Meyer *et al.*, 2006). Elle est vue comme un attachement psychologique ressenti par le salarié pour l'organisation dans laquelle il travaille et qui le conduit à s'engager personnellement envers elle.

Considérée comme "un sentiment d'appartenance à l'organisation", l'IO est un processus continu à travers lequel les membres d'une organisation montrent leur intérêt pour celle-ci et son succès continu ainsi que son efficacité (Majidi, 1998). Pour Allen et Meyer (1993) « l'implication [organisationnelle] est un état psychologique résultant à la fois des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation ». L'IO dépend donc de l'individu (Steers, 1991). A la lumière de ce qui précède l'IO peut être définie comme un lien diversement apprécié et durablement établi entre l'individu et son organisation.

A partir de leurs différents travaux, Allen et Meyer ont mis en évidence un modèle de l'implication organisationnelle conçu avec trois dimensions à savoir la dimension affective (IOA), la dimension calculée (IOC) et la dimension normative (ION). Concernant la dimension normative, la décision d'un individu de rester au sein d'une organisation peut être expliquée par un sentiment d'endettement, un besoin de réciprocité ou de socialisation organisationnelle (Meyer et Allen, 1991). La dimension affective se réfère à l'attachement émotionnel du salarié à son organisation ; cet attachement s'explique par le fait que le salarié intériorise les normes et les valeurs de celle-ci et s'identifie à elle (Wiener, 1982). La dimension calculée est définie comme l'attachement utilitaire d'un individu à son organisation dû à sa peur de perdre les avantages qu'il en tire ou à un manque d'alternatives d'emploi intéressantes hors de l'organisation (McGee et Ford, 1987 ; Allen et Meyer, 1990).

Au regard de cette typologie, l'individu s'implique dans son organisation parce qu'il gagne à le faire (implication calculée), parce qu'il s'identifie aux buts et à la culture de l'organisation (implication affective) ou parce qu'il se sent obligé de le faire (implication normative). En résumé, les salariés fortement impliqués affectivement dans leur organisation y restent parce qu'ils le veulent (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer, Allen et Gellatly, 1990) tandis que d'une part ceux qui entretiennent une relation calculée lui sont fidèles parce qu'ils en ont besoin, d'autre part les profils normatifs inscrivent leur relation dans un registre de devoir moral et de loyauté (Meyer et Allen, 1991).

Encore très utilisé (Durrieu et Roussel, 2002), le modèle d'Allen et Meyer (1990) et Allen, Meyer et Smith (1993) est victime de son propre succès en ce sens que sa tridimensionnalité est de plus en plus critiquée par de nombreux chercheurs qui l'ont testé (Meyer et Allen 1991 ; Neveu, 1996 ; Ko *et al.* 1997 ; Lee *et al.*, 2000 ; Herscovitch et Meyer,

2002 ; Cheng et Stockdale, 2003 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005 et Wasti, 2005). Solinger *et al.* (2008) et Klein *et al.* (2012) ont remis en cause l'unité conceptuelle de l'IO. Très tôt, McGee et Ford (1987) ont jeté le doute sur l'unicité de la dimension calculée en lui trouvant deux sous-dimensions distinctes à savoir le fait qu'un ensemble d'investissements serait perdu en cas de départ de l'organisation, et l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur. La dimension calculée est plus prégnante dans le contexte nord-américain (Wasti, 2005). Or, il est établi que ces membres qui ne quittent pas leur organisation à cause des coûts élevés liés à leur départ ne s'impliquent pas à leur travail par frustration (Meyer et Allen, 1997).

En outre, certains auteurs considèrent que la composante normative recoupe la dimension affective (Neveu, 1996 ; Ko *et al.*, 1997 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005) à cause de leur proximité conceptuelle (Devece *et al.*, 2016). Pour les auteurs, toutes les deux dimensions comportent un aspect moral ou attitudinal qui conduit l'individu à s'attacher à son organisation en adhérant à ses valeurs, à ses normes et à ses objectifs. L'ambiguïté de la dimension normative conduit Gellatly *et al.* (2006) à le décomposer en deux : l'impératif moral et le sentiment d'être redevable. Mais cette tentative de conceptualisation ne convainc pas un nombre important de chercheurs (Meyer et Parfyonova, 2010). Finalement, c'est l'universalité de la dimension normative qui est remise en cause par Carmeli et Gefen (2005). De manière générale, des auteurs notent une forte contingence culturelle (Cohen, 2007 ; Fisher et Mansell, 2009) et mettent en évidence une présence importante de cette dimension normative dans les pays à culture collectiviste et communautariste tels que les pays africains (Kern et Nkakleu, 2009 ; Nkakleu et Manga, 2015).

Par ailleurs, même si Cohen (2003) et Solinger *et al.* (2008) conseillent de ne considérer que la seule dimension affective de l'implication organisationnelle, la distinction et l'usage des deux dimensions affective et normative, sont préconisés par de nombreux auteurs (Mathieu et Zajac, 1990 ; Allen et Meyer, 1996). Sous un autre angle, en plus de la fragilité de sa tridimensionnalité, l'IO souffre de la faiblesse de son pouvoir prédictif et du syncrétisme de ses antécédents.

En fin de compte, toutes les trois dimensions renvoient chacune à des conséquences (Taing *et al.* 2011) importantes sur le comportement des salariés. C'est pourquoi, nonobstant le caractère controversé de sa tridimensionnalité (Nkakleu et Manga, 2015), nous retenons pour le cas des universités publiques sénégalaises le modèle d'Allen et Meyer pour prendre en compte le contexte socioculturel africain dominé par la logique communautaire (Kamdem, 2000) voire collectiviste et religieuse (Mendy, 2010).

Dans la sous-section suivante nous tenterons de montrer que la qualité de vie au travail est une condition pouvant favoriser le développement de l'implication organisationnelle.

### › 1.3 L'incidence de la qualité de vie au travail sur l'implication organisationnelle : modèle théorique et hypothèses de recherche

Gupta (2014) conclut que la qualité de vie au travail (QVT) a un effet positif significatif sur l'implication organisationnelle (IO). Ces résultats sont confirmés par de nombreux travaux de recherche qui ont montré que l'amélioration de la QVT favorise l'IO (Birjandi *et al.*, 2013 ; Fattahi *et al.*, 2014). Les salariés qui sont satisfaits de la QVT offerte par leur entreprise sont plus impliqués et plus fidèles à celle-ci que ceux qui ne sont pas satisfaits (Gupta, 2014). D'ailleurs, quelques dimensions de la QVT telles que les conditions de travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique, ainsi que les caractéristiques de l'organisation sont reprises par les auteurs comme étant des antécédents de l'IO (Mathieu et Zajac, 1990).

En effet, prenant les composantes de la QVT, une à une, suivant le modèle de Walton (1973), Birjandi *et al.* (2013) mettent en évidence l'existence d'une relation positive entre la QVT et l'IO des salariés de la Compagnie iranienne de Ciment Darab. Plus ces composantes sont améliorées plus l'IO des salariés augmente et vice-versa. En contexte africain, Odoyo (2011) montre l'existence d'une forte corrélation linéaire positive entre la QVT et l'IO des employés syndiqués du réseau d'agences de la Kenyan Commercial Bank Limited (KCB) à Nairobi. Dans une étude portant sur le personnel académique des institutions malaysiennes d'enseignement supérieur public, Daud, Yaakob et Ghazali (2015) montrent que la QVT a une influence positive sur l'IO confirmant ainsi les résultats des travaux de certains auteurs sur les universités malaysiennes.

D'où l'hypothèse générale (HG) suivante : **la qualité de vie au travail a une influence positive sur l'implication organisationnelle du PER et du PATS des universités publiques sénégalaises.**

Cependant, les auteurs ont utilisé la dimension globalisante et unidimensionnelle de l'IO. Par conséquent, les résultats n'ont pas permis de savoir laquelle des trois dimensions de l'IO est la plus impactée par l'amélioration de la QVT. On aboutit au même constat pour Fattahi *et al.* (2014) qui ont testé les liens entre la QVT et l'IO des salariés du Sari City Health Center en Iran en utilisant le modèle de Walton (1974) pour la QVT et le modèle de Steers et Porter (1991) pour l'étude de l'IO. Toutefois, l'étude réalisée par Selda Tasdemir Afsar (2014) révèle que de même que la QVT a un impact positif sur l'implication organisationnelle affective (IOA) et l'implication organisationnelle normative (ION), de même elle influence négativement l'implication organisationnelle calculée (IOC) du personnel des universités publiques de fondation turques. C'est pourquoi, pour affiner cette analyse globale de l'IO, nous allons déduire des sous-hypothèses en considérant séparément ses trois dimensions.

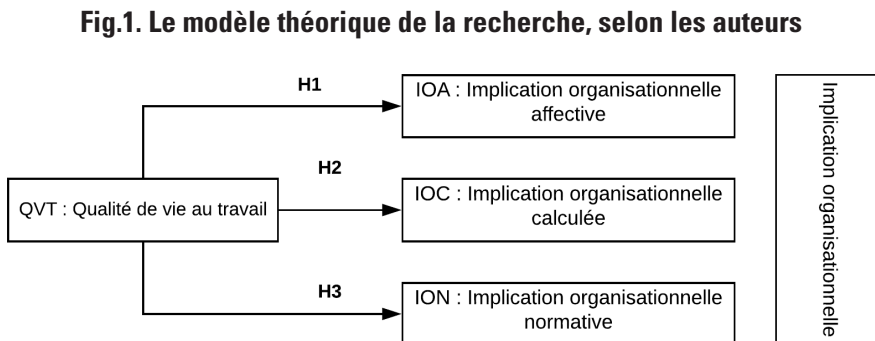
L'amélioration de la QVT augmente l'IOA et l'intégration du salarié dans l'entreprise voire sa fierté (Van Laar *et al.*, 2007, Zhao *et al.*, 2013, Xhakollari, 2013). En effet,

lorsqu'une organisation améliore sa QVT, ses salariés peuvent être amenés à s'attacher à elle parce que l'amélioration de la QVT renforce leur croyance aux valeurs et aux buts de leur organisation. Les efforts fournis par l'organisation renforcent leur fierté et leur attachement émotionnel à celle-ci. Le salarié développe une dépendance sentimentale à l'égard de son organisation (Allen et Meyer, 1990). Permarupan *et al.* (2013) ont mis en évidence un lien significatif entre la QVT et l'IOA chez les salariés des secteurs public et privé malaysiens. Toutefois, cette relation ne concerne pas toutes les dimensions de la QVT. Car leurs résultats montrent que plus les salariés apprécient positivement les conditions de travail et les opportunités de promotion qui leur sont offertes par l'entreprise plus ils s'attachent à celle-ci. Nous formulons donc **l'hypothèse 1 (H1) : La QVT influence positivement l'IOA.**

Lorsqu'une organisation améliore sa QVT, un salarié tenté par le départ peut être amené à reconsidérer sa position par peur de perdre cette QVT s'il quittait l'organisation (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Meyer *et al.*, 2012) alors qu'il n'est pas sûr de la retrouver ou d'en obtenir une meilleure en s'engageant avec une autre organisation ou qu'il lui manquerait d'alternatives (Vandenberg *et al.*, 2009). Le salarié voudra éviter les coûts que son départ de l'organisation occasionnerait. « Ce coût est associé à la perte des avantages professionnels accumulés avec l'expérience. Il est élevé lorsque les avantages ne sont pas ou faiblement transférables, il est faible dans le cas contraire » (Paillé, 2001). Nous en déduisons **l'hypothèse 2 (H2) : La QVT influence positivement l'IOC.**

Étant conscient des efforts fournis par l'organisation à travers l'amélioration de la QVT, le salarié pourra considérer son départ de l'organisation comme une trahison. Ainsi, il reste par loyauté à l'organisation et par devoir moral (Allen et Meyer, 1990). Les facteurs culturels, familiaux et organisationnels tels que l'octroi des avantages (Wiener, 1982 ; Cohen, 2007) et les pratiques de socialisation comme les tontines d'entreprise en Afrique (Nkakleu et Manga, 2015) influencent aussi l'ION. Il en résulte **l'hypothèse 3 (H3) : La QVT influence positivement l'ION.**

D'où le modèle de recherche suivant :



Les travaux montrent que les facteurs clés de la QVT ont des effets individuels différents sur l'IO (Hosseini et Musevi, 2009). C'est pourquoi, à partir du cas de l'Université Assane Seck de Ziguinchor, il convient de décomposer la QVT pour comprendre les liens spécifiques entre ses dimensions et les trois dimensions de l'IO (Fig.1).

## 2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette partie nous présentons d'abord notre terrain de recherche, nous décrivons ensuite notre échantillon, puis nous montrons les variables de notre modèle de recherche et enfin nous exposons le traitement et analyse des données collectées.

### › 2.1 Présentation de l'Université Assane Seck de Ziguinchor

Lieu propice à la recherche fondamentale et à la recherche-développement, à la production et à la diffusion de connaissances indispensables au Sénégal, l'Université Assane Seck de Ziguinchor (UASZ) fait partie de la deuxième génération d'universités publiques créées à la faveur de l'élargissement de la carte universitaire au cours de la décennie 2000. En tant qu'organisation publique, l'UASZ est arrimée à la gestion axée sur les résultats depuis 2011, à l'instar de l'administration publique sénégalaise. En effet, animé d'une volonté d'accroître la responsabilisation de l'ensemble des acteurs universitaires, le gouvernement sénégalais a engagé les universités publiques à s'inscrire dans cette démarche à travers la négociation et la signature de contrats quinquennaux de performance (CDP) d'une part et le recours à la comptabilité privée d'autre part.

Créée officiellement par le Décret 2008-537 du 22 mai 2008, elle a néanmoins démarré ses activités pédagogiques et de recherche le 17 février 2007 avec deux cent cinquante-sept (257) étudiants, vingt-et-un (21) enseignants chercheurs permanents et quarante-quatre (44) administratifs. En 2016-2017, l'UASZ comptait trois mille cinq cent trente-cinq (3535) étudiants et cent vingt-cinq (125) PER répartis au sein de quatre Unités de Formation et de Recherche (UFR Lettres, Arts et Sciences humaines ; UFR Sciences Economiques et Sociales ; UFR Sciences et Technologies et UFR Sciences de la Santé) et cent vingt-deux (122) PATS. Chaque université publique jouissant d'une autonomie financière et de gestion, le personnel (PER et PATS) est recruté sur la base d'un appel à candidatures et le processus de recrutement est géré en interne soit par une commission créée au Rectorat ou à l'UFR/Faculté (pour les PATS) soit par une commission mise en place au sein des départements/sections (pour le PER).

Pour les besoins de notre enquête, seuls les salariés qui ont une ancienneté d'au moins deux (02) ans à la période de l'enquête ont été interrogés selon une approche méthodologique quantitative. À des fins de triangulation nous avons mené une étude qualitative. En plus du questionnaire, 03 PER et 02 PATS ont été choisis par convenance pour répondre à un guide d'entretiens semi-directifs. Cette approche qualitative complémentaire permet d'illustrer les perceptions et les comportements des acteurs interrogés.

## › 2.2 Description de l'échantillon

Entre le 05 janvier 2017 et le 28 mars 2018, nous avons envoyé notre questionnaire à 210 PER et PATS par internet particulièrement *Google Forms* sur la base de la liste du personnel ayant un courriel professionnel. 58,1 % de nos répondants sont des PER et 41,9 % des PATS avec 77,4 % d'hommes et 22,6 % de femmes. 3,2 % sont âgés de moins de 30 ans ; 49,2 % entre 31 et 40 ans ; 40,3 % entre 41 et 50 ans et 7,3 % entre 51 et 60 ans. Concernant les responsabilités administratives, 26,6 % occupent un poste de responsabilité administrative ou pédagogique contre 73,4 % qui sont sans responsabilités administratives. 54,4 % de nos répondants sont nés dans les régions du Nord du pays, 40,8 % au Sud alors que 4,8 % hors du Sénégal. En termes de traitements salariaux 1,6 % de nos répondants ont un salaire net mensuel inférieur à 200.000 FCFA<sup>6</sup> ; 20,2 % ont un salaire compris entre 200.000 FCFA et 400.000 FCFA ; 12,1 % entre 400.000 FCFA et 600.000 FCFA ; 5,6 % entre 600.000 FCFA et 800.000 FCFA enfin 33,9 % entre 800.000 FCFA et 1.000.000 FCFA, tandis que 26,6 % gagnent plus de 1.000.000 FCFA.

Cet échantillon est valable au sens de Hair *et al.* (1998) selon lesquels la taille de l'échantillon doit respecter le ratio 10 répondants pour un item. Or, nous avons adapté l'échelle de mesure de l'IO de Meyer, Allen et Smith (1993) avec 15 items et pour la QVT une échelle comportant 19 items. Nous avons donc dépassé les 190 PATS et PER que nous devrions interroger conformément au ratio de Hair *et al.* (1998). Nous avons obtenu un retour de 125 questionnaires bien remplis sur les 210 envoyés soit un taux de réponse de 59,53 % ; ce qui est suffisant pour la généralisation statistique de nos résultats compte tenu de la réticence aux enquêtes du personnel des universités publiques sénégalaises.

## › 2.3 Echelles de mesure

Ce point permet de présenter les variables indépendante, dépendante et de contrôle que nous avons utilisées.

### 2.3.1 Mesure de la Qualité de vie au travail

Nous avons adapté le modèle à dix facteurs de l'ANI (2013) et avons obtenu 19 items dont les modalités de réponse sont construites selon une échelle d'accord de type Likert à 5 points allant de « Tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord ». Ces facteurs (cf. Annexe 1) sont : la qualité de l'engagement de tous les personnels à tous les niveaux de l'université (QVT1, QVT2 et QVT3), la qualité de l'information partagée au sein de l'université (QVT4), la qualité des relations de travail (QVT5 et QVT6), la qualité des relations sociales construites sur un dialogue social actif (QVT7), la qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail (QVT8), la qualité du contenu du

[6] 1FCFA= 0,001524 €.

travail (QVT9 et QVT16), la possibilité de réalisation et de développement personnel (QVT10 et QVT11), la qualité de l'environnement physique (QVT12), l'égalité professionnelle (QVT13), la santé au travail (QVT14, QVT15, QVT18 et QVT19) et la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle (QVT17).

### 2.3.2 Mesure de l'Implication Organisationnelle

Dans le présent travail, nous avons retenu l'échelle tridimensionnelle (Allen et Meyer 1990 ; Meyer et Allen, 1996 ; Meyer, Allen et Smith, 1993) malgré les controverses autour de sa validité (Belghiti-Mahut et Briole, 2004 ; Nkakleu et Manga, 2015). Pour éviter des effets de halo (c'est-à-dire l'effet d'influence qui pousse la personne interrogée à répondre toujours de la même manière), nous avons adapté l'échelle d'Allen et Meyer (traduction de Durrieu et Roussel, 2002) et retenu quinze (15) items relatifs aux trois dimensions (cf. Annexe 2) en utilisant quatre (4) items pour l'implication organisationnelle affective (IOA1, IOA2, IOA3 et IOA4 ; par exemple : je suis fier de mon université), six (6) pour l'implication organisationnelle calculée (IOC1, IOC2, IOC3, IOC4, IOC5 et IOC6 ; par exemple : je ne peux pas quitter cette université car je n'ai aucune autre opportunité) et cinq (5) pour l'implication organisationnelle normative (ION1, ION2, ION3, ION4 et ION5 ; par exemple : mon université mérite ma loyauté). Les modalités de réponse sont construites selon une échelle d'accord de type Likert à 5 points allant de « Tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord ».

## › 2.4 Variables de contrôle

Des études ont montré que les caractéristiques personnelles des salariés peuvent influencer la relation QVT/IO (Meyer et Allen, 1991 ; Chen and Francesco, 2003 ; Ouédraogo *et al.*, 2016). C'est dans ce cadre que nous avons retenu le statut des membres du personnel interrogés (Statperso.) comme une variable de contrôle (Barling et Gallagher, 1996) en nous focalisant sur la différence de catégorie (PER et PATS). Par ailleurs, le fait d'être né (Orig.) dans la zone d'implantation de l'université employeuse peut influencer sur les attitudes et les comportements des salariés à l'égard de cette université. C'est dans ce sens que nous avons pris la région géographique d'origine du répondant. Il en est de même pour l'âge (Mathieu et Zajac, 1990) qui est positivement corrélé à l'IOA (Meyer et Allen, 1984). En effet, plus le salarié est âgé (Age) plus il s'attache à son organisation. L'ancienneté (Anc.) a un impact sur l'IO (Mathieu et Zajac, 1990 ; Tasdemir Afsar, 2014), le revenu mensuel net (Rev.) moyen aussi (Tasdemir Afsar, 2014). Concernant l'impact du sexe (Sex.) des salariés sur leur implication organisationnelle, Mathieu et Zajac (1990) ont montré que les femmes sont plus impliquées que les hommes dans leur organisation. Ce résultat est réfuté par Aven *et al.* (1993) (cités par Tasdemir Afsar, 2014, p. 130). D'autres auteurs ont mis en évidence une relation positive faible entre le sexe et l'IOC, négative entre le sexe et l'ION et aucune relation entre le sexe et l'IOA (Suliman et Iles,

2000 cités par Tasdemir Afsar, 2014, p. 130). Ces variables de contrôle nous permettront d'analyser et d'interpréter les résultats issus du traitement des données.

## › 2.5 Traitement et analyse des données collectées

Nous avons téléchargé les données collectées dans un fichier Excel et avons procédé à leur codage avant de les traiter à l'aide des logiciels SPSS version 22.0 et AMOS version 18.0. Si le premier logiciel a servi à établir les statistiques descriptives (moyenne, écart-type, variance) concernant les variables incluses dans la recherche ainsi que la matrice des corrélations entre ces variables ; le second a, quant à lui, permis d'obtenir les indices de fiabilité et de validité des variables d'opérationnalisation (C.R. et AVE). Par ailleurs, nous avons utilisé l'analyse factorielle confirmatoire telle qu'elle est suggérée par Anderson et Gerbing (1988) pour valider le modèle structurel et tester nos hypothèses. La qualité de la correspondance du modèle a été évaluée sur la base du test du chi-carré sur le degré de liberté, du Comparative Fit Index (CFI), du Normed Fit Index (NFI) et du Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Cette qualité de la correspondance du modèle est jugée satisfaisante lorsque le RMSEA est inférieur à 0,08 alors que le CFI et le NFI sont compris entre 0,90 et 1 (Bentler, 1990).

La qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation s'apprécie à travers la fiabilité et la validité des échelles de mesure. Le Tableau 1 contient les résultats concernant la fiabilité évaluée au moyen du coefficient alpha de Cronbach et du Rho. Le coefficient alpha de Cronbach est le coefficient de cohérence interne. Il varie de 0 à 1. Plus il se rapproche de 1, plus l'échelle mesure une seule et même dimension (homogénéité) (Cortina, 1993). Il est d'usage de considérer qu'un coefficient alpha de Cronbach supérieur à 0,70 est satisfaisant. Nos données montrent que les mesures sont supérieures (ou très proches de) à cette limite. Les coefficients alpha obtenus varient de 0,686 (implication affective) à 0,785 (QVT) et ceux du Rho de 0,846 (implication calculée) à 0,876 (QVT). Les valeurs de l'alpha de Cronbach et du Rho sont très sensibles au nombre d'items. Pour une échelle à deux items, les coefficients proches de 0,7 sont acceptables. Les variables sont donc considérées comme présentant une fiabilité suffisante (Nunnally, 1978). Également, l'analyse de la qualité psychométrique des variables d'opérationnalisation révèle que la structure factorielle de la QVT se présente en une dimension (climat social)<sup>7</sup> plutôt qu'en plusieurs dimensions comme le suggère la littérature. Les trois dimensions de l'implication organisationnelle (Allen et Meyer, 1996) sont présentes.

---

[7] En fait la QVT retenue après le traitement des données est composée de deux dimensions que sont la qualité de l'information partagée au sein de l'entreprise (avec l'item QVT4) et la qualité des relations de travail (avec les items QVT5 et QVT6). Mais une dimension ne comportant que plus d'un item nous avons décidé de regrouper les dimensions extraites en une appelée climat social.

**Tableau 1 : Fiabilité et validité des variables d'opérationnalisation**

Construits	Items	Alpha	Rho	AVE
Implication affective	2	0,686	0,865	0,762
Implication calculée	2	0,636	0,846	0,733
Implication normative	2	0,643	0,848	0,736
QVT	3	0,785	0,876	0,702

La validité convergente a été évaluée par la variance moyenne extraite ou Average Variance Extracted (AVE), les valeurs supérieures ou égales à 0,50 étant considérées comme satisfaisantes (Bagozzi, Yi, et Phillips, 1991). Comme le montre le tableau 1, toutes les mesures de l'AVE dépassent le seuil de 0,50. Cela suggère que les conditions de validité convergente sont remplies par les variables d'opérationnalisation de l'implication organisationnelle (implication affective, implication calculée) et de la qualité de vie au travail utilisées dans cette recherche.

Auparavant, nous avons procédé à l'analyse confirmatoire de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle et de l'échelle de mesure de la QVT en partant de l'analyse en composantes principales (ACP) effectuée durant la phase de validité. Cette analyse confirmatoire a consisté à construire un modèle structurel de l'échelle et à vérifier ses indices d'ajustements via le logiciel AMOS. L'examen des qualités psychométriques (fiabilité, validité convergente, validité discriminante) des variables d'opérationnalisation des concepts d'implication organisationnelle et de qualité de vie au travail montre que nous disposons, dans cette recherche, de mesures acceptables pour maintenir nos hypothèses et procéder à leur test, dans le contexte des universités publiques au Sénégal. Nous avons fait le choix de tester les hypothèses via les équations structurelles en représentant le modèle (figure 1), la variable indépendante (QVT) et les dimensions de la variable dépendante (IO). Les problèmes de covariance entre items ont été résolus en effectuant des liaisons. Ce travail d'analyse et de traitement des données collectées a permis d'obtenir les résultats ci-après.

### 3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans ce point, nous exposons l'essentiel des résultats pertinents obtenus à la suite du traitement des données recueillies.

#### › 3.1 La perception de la QVT par les PER et PATS

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives de la QVT et des dimensions de l'IO. Concernant la QVT, on constate une moyenne de **2,72** et un écart-type de **0,917**. Puisque l'échelle de Likert varie de **1** à **5**, la valeur centrale est (**2,5**). On note que cette moyenne est supérieure à **2,5**. Tout cela semble corroborer l'existence d'une perception

de la qualité de vie au travail chez les personnels des universités publiques au Sénégal constituant l'échantillon. Par ailleurs, le niveau de l'écart-type montre que nos interlocuteurs présentent une dispersion réelle dans leur perception de la QVT.

**Tableau 2 : Statistiques descriptives globales**

	<b>Implication affective</b>	<b>Implication calculée</b>	<b>Implication normative</b>	<b>QVT</b>
<b>Moyenne</b>	<b>4,39</b>	<b>2,95</b>	<b>2,89</b>	<b>2,72</b>
<b>Médiane</b>	4,50	3,00	3,00	2,67
<b>Variance</b>	0,370	1,205	1,116	0,840
<b>Ecart-type</b>	<b>0,609</b>	<b>1,098</b>	<b>1,057</b>	<b>0,917</b>
<b>Minimum</b>	2,00	1,00	1,00	1
<b>Maximum</b>	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>N</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>125</b>

Les entretiens réalisés montrent, dans leur majorité, un intérêt vis-à-vis de l'importance de la QVT au sein des universités sénégalaises. Globalement en fonction de leur ancienneté les personnels interrogés évoquent une amélioration importante de la QVT à l'UASZ. « *La QVT s'est beaucoup améliorée parce qu'à l'époque nous n'avions pas de vidéo projecteur, pas de salles (salles qui manquaient) et pas de moyens de transport (mal desservie). Aujourd'hui avec l'agrandissement, nous voyons que l'Université est beaucoup plus intéressante* » (verbatim entretien E4, PER). « *Si on se compare à Dakar, il y a une grande évolution car les collègues évoluent très vite en termes de carrière. Ils font des recherches et vont au CAMES. Et ailleurs, ce ne sont que de simples enseignants. C'est l'Université qui bouge en réalité. Les gens ne veulent pas rester inertes par rapport à leurs collègues. Ils voient que certains progressent très vite. Il y a une certaine émulation* » (verbatim Entretien E3, PER).

« *Je trouve que c'est une QVT acceptable. Les outils sont mis à ma disposition pour exister réellement au sein de mon institution. C'est-à-dire qu'il y a bien des instances qui sont là. Dès lors je peux y participer en ayant une voix au chapitre. Cet esprit de démocratie, j'y tiens absolument et à ce niveau j'apprécie positivement la QVT* » (verbatim Entretien E5, PER).

Mais il ressort de ces entrevues que cette amélioration doit être perpétuée. « *Même s'il y a des améliorations, il y a encore de réels efforts à faire* » (verbatim Entretien E5, PER). Car, les personnels interrogés dénotent la faible participation à la prise de décision « *souvent les autorités d'ici prennent des décisions qui n'englobent pas tout le monde* » (verbatim Entretien E1, PATS et syndicaliste). Nos interrogés ont surtout pointé du doigt la mauvaise qualité du processus informationnel « *l'information ne circule pas* »

(verbatim Entretien E2, PATS). « ... l'information n'arrive pas à temps ... Le conseil de gestion est toujours en réunion mais on ne reçoit jamais les conclusions ... Il y a des événements qui ont lieu ici, les gens ne sont pas au courant... C'est globalement la communication qu'il faut essayer d'améliorer » (verbatim Entretien E5, PER).

La plupart de nos interlocuteurs n'ont d'ailleurs pas manqué de souligner le pilotage à vue de l'UASZ « cette université souffre d'un déficit de management ... Aussi les départs peuvent être dus à des problèmes de management » (verbatim Entretien E5, PER). De plus, ils relèvent que les objectifs ne sont pas clairement définis « les objectifs ne sont pas clairs. Et, cela peut engendrer des conflits entre nous et la hiérarchie parce que rien n'est clair sur ce qu'elle nous demande » (verbatim Entretien E1, PATS et syndicaliste). Certains PATS interrogés ne sont pas satisfaits des horaires de travail car « il est avéré que le PATS travaille du lundi au samedi toutes les semaines. Il est fréquent que les gens viennent travailler le lundi matin très fatigué et groggy toute la semaine. Il a été proposé une modération dans le travail par exemple le samedi qu'il y ait une permanence dans le service qu'il y ait au moins un agent qui l'assure de 8h à 12h. Ce qui fait que de cette manière les gens peuvent travailler le samedi, les autres peuvent revenir le lundi en forme » (verbatim Entretien E1, PATS et syndicaliste).

### ► 3.2 La perception par les PER et PATS de leur implication organisationnelle

À la lecture du tableau 2 ci-dessus l'on constate aussi que la moyenne et l'écart-type sont respectivement de 2,89 et 1,057 pour l'implication organisationnelle normative, de 2,95 et 1,098 pour l'implication organisationnelle calculée et de 4,39 et 0,609 pour l'implication affective. Puisque l'échelle de Likert varie de 1 à 5, la valeur centrale est (2,5). On note que la moyenne de chacune des trois dimensions de l'implication organisationnelle est supérieure à 2,5. Ces statistiques mettent en évidence l'existence d'une perception de l'implication organisationnelle chez les PER et PATS des universités publiques au Sénégal constituant l'échantillon. Par ailleurs, le niveau des écarts-types montre que ces derniers présentent une dispersion réelle dans leur implication organisationnelle.

L'analyse de la dimension calculée permet de noter d'une part que 46,4 % des PER et PATS objet de notre enquête considèrent qu'il serait très difficile pour eux de quitter leur université en ce moment, même s'ils le voulaient alors que 39,2 % ne partagent pas cette affirmation-là où 14,4 % sont neutres. D'autre part, les 39,2 % des PER et PATS ayant répondu à l'enquête affirment que s'ils décidaient aujourd'hui de quitter leur université trop de choses dans leur vie seraient perturbées. 52,8 % ne partagent pas cet avis alors que 8 % sont sans avis.

L'analyse de la dimension normative montre que 50,4 % des personnels interrogés n'éprouveraient aucune culpabilité s'ils quittaient leur université 32,2 % indiquent le contraire face à 17,4 % qui ne se sont pas prononcés. 41,6 % des PER et PATS interrogés

ne quitteraient pas leur université pour le moment car ils éprouveraient un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie alors que 19,2 % n'ont pas donné leur avis, les 39,2 % affirmant le contraire.

Le tableau 3 ci-dessous montre les statistiques descriptives de l'échantillon en tenant compte du comportement des deux principaux acteurs : les PER et les PATS. On remarque que les scores de l'implication affective sont plus importants pour les deux catégories du personnel. Cela pourrait traduire une expression d'attachement à la structure nette chez les personnels de l'Université. Cependant, on note que les PER développent plus la dimension affective de l'implication organisationnelle que les PATS. « *L'Université, c'est notre bébé en réalité, nous étions là dès le début. Pour moi, c'est une fierté d'être dans cette université. Je suis attaché à elle. L'Université a évolué sous nos yeux. On a vécu les années de braises où beaucoup n'y croyaient pas mais à force d'être là l'Université offre des perspectives sérieuses. Elle se massifie, on a beaucoup plus d'enseignants. Et il faut continuer à recruter car le nombre d'étudiants s'accroît d'année en année. Je suis fier d'être toujours là* » (verbatim Entretien E3, PER).

Au contraire ces derniers développent plus les dimensions calculée et normative de l'implication organisationnelle que les premiers.

**Tableau 3 : Statistiques descriptives des répondants**

Fonction		Implication affective	Implication calculée	Implication normative
<b>PER</b>	Moyenne	<b>4,49</b>	2,75	2,76
	N	73	73	73
	Ecart-type	,571	1,109	1,100
<b>PATS</b>	Moyenne	<b>4,25</b>	3,22	3,07
	N	52	52	52
	Ecart-type	,638	1,031	,975

### › 3.3 La perception de l'implication organisationnelle selon l'origine du PER et du PATS

Nos résultats dévoilent que les PER et PATS originaires du Sud du Sénégal sont plus impliqués que ceux originaires du Nord du Sénégal et Hors du Sénégal.

L'ANOVA montre des différences significatives entre les différents groupes sur la base du coefficient de significativité qui est inférieur à 0,05. Ce résultat nous a conduits à procéder à un test post-hoc pour identifier l'origine de ces différences en comparant les groupes deux à deux.

**Tableau 4 : Test Post-hoc de l'influence de l'origine sur les variables**

Variable dépendante	(I) Origine	(J) Origine	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
Implication affective	Nord du Sénégal	Sud du Sénégal	-,174	,111	,295
		Hors du Sénégal	,436	,277	,295
	Sud du Sénégal	Nord du Sénégal	,174	,111	,295
		Hors du Sénégal	,610	,281	,099
	Hors du Sénégal	Nord du Sénégal	-,436	,277	,295
		Sud du Sénégal	-,610	,281	,099
Implication calculée	Nord du Sénégal	<b>Sud du Sénégal</b>	<b>-,734*</b>	,190	<b>,001</b>
		Hors du Sénégal	,786	,474	,257
	<b>Sud du Sénégal</b>	Nord du Sénégal	,734*	,190	<b>,001</b>
		Hors du Sénégal	1,520*	,480	<b>,008</b>
	Hors du Sénégal	Nord du Sénégal	-,786	,474	,257
		<b>Sud du Sénégal</b>	<b>-1,520*</b>	,480	<b>,008</b>
Implication normative	Nord du Sénégal	<b>Sud du Sénégal</b>	<b>-,529*</b>	,185	<b>,019</b>
		Hors du Sénégal	1,121	,462	,056
	<b>Sud du Sénégal</b>	Nord du Sénégal	,529*	,185	<b>,019</b>
		Hors du Sénégal	1,650*	,468	<b>,003</b>
	Hors du Sénégal	Nord du Sénégal	-1,121	,462	,056
		<b>Sud du Sénégal</b>	<b>-1,650*</b>	,468	<b>,003</b>

Les résultats du test Post-hoc (Tableau 4) montrent que l'origine « Sud du Sénégal » est à la base de la variation des scores d'implication calculée et normative. Toutes les comparaisons faites entre le groupe « Sud du Sénégal » et les autres groupes donnent un résultat significatif pour les implications calculée et normative. Les différences de moyennes montrent que les scores présentés par les originaires du Sud du Sénégal sont plus élevés pour l'implication.

L'exploitation des entrevues révèle que, malgré l'existence de beaucoup de possibilités, nombre de salariés interrogés et originaires de la région Sud considèrent que leur attachement à l'UASZ est dû en partie à leur origine (ION). « *Quand je venais ici, j'étais dans une position qui était acceptable. Mon origine influence aussi une partie de mon attachement à cette université... Oui, il y a de la loyauté. Chacune de mes actions est centrée sur la bonne marche de cette université. Tout ce qui importe c'est que cette structure vive. Je ne dois pas participer à sa destruction. Je dois participer au débat sain pour améliorer cette structure* » (verbatim Entretien E5, PER).

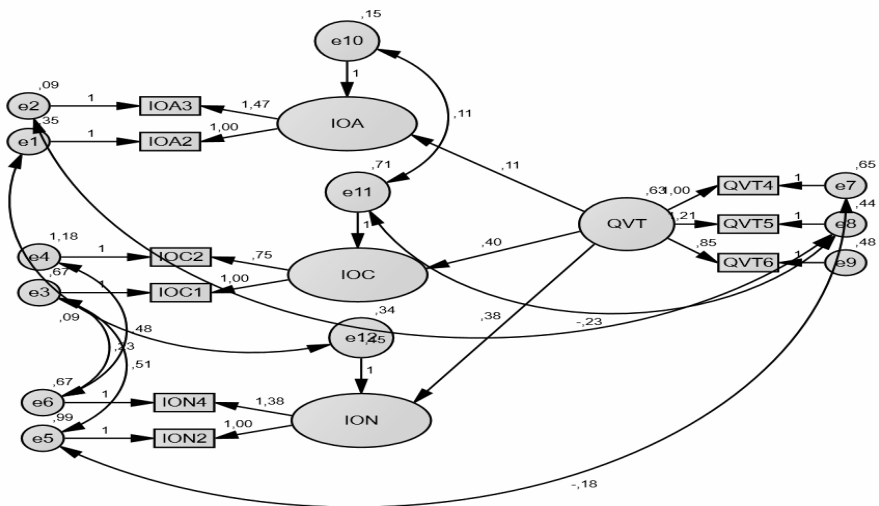
Pour son attachement à l'UASZ, ce PER originaire du Nord du pays répond : « Non, je n'envisage pas pour l'instant de partir. J'ai envie de faire ma carrière ici. Personne n'est maître de son destin. Il y a des collègues qui sont partis car nous n'avons pas les mêmes niveaux d'implication... Je ne dirai pas obligation morale parce que personne n'est maître de son destin. Tout le monde peut bouger. Surtout que moi, je fais la politique. S'il y a des perspectives ailleurs on est obligé de mettre la carrière universitaire entre parenthèses. Au contraire, c'est l'Université qui nous doit quelque chose. On a tout donné à cette Université (verbatim Entretien E3, PER).

Enfin, toutes les variables de contrôle confirment la prépondérance des dimensions calculée et normative de l'implication organisationnelle chez les PER et PATS objets de notre enquête.

### › 3.4 La qualité de vie au travail favorise l'implication organisationnelle calculée et normative des PER et PATS

La figure 2 représente le modèle structurel sorti d'AMOS. Les variables dépendantes et la variable indépendantes y sont représentées ainsi que leur lien.

**Fig.2. Le modèle structurel sorti d'AMOS version 18.0**



Le tableau 5, ci-dessous, représente les indices d'ajustement du modèle testé. On voit que les principaux indices d'ajustement sont excellents. En effet, le  $\chi^2/dl$  est de 1,038 (il doit être inférieur à 5), le RMSEA est de 0,018 (inférieur à 0,08).

**Tableau 5 : Les indices d'ajustement du modèle testé**

$\chi^2/$ ddl	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	AIC	CAIC (modèle saturé)
1,038	0,972	0,920	0,018	0,948	0,998	74,612	185,633 (262,274)

Le tableau 6, ci-après, présente les tests de Student (>1,96) sur la significativité des coefficients de régression

**Tableau 6 : Seuil de signification des relations entre la QVT et l'I0**

Variables	Implication affective				Implication calculée				Implication normative			
	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P
<i>QVT</i>	,112	,070	1,592	,111	,397	,162	<b>2,456</b>	,014	,383	,146	<b>2,615</b>	,009

Les résultats du test des hypothèses présentés dans le tableau 6 et illustrés par la figure Fig.2 révèlent que la qualité de vie au travail n'a pas d'influence sur l'implication organisationnelle affective. Alors qu'on observe une relation positive et significative d'une part entre la qualité de vie au travail et l'implication organisationnelle calculée « *la première des choses c'est le challenge c'est-à-dire qu'il y avait des limites visibles dans ce qui se faisait là où j'étais et que vu la taille de la structure il me semblait difficile de changer ces choses-là là-bas. Il fallait peut-être aller ailleurs expérimenter de nouvelles choses. Et là où il y avait une massification, il arrivait un moment où le climat social entre collègues n'était pas tout à fait ça. Donc, j'ai préféré partir* » (verbatim Entretien E5, PER)

Les personnels sont attachés à l'UASZ pour la meilleure qualité de vie que l'environnement naturel casamançais offre à ceux qui y habitent. « *Quasiment, très peu de propositions pourront me faire quitter ici. Tant que je garde ma santé, je risque de ne pas quitter ici, même pour une position ministérielle. Je me dis en quittant ici est-ce que je ne vais pas me trouver dans une situation de déséquilibre ? ... J'étais malade. Tous mes enfants avaient des problèmes respiratoires et quand on est venu ici ça s'est stabilisé pour eux maintenant. Même moi j'ai une meilleure santé que lorsque j'étais à Dakar* » (verbatim Entretien E5, PER). Cette qualité de vie permet d'améliorer le bien-être des salariés.

D'autres salariés s'impliquent pour des raisons familiales « *Actuellement, je ne peux pas partir car je suis le seul de la fratrie à rester avec mes parents. Ils sont âgés donc il n'est pas pensable que je quitte cette région. C'est le seul obstacle à mon éventuel départ* » (verbatim Entretien E1, PATS et syndicaliste).

D'autre part, on observe cette relation positive et significative entre la qualité de vie au travail et l'implication normative avec des seuils respectifs de significativité des relations de 2, 456 et de 2,615. Ce qui est corroboré par les entretiens : « *Dès lors que*

*l'Université a reconnu mes talents, elle m'a donné les fonctions qui sont les miennes aujourd'hui, je ne peux pas dire que je ne suis pas redevable. Je suis resté deux ans et demi après mon retour de la France à attendre que je sois recruté en tant qu'enseignant-chercheur. En cela, je peux dire que je suis redevable »* (verbatim Entretien E4, PER).

## 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cette partie nous discuterons les résultats obtenus, présenterons les implications managériales avant de terminer par les limites de ce travail et les perspectives de recherche.

### › 4.1 Discussion des résultats

Bien que la dimension affective de l'implication organisationnelle ait été développée chez nos répondants (cf. les tableaux 2 et 3), nous avons pu observer que la relation entre la qualité de vie au travail (QVT) et l'implication organisationnelle affective (IOA) n'est pas significative. Ainsi, **l'hypothèse H1 : La QVT influence positivement l'IOA** est rejetée par cette étude. Il en résulte que la QVT proposée par l'UASZ n'explique pas le fait que les personnels interrogés s'identifient aux buts et aux valeurs de leur université à la différence des salariés des secteurs public et privé malaysiens (Permarupan *et al.* 2013) pour lesquels la QVT influence positivement l'IOA. Cela veut dire que les membres du personnel interrogés ne perçoivent pas la QVT offerte par leur université comme un vecteur de l'attachement émotionnel significatif et de la dépendance sentimentale qu'ils peuvent développer à l'égard de leur organisation. Ce résultat est contraire à celui de Nkakleu et Manga (2015) pour lesquels les tontines d'entreprises influencent positivement l'implication organisationnelle affective du personnel-cadre tontinier des Pme camerounaises. On pourrait l'expliquer par le fait que les universités sont des systèmes caractérisés par un niveau faible de coopération entre collègues et par des activités faiblement interdépendantes (Musselin 2012). Les PER tiennent énormément à leur liberté académique et cherchent moins à développer davantage l'attachement psychologique à leur université.

Dans une autre mesure, contrairement à Cohen (2007), Solinger *et al.* (2008) et Dème et Sané (2017) qui ont récusé la dimension normative, les personnels interrogés ont montré leur implication normative. Nos résultats sont conformes à ceux de la méta-analyse de Fisher et Mansell (2009) qui consacrent la prédominance de la dimension normative dans les pays à culture collectiviste ou communautaire. Ce résultat s'assimile à celui de Nkakleu et Manga (2015) qui ont montré que la tontine d'entreprise est un levier de l'implication organisationnelle normative du personnel-cadre tontinier des Pme camerounaises dont l'environnement socioculturel est marqué par la vie en communauté à l'instar du Sénégal. Le pendant normatif de l'implication organisationnelle est d'abord la conséquence de facteurs culturels, familiaux et organisationnels tels que les pratiques

de socialisation et les avantages reçus (Wiener 1982 ; Cohen 2007). La socialisation devient alors l'instrument de développement de l'ION chez les personnels des universités publiques sénégalaises. L'amélioration de la qualité de l'information partagée au sein de l'université et de la qualité des relations de travail sont considérées par les PER et les PATS interrogés comme un ensemble d'obligations et de pressions sociales qui devraient les pousser à s'attacher à leur université. Ces obligations et pressions sociales peuvent expliquer le fait que les personnels issus de la zone géographique d'implantation de l'université sont plus impliqués que les personnels allochtones. Nos données valident **l'hypothèse H3 : La QVT influence positivement l'ION.**

Enfin, nos résultats établissent l'influence positive et significative de la QVT sur l'IOC et garantissent, par conséquent, la validité de **l'hypothèse H2 : La QVT influence positivement l'IOC.** Cette relation peut s'expliquer par plusieurs facteurs. D'abord, le contexte économique et social sénégalais est caractérisé par une pénurie de l'emploi et une forte demande sociale. Dans ce contexte, les salariés sont impliqués malgré eux du fait de l'insuffisance d'opportunités ou de perspectives professionnelles ailleurs (Vandenberghe *et al.*, 2009). Le coût perçu en cas de départ d'une entreprise (Meyer *et al.* 2002 ; Bietry, 2012) semble plus élevé que le bénéfice qui en serait tiré. Les salariés s'impliquent donc par peur de perdre leur emploi (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Meyer *et al.*, 2012) même s'il est vrai que les PER et les PATS ne sont pas soumis aux mêmes réalités hiérarchiques et aux mêmes conditions et organisation de travail. Car les PER disposent d'une grande autonomie et d'une flexibilité organisationnelle (Musselin, 2012) à l'opposé des PATS qui sont régis par le code du travail. Par ailleurs, vu leur niveau d'étude et souvent d'expérience, les premiers ont une plus forte probabilité à trouver un nouvel emploi en dehors de leur université actuelle. S'ils restent donc au niveau de leur université c'est pour la qualité de vie au travail que celle-ci tente d'apporter à son personnel. Il n'est donc pas étonnant de voir que pour les PATS l'influence de la QVT sur la dimension calculée de l'implication organisationnelle est plus importante.

Ensuite, les membres du personnel des universités publiques sénégalaises n'échappent pas à la remarque faite par des auteurs comme Kamdem (1999) et d'Iribarne (2002) selon laquelle on assiste de plus en plus à des formes très poussées d'individualisme dans les sociétés dites communautaires d'Afrique subsaharienne. Ces sociétés voient arriver *l'homo economicus* dont les comportements et les attitudes sauvegardent essentiellement ses intérêts personnels (Diop, 1985). Dans un tel contexte, la grande capacité d'adaptation des personnels des universités les amène à devenir plus individualistes et à adopter des comportements opportunistes. On peut qualifier cette posture d'individualisme collectiviste (Müller, 2013). La QVT inclut la sécurité de l'emploi, le système de récompense et de rémunération, les possibilités de promotion et de formation des salariés et leur participation à la prise de décision (Censidine et Callus, 2001). C'est le cas, notamment, des universités publiques sénégalaises qui offrent à leurs PER et PATS un emploi sécurisé, un système de rémunération convenable, des possibilités

de promotion. Dans ces conditions, ces personnels perçoivent la QVT comme un outil de sauvegarde de leurs intérêts qui pourrait les retenir au sein de leur université. Les salariés sont ainsi conduits à développer leur implication organisationnelle.

Ces résultats contredisent les conclusions de l'étude de Selda Tasdemir Afsar (2014) selon lesquelles la qualité de vie au travail a une influence positive sur l'implication organisationnelle affective (IOA) et une influence négative sur l'implication organisationnelle calculée (IOC) du personnel des universités publiques de fondation turques.

Ce travail a aussi permis de mettre en évidence une nouvelle dimension de l'implication calculée liée à des raisons hors-travail malgré des opportunités professionnelles ailleurs. Ces raisons sont la recherche d'un meilleur cadre de vie, les raisons familiales à travers la solidarité intergénérationnelle et enfin la recherche de challenge (de défis à relever).

En outre, nous avons cherché à voir si la QVT est une conséquence de l'IO. Mais nos données consolident la conclusion des travaux de Xhakollari (2013) et de Zhao *et al.* (2013) selon laquelle la QVT est un antécédent de l'implication organisationnelle et non une conséquence. Ces résultats sont validés par de nombreux travaux de recherche qui ont montré que l'amélioration de la QVT favorise l'IO (Birjandi *et al.*, 2013 ; Fattahi *et al.*, 2014 ; Gupta, 2014). Malgré la critique formulée à l'encontre de l'unicité conceptuelle de l'IO (Klein *et al.*, 2012), les résultats de cette recherche valident la tridimensionnalité du modèle d'IO de Allen et Meyer en contexte des universités publiques sénégalaises.

## › 4.2 Implications managériales

Dans un contexte de marchandisation de l'enseignement supérieur basé sur la recherche de la compétitivité à travers la maîtrise de la connaissance et caractérisé par une forte pression sur les personnels à la fois en dehors et dans la vie professionnelle, l'investissement dans la QVT s'avère un puissant levier en matière de motivation au travail, de sentiment d'appartenance et de fidélisation du personnel des universités publiques.

En effet, en améliorant la qualité de vie au travail, les universités publiques sénégalaises vont réduire les grèves récurrentes, la démobilitation de leurs personnels ainsi que leur départ vers des organisations privées. Cela leur permettra de les remettre au travail et de leur offrir des possibilités de carrière clairement établies surtout pour les PATS.

Les nouvelles missions des universités publiques exigeant plus d'efforts et de sacrifices commandent que celles-là portent une plus grande attention à l'amélioration de la QVT surtout en termes de rapports entre leurs dirigeants et leurs collaborateurs. Nos résultats leur suggèrent de mettre en place un management participatif qui associe davantage de membres du personnel à la prise de décision. Ce type de management pourra améliorer le partage de l'information du processus informationnel et la définition d'objectifs clairs et précis. Nous recommandons aussi aux dirigeants de l'UASZ de développer un dialogue fécond sur la réorganisation du travail des PATS pour réduire la charge de travail excessive et les horaires irréguliers. Ainsi, ils pourraient aménager

le temps de travail de cette catégorie de salariés en instaurant des horaires flexibles, des semaines réduites, des jours comprimés (5 jours sur 6) avec des permanences tournantes afin de ne pas bloquer le déroulement des activités pédagogiques.

Enfin, l'étude des effets de la QVT sur l'implication organisationnelle est intéressante en ce qu'elle permettra aux universités d'attirer et de fidéliser plus de talents, en travaillant leur marque employeur, et donc d'accroître leur compétitivité. Car des PER et PATS impliqués dans leur université : ce n'est pas un luxe, c'est un avantage concurrentiel pour celle-ci.

### › 4.3 Limites et perspectives

L'objectif de cet article était de déterminer les effets de la qualité de vie sur l'implication organisationnelle du personnel d'enseignement et de recherche (PER) et du personnel administratif, technique et de services (PATS). Notre analyse du terrain nous a permis de faire plusieurs constats. La qualité de vie au travail offerte par l'Université Assane Seck a un effet prédictif positif sur l'implication organisationnelle calculée et l'implication organisationnelle normative de ses salariés. Ces derniers y restent parce qu'ils en ont besoin et/ou qu'ils inscrivent leur relation dans un registre de devoir (Meyer et Allen 1991) vis-à-vis de leur université. Cependant, nous n'avons pas procédé à la scission de la dimension normative en deux sous-dimensions (l'impératif moral et le sentiment d'être redevable) comme le préconisent Gellatly *et al.* (2006) car la pertinence d'une telle opération n'est malheureusement pas encore assurée (Meyer et Parfyonova 2010). Ces résultats sont issus du traitement des données obtenues auprès des personnels de l'Université Assane Seck, se pose la question de savoir si le contexte est le même dans toutes les autres universités du pays et donc celle de la généralisation des résultats obtenus à tous les établissements d'enseignement supérieur sénégalais.

En outre, nous avons administré le même questionnaire aux PER et aux PATS. Pourtant ces deux catégories de personnel ne sont pas soumises aux mêmes réalités organisationnelles (relation hiérarchique, autonomie, rémunération, outils et conditions de travail, organisation du travail, etc.). Leurs comportements peuvent donc être étudiés distinctement.

Par ailleurs, les limites méthodologiques des études dédiées aux antécédents de l'IO tiennent d'abord aux canevas de recherche retenus. Meyer et Herscovitch (2001) et Cohen (2007) déplorent, à ce titre, l'absence d'études longitudinales malgré le potentiel de découverte que cette approche révèle. Or, à l'instar de nombre de recherches proposées, la nôtre s'appuie sur des traitements statistiques opérés en coupes transversales. Ainsi notre travail laisse des perspectives de recherches complémentaires et des possibilités d'approfondissement de certains axes. Il serait notamment possible d'orienter nos recherches sur le rôle des équipes dirigeantes (recteur, doyens de facultés ou directeurs d'UFR et directeurs de services) dans l'implication organisationnelle des PER et PATS ainsi que sur l'impact des valeurs de l'Université sénégalaise tant est qu'elles existent.

---

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Accord National Interprofessionnel (2013). Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, juin, 18 p.
- AGONHOSSOU, D. K. & GODONOU, C. K. (2011). Implication organisationnelle et performance au travail chez les infirmières et infirmiers diplômés d'État au Bénin. *Management & Avenir*, 10, (50), p. 105-121.
- ALLEN N.J. & MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63, (1), p. 1-18.
- ALLEN N.-J., MEYER J.-P. & SMITH C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, (4), p. 538-551.
- ANACT, (2015). Conditions de travail et performance des organisations publiques. *Revue Travail & Changement*, n°359, avril-mai-juin.
- ANACT, (2007). Qualité de vie au travail. *Revue Travail & Changement*, mai-juin, numéro spécial.
- ANDERSON, J.C. & GERBING, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin* 103, (3), p. 411-423.
- BAGOZZI, R., Yi, Y. & PHILLIPS L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organization Research. *Administrative Science Quarterly*, 36, (3), p. 421-458.
- BARLING, J. & GALLAGHER, D.G. (1996). Part-time employment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, p. 243-277.
- BELGHITI-MAHUT, S. & BRIOLE, A. (2004). L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validité de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychologie du travail et des organisations*, 10, (2), p. 145-164.
- BELLAGAMBA, G. (2016). Qualité de vie au travail et environnement organisationnel : études quantitatives et qualitatives sur les personnels en établissement de santé. Thèse de Doctorat en Médecine, Aix-Marseille Université.
- BENTLER, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107, (2), p. 238-46
- BIÉTRY, F. (2012). L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ? *Actes du 23<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*. Nancy, Septembre.
- BIRJANDI, M., BIRJANDI, H. & ATAELI, M. (2013). The relationship between quality of work life and organizational commitment of the employees of Darab cement company:

The case study In Iran. *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1, (7), p. 154-164, <http://ijebf.com/>.

BOURDU, E., PÉRETIÉ, M.-M. & RICHER, M. (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*. Presses des Mines, Paris.

CARMELI, A. & GEFEN, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20, (2), p. 63-86.

CARPENTIER S., BACHELARD O. & PERETTI J.-M. (2010). Audit social et qualité de vie au travail. *Management & Avenir*, 8, (38), p. 52-57.

CENSIDINE, G., CALLUS, R. (2001). The Quality of Work Life of Australian Employees. The development of an index, *Working Paper*, 73, University of Sydney, p. 1-19.

CHEN, Z.X. & FRANCESCO, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, (3), p. 490-510.

CHENG, Y. & STOCKDALE, M.S. (2003). The validity of three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62, (3), p. 465-489.

COHEN, A. (2007). Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 3, (17), p. 336-354.

COHEN, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah.

COOPER-HAKIM, A. & VISWESVARAN, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131, (2), p. 241-259.

CORTINA, J.M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, (1), p. 98-104.

DANAEIFAR, I., MIRZA GHARAEI, A., HASANI, S., MIRZAEI, H. & ABANGAH, A. (2016). The Relationship between Organizational Commitment and Quality of Work Life and Job Satisfaction of the Employees of the Department of Telecommunications of Behbahan. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special May, Issue 2016, p. 1725-1737.

DAUD, N., YAAKOB, Y. & GHAZALIS, N. M. (2015). Quality of Work Life and Organizational Commitment: Empirical Investigation among academic in public Institution of Higher Learning. *I J A B E R*, 13 (7), p. 6129-6146.

DAVIS, L. E. (1977). Pour une vie de travail meilleure. L'évolution aux États-Unis. *Revue Internationale du Travail*, 116, (1), pp. 53-65.

DAVIS, L.E. & CHERNS, A.B. (1975). *The quality of working life*, vol.1 and 2, Free Press, New York.

DÉME, S. & SANÉ, S. (2017). Implication organisationnelle, comportements de citoyenneté et intention de quitter : une étude empirique auprès des Enseignants-chercheurs des universités au Sénégal, Communication au 28<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Aix-en-Provence, du 11 au 13 octobre.

DEMERY-LEBRUN, M. (2006). Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier, <halshs-00077682>.

DEVECE, C., PALACIOS-MARQUÉS D. & ALGUACIL, M.P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69, (5), p. 1857-1861.

DIOP, A.B. (1985). *La famille wolof*. Karthala, Paris.

D'IRIBARNE, P. (2002). Le management : une affaire de cultures politiques. Entretien et propos recueillis par Philippe Cabin. *La culture*, p. 301-304.

DURRIEU, F. & ROUSSEL, P. (2002). L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, avril-mai-juin, p. 2-18.

FATTAHI F., KAZEMIAN M., DAMIRCHI Q.V., KANI B. K. & HAFEZIAN, M. (2014). Quality of work life and employee's organizational Commitment in Sari city health center. *Journal of Research and Development*, 1, (9), p. 12-20.

FISHER R. & MANSELL A. (2009). Commitment across culture: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40 (8), p. 1339-1358.

GELLATLY I.R., MEYER J.P. & LUCHAK A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69, (2), p. 331-345.

GUPTA, B. (2014). A Study of Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment in Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 7 (3), p. 27-32.

HAIR, J., BLACK, W., ANDERSON, R.E. & TATHAM, R. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

HOSSEINI, M., & MUSAVI, Z. (2009). The relationship between quality of work life and organizational commitment. Doctoral dissertation, Isfahan University.

HSU, M. Y. & KERNOHAN, G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of Advanced Nursing*, 54, (1), p. 120-131.

KAMDEM E. (1999). Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et managériale. *Gestion, Revue internationale de gestion*, 24, (1), p. 57-67.

KAMDEM E. (2000). L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent. *Revue africaine de sociologie*, 4, (2), p. 92-132.

- KERN, F. & NKAKLEU, R. (2009). La tontine d'entreprise, une communauté de pratique : confrontation des pratiques, cultures d'entreprise et reconnaissances managériales. In : J.Ph Bootz et F. Kern (dir.), *Les communautés en pratique : leviers de changement pour le management et l'entrepreneur*. Londres, Hermès/Éditions Lavoisier.
- KLEIN, H.J., MOLLOY, J.C. & BRINSFIELD, C.T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to address a Stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), p. 130-151.
- KO, J.W., PRICE, J.L. & MUELLER, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, (6), p. 961-973.
- LACROUX, A. (2008). Implication au travail et relation d'emploi atypique : Le cas des salariés intermédiaires. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul CEZANNE - Aix Marseille III.
- LAROUCHE, V. & TRUDEL, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 38, (3), p. 568-597.
- LAU, R. S. M. & MAY, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9, (3), p. 211-226.
- LAWLER EE. (1975). Measuring the psychological quality of working life: The why and how of it ». In : Davis L.E. & Cherns A.B. (eds.). *The Quality of Working Life*, Vol.1. Free Press, New York, p. 123-133.
- LEE, K., CARSWELL J.J. & ALLEN N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, (5), p. 799-811.
- LEVINE, M.G. (1983). Self developed QWL measures. *Journal of occupational Behavior*, 4, (1), p. 35-46.
- MAJIDI, A. (1998). The effect of movement of job satisfaction and Employees' organizational commitment. MA thesis of Management. Modarres Tarbiat University, Tehran.
- MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, (2), p. 171-194.
- MAY, B. E., LAU, R. S. M., & JOHNSON, S.K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 58, (2), p. 3-7.
- MAYER, R.C. & SCHOORMAN, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 35, (3), p. 671-684.
- MCGEE, G.-W. & FORD, R.-C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, (4), p. 638-641.

- MENDY, M. (2010). Gouvernement des entreprises en Afrique : Importation ou Hybridation des modèles occidentaux ? Analyses des pratiques au Sénégal. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2 (France) et Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal), 489 p.
- MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1984). Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, (3), p. 372-378.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, (1), p. 61-89.
- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization : an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, (3), p. 252-276.
- MEYER J.P., ALLEN N.J. & SMITH C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78,(4), p. 538- 551.
- MEYER, J.P. & HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, (3), p. 299-326.
- MEYER, J.P., STANLEY, D., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization, a meta-analysis of antecedents, correlates and consequence. *Journal of vocational behavior*, 61, (1), p. 20-52.
- MEYER, J.P., STANLEY, L.J. & PARFYONOVA, N.M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, (1), p. 1-16.
- MORROW, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8 (3), p. 486-500.
- MOWDAY R.Y., STEERS, R. & PORTER, L.W. (1979). The measurement organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, (2), p. 224-247.
- MUSSELIN, C. (2012). Les universités, des organisations spécifiques. In : Jean-Michel SAUSSOIS (dir.), *Les organisations : Etats des savoirs* », Editions Sciences Humaines, p. 20-25.
- MÜLLER H.-P. (2013). Société, morale et individualisme. La théorie morale d'Emile Durkheim. *Trivium Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales*, 13 (avec la traduction de Didier Renault).
- NEVEU, J.-P. (1996). La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire, Ed. Economica, Paris.
- NKAKLEU, R. & MANGA, B. (2015). L'implication organisationnelle des personnels-cadres dans les PME : le rôle de la tontine d'entreprise en contexte camerounais. *Revue internationale PME*, 28, (3-4), p. 287-313.

- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric theory*. (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- ODOYO M.J. (2011). Relationship between Quality of Work Life and Employee Commitment of Unionized Employees of Kenya Commercial Bank Branch network in Nairobi, Management Research Project, University of Nairobi.
- OUEDRAOGO, I.R., SOME D.B., OUEDRAOGO, A. & LIVIAN, Y.-F. (2016). L'implication organisationnelle du personnel d'une entreprise africaine : le cas de ONATEL-SA au Burkina Faso. *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion*, 1, (1), p. 98-109.
- PAILLÉ, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56, (2), p. 139-149.
- PERMARUPAN, P. Y., AL-MAMUN, A. & SAUFI, R. A. (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9, (7), p. 268-278.
- SEASHORE, S.E. (1975). Defining and measuring the quality of working life. In: Davis L.E. & Cherns A.B. (eds.). *The Quality of Working Life*, (1), p. 105-118, Free Press, New York.
- SERVEL, L. (2012). Temps, travail et organisations. Dans *Sociologie du monde du travail*, Paris : Presses Universitaires de France, p. 325-342.
- SOLINGER O., VAN OLFEN W. & ROE R.A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, (1), p. 70-83.
- SOJKA, L. (2014). Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment. *Sociologica*, 26, (3), p. 283-299.
- STEERS, R.M., (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, (3), p. 46-56.
- STEERS, R. M., & PORTER, L. W. (Eds.) (1991). *Motivation and Work Behavior*, (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- TAING M.U., GRANGER, B.P., GROFF, K.W., JACKSON, E.M. & JOHNSON, R.E. (2011). The Multidimensional Nature of Continuance Commitment: Commitment Owing to Economic Exchanges versus Lack of Employment Alternatives. *Journal of Business and Psychology* (26), p. 269-284.
- TAJFEL, H. (1978). Social categorisation, social identity and social comparisons. In : H. Tajfel (dir.), *Differentiation between social group : studies in the psychology of inter-group relation*, p. 61-76. Londres, Academic Press.
- TASDEMIR AFSAR, S. (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. *International Journal of Social Sciences*, 3, (4), p. 124-152.

TAVANI, J-L., LO MONACO, G., HOFFMANN-HERVÉ L., BOTELLA, M. & COLLANGE, J. (2014). La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75, (2), p. 160-170.

THÉVENET, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise, Éditions Liaisons, Paris.

THÉVENET M. (2000). Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes. Les Editions d'Organisation, Paris.

THÉVENET M. (2002). Impliquer et gérer les personnes. In : J.-M. Peretti (dir.), *Tous DRH*. Les Editions d'Organisation, Paris.

TRIST, E. & WESTLEY W.A. (1981). La qualité de vie au travail dans la fonction publique fédérale. Travail Canada, Ottawa.

VAN LAAR, D., EDWARDS, J. A & EASTON, S. (2007). The Work-Related Quality of Life Scale for Healthcare Workers. *Journal of clinical Nursing*, 3, (60), p. 325-33.

VANDENBERGEN, C., LANDRY, G. & PANACCIO, A.L. (2009). L'engagement organisationnel. In : J. Rojot, P. Roussel et C. Vanderberghe (dir.), *Comportements organisationnels*. Bruxelles, De Boeck.

VERHNET, C.A. (2012). Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources. Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Grenoble.

WALTON, R.E. (1973). Quality of Life at Work: What Is? *Sloan Management Review*, 15, (1), p. 11-21.

WALTON, R.E. (1974). QWL Indicator: Prospect and Problems. *Harvard Business Review*, (63), p. 77-84.

WASTI, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, (2), p. 290-308.

WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations. A Normative View. *Journal of Management Review*, 7, (3), p. 418-428.

WIENER, Y. & VARDI, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes, an integrative approach. *Organizational behavior and human performance*, 26, (1), p. 81-96.

XHAKOLLARI, L. (2013). Quality of work life of mental health professional in Albania. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4, (1), p. 529-534.

ZHAO, X., SUN, T., CAO, Q., LI, C., DUAN, X., FAN, L. & LIU, Y. (2013). The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 22, (5-6), p. 780-788.

## ANNEXES

## Annexe 1: Opérationnalisation de la QVT

Dimensions de la QVT	Items
<b>La qualité de l'engagement de tous les personnels à tous les niveaux de l'université</b>	Je m'engage à toutes les activités de mon université <b>(QVT1)</b> Je suis associé à la prise de décision au niveau de mon université <b>(QVT2)</b> La prise d'initiative au niveau de mon université est grande pour tout le monde <b>(QVT3)</b>
<b>La qualité de l'information partagée au sein de l'université</b>	La bonne information au niveau de mon université est partagée à temps <b>(QVT4)</b>
<b>La qualité des relations de travail</b>	Les relations de travail au sein de mon université sont bonnes <b>(QVT5)</b> Le climat social au sein de mon université est bon <b>(QVT6)</b>
<b>La qualité des relations sociales construites sur un dialogue social actif</b>	Les relations sociales au sein de mon université sont construites sur un dialogue social actif <b>(QVT7)</b>
<b>La qualité des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail</b>	L'organisation du travail est mise en œuvre de façon consensuelle <b>(QVT8)</b>
<b>La qualité du contenu du travail</b>	Le contenu du travail est intéressant <b>(QVT9)</b> On m'attribue une tâche sans les ressources et le matériel adéquat pour l'exécuter <b>(QVT16)</b>
<b>La possibilité de réalisation et de développement personnel</b>	Les possibilités d'évolution sont énormes en termes de carrière <b>(QVT10)</b> La possibilité de réalisation et de développement de soi est offerte au sein de mon université <b>(QVT11)</b>
<b>La qualité de l'environnement physique et la santé au travail</b>	L'environnement physique de mon université (bruits, lumière, verdure, odeurs, poussières, salissures) est agréable <b>(QVT12)</b> Une attention particulière est accordée à la santé au travail par les autorités de mon université <b>(QVT14)</b> Je constate que je stresse à mon travail <b>(QVT15)</b> Depuis que je travaille au sein de mon université je souffre du mal des muscles, des tendons, des nerfs, du dos et des membres <b>(QVT18)</b> Je sens que je craque à cause de mon travail <b>(QVT19)</b>
<b>L'égalité professionnelle</b>	L'égalité professionnelle est respectée au sein de mon université <b>(QVT13)</b>
<b>La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle</b>	Il me faut souvent renoncer à des moments importants de ma vie de famille à cause de mon travail <b>(QVT17)</b>

## Annexe 2 : Opérationnalisation de l'IO

Dimensions de l'IO	Items
<b>Implication organisationnelle affective</b>	Je me sens bien dans cette université <b>(IOA1)</b> Je suis sensible aux difficultés de cette université <b>(IOA2)</b> Je tiens beaucoup à cette université <b>(IOA3)</b> Je suis fier de cette université <b>(IOA4)</b>
<b>Implication organisationnelle calculée</b>	Il serait très difficile pour moi de quitter cette université en ce moment, même si je le voulais <b>(IOC1)</b> Si je décidais aujourd'hui de quitter cette université, trop de choses dans ma vie seraient perturbées <b>(IOC2)</b> Je reste car c'est une université réputée pour son excellence <b>(IOC3)</b> Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette université <b>(IOC4)</b> Je ne peux pas quitter l'université car je n'ai aucune autre opportunité <b>(IOC5)</b> Si je n'étais pas recruté dans cette université, j'aurais pu envisager travailler ailleurs <b>(IOC6)</b>
<b>Implication organisationnelle normative</b>	Je ne ressens aucune obligation morale de rester dans cette université <b>(ION1)</b> J'éprouverais de la culpabilité si je quittais cette université <b>(ION2)</b> L'université mérite ma loyauté <b>(ION3)</b> Je ne quitterais pas cette université pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie <b>(ION4)</b> Je dois beaucoup à cette université <b>(ION5)</b>