



HAL
open science

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS COMPTABLES STAGIAIRES AQUITAINS ?

Christian Prat Dit Hauret

► **To cite this version:**

Christian Prat Dit Hauret. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS COMPTABLES STAGIAIRES AQUITAINS ?. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. halshs-00581281

HAL Id: halshs-00581281

<https://shs.hal.science/halshs-00581281>

Submitted on 30 Mar 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS COMPTABLES STAGIAIRES AQUITAINS ?

Christian PRAT dit HAURET
Maître de conférences IAE de Bordeaux - Université Montesquieu Bordeaux IV
Centre de Recherche en Contrôle et Comptabilité Internationale (CRECCI)
prat@u-bordeaux4.fr

Remerciements

L'auteur remercie vivement l'Ordre des Experts Comptables de la Région de Bordeaux Aquitaine de lui avoir permis l'accès au terrain de recherche.

Numéro d'attribution N 20050019
Version définitive

Résumé : L'objectif de la recherche est de s'interroger sur la pertinence des concepts d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail dans le contexte de cabinets d'expertise comptable français. L'analyse empirique menée sur la population des experts comptables stagiaires a mis en évidence la pertinence de ces concepts et la corrélation négative entre l'implication affective et la satisfaction au travail.

Mots-Clés : Implication organisationnelle – Satisfaction au travail – Experts comptables stagiaires

Abstract : *The topic of the research was studying the pertinence of organizational commitment and job satisfaction concepts in the context of accounting firms. The empirical analysis has showed the pertinence of these concepts and negative correlation between affective commitment and job satisfaction..*

Keywords : *Organizational commitment – Job satisfaction – Accountants*

L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS COMPTABLES STAGIAIRES AQUITAINS ?

Résumé : L'objectif de la recherche est de s'interroger sur la pertinence des concepts d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail dans le contexte de cabinets d'expertise comptable français. L'analyse empirique menée sur la population des experts comptables stagiaires a mis en évidence la pertinence de ces concepts et la corrélation négative entre l'implication affective et la satisfaction au travail.

Mots-Clés : Implication organisationnelle – Satisfaction au travail – Experts comptables stagiaires

Abstract : *The topic of the research was studying the pertinence of organizational commitment and job satisfaction concepts in the context of accounting firms. The empirical analysis has showed the pertinence of these concepts and negative correlation between affective commitment and job satisfaction..*

Keywords : *Organizational commitment – Job satisfaction – Accountants*

La profession comptable libérale occupe une place privilégiée au sein de l'économie française dans la mesure où ses membres participent à la préparation et à la révision des états financiers de la grande majorité des petites et moyennes entreprises françaises. En 2003, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables et la Compagnie Nationale des Commissaires ont organisé une importante campagne de communication envers les étudiants en comptabilité supérieure pour présenter et promouvoir la profession comptable libérale. Une fois titulaires du DESCF (Diplôme d'Etudes Supérieures Comptables et Financières), ces étudiants font, durant une période de trois ans, voire plus en cas de non obtention de leur attestation de fin de stage, l'apprentissage du métier d'expert comptable et de commissaire aux comptes (acquisition de connaissances techniques, apprentissage de normes professionnelles et de comportement).

Dans les pays anglo-saxons, différentes recherches ont mis en évidence un « turnover » important des jeunes professionnels comptables dans les cabinets. Une étude menée sur une dizaine d'années par Rhode et al (1976) a mis en évidence un taux de rotation de plus de 85% chez les jeunes recrues (moins d'un an d'expérience professionnelle) et de 25% chez les collaborateurs comptables qui ont une expérience comprise entre un et trois ans. Les résultats d'une méta-analyse (Cohen, 1993) révèlent que les effets de l'implication organisationnelle sur la performance, l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise et le turnover varient selon les différentes phases du cycle de carrière d'un salarié. Cohen (1993) a notamment montré que l'implication organisationnelle a une influence plus forte sur l'intention de quitter l'organisation lorsque le salarié est en début de carrière. Selon Meyer, Allen et Smith (1993), les premiers mois que passe un salarié dans une organisation sont cruciaux pour la suite du développement du processus d'implication. Quant aux recherches menées sur la satisfaction au travail, elles ont mis en évidence une relation inverse entre la satisfaction au travail et la rotation du personnel. Si la satisfaction au travail augmente, la rotation du personnel diminue, et vice versa.

La présente recherche est partie du postulat que les mesures de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle sont susceptibles d'éclairer la réflexion sur les conditions d'exercice professionnel des jeunes professionnels comptables au cours de leurs premières années d'expérience et d'aider les professionnels comptables libéraux à mesurer l'implication et la satisfaction au travail des experts comptables stagiaires, salariés de leurs cabinets. La question de recherche qui sous-tend l'étude est de vérifier s'il est pertinent de discuter et de traiter de l'implication organisationnelle et de la satisfaction au travail dans le contexte des cabinets d'expertise comptable.

1. Analyse conceptuelle et méthodologie de la recherche

1.1 Les concepts d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail

Mowday, Porter et Steers (1982) ont proposé une définition de l'implication organisationnelle qui repose sur une description des attributs du concept. L'implication se caractérise par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre. Pour Mowday

(1998), l'implication peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille. Selon Commeiras (1991), l'implication organisationnelle permet de caractériser la relation entre le salarié et l'organisation et de préconiser des actions, des moyens pour agir sur elle ou pour la développer. Il y aurait interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication (Thévenet, 1986). Selon Thévenet (2004), « c'est Buchanan (1974) qui a défini le plus clairement l'aspect composite des sentiments exprimés par les « impliqués » : l'identification qui fait référence à une congruence des buts et des valeurs de l'organisation et de ceux de la personne (la congruence en psychologie ne signifiant pas identité de buts et de valeurs mais plutôt une compatibilité, une adéquation) ; l'engagement concerne l'investissement psychologique dans les activités requises par le travail et la loyauté ce qui traduirait un attachement affectif ». Blau et Boal (1993) ont développé une approche complémentaire à celle de Mowday, Porter et Steers (1982) en s'intéressant aux caractéristiques du travail et de l'emploi par rapport auxquels l'implication peut se développer distinctement. Chaque individu pourrait être impliqué différemment selon trois aspects du travail : l'organisation (l'entreprise), le métier ou la fonction occupée (rôle professionnel, emploi et statut), le travail (tâches effectuées).

Enfin, Allen et Meyer (1990) et Meyer et Allen (1991) ont développé un cadre théorique qui propose de distinguer trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication dite « calculée » et l'implication normative. L'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation. L'implication « calculée » se réfère à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Les experts comptables stagiaires dont le lien principal avec le cabinet reposerait sur l'implication « calculée » décideraient d'y rester à la suite d'un choix raisonné. Ils jugeraient plus opportuns de rester fidèles au cabinet que de le quitter car dans ce deuxième cas, l'opération serait désavantageuse, compte tenu de l'ensemble des investissements matériels et immatériels engagés. Quant à l'implication normative, elle se réfère à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté, ou pour achever un projet dans lequel la personne se considère engagée. C'est cette approche théorique de Meyer et Allen que nous avons retenue dans le cadre de la présente recherche.

Quant à la satisfaction, elle est définie couramment comme un sentiment de bien-être. C'est le « plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable (Le Robert) ». La satisfaction au travail est définie par Locke (1976) comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à son emploi. La satisfaction résulte de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire.

Par ailleurs, la nature de la relation entre la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle fait débat parmi les chercheurs. Or, cette question est particulièrement intéressante pour les professionnels qui s'interrogent sur l'utilité des mesures à prendre pour modifier l'organisation. Si, par exemple, des mesures permettent de modifier la satisfaction au

travail, et que la satisfaction précède l'implication, l'entreprise peut tirer des bénéfices de l'amélioration de son organisation. En revanche, si l'implication précède la satisfaction, de telles mesures sont inefficaces. Ainsi, les réponses apportées aux questions posées sur les relations entre la satisfaction et l'implication ont des répercussions sur les décisions à prendre pour les améliorer. Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) considèrent que si la satisfaction est une réaction affective, immédiate et indépendante de l'environnement professionnel, l'implication organisationnelle est au contraire une attitude qui se développe lentement sur le long terme. Ils font ainsi l'hypothèse que la satisfaction au travail précède l'implication organisationnelle. La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont deux construits qui ont été utilisés dans les pays anglo-saxons pour analyser la rotation des salariés des cabinets comptables. Mais, les recherches menées concernant l'ordre entre ces deux concepts ont donné des résultats divergents. Price et Mueller (1986), Mathieu (1988), Mathieu et Hamel (1989) ont montré que la satisfaction précède l'implication organisationnelle, tout comme Williams et Hazer (1986) qui ont mis en évidence la même relation causale. Gregson (1992) a mis en exergue que la satisfaction au travail est une condition nécessaire à l'implication organisationnelle dans un modèle relatif au turnover des collaborateurs comptables. Aranya et al (1982) ont, quant à eux, analysé les effets de l'implication organisationnelle et professionnelle sur la satisfaction au travail des professionnels comptables. Ils ont mis en évidence une corrélation significative entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail. Quarles (1994) a étudié les relations entre l'implication des auditeurs internes, la satisfaction au travail et leur intention de quitter le cabinet. Il a montré une relation positive entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail, et une relation inverse entre la satisfaction au travail et la volonté de quitter le cabinet. Quant aux études qui ont testé de manière spécifique les hypothétiques relations causales entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail, elles n'ont pas apporté de résultats concluants. Si Gregson (1992) a montré que la satisfaction précède l'implication, Bateman et Strasser (1984) ont mis en évidence la relation inverse.

L'objet de la recherche est de tenter de répondre à quatre questions. La première est la suivante : le concept d'implication organisationnelle appliqué aux cabinets d'expertise comptable est-il pertinent ? La deuxième est d'identifier les facettes de l'implication organisationnelle qui sont appropriées à la population des experts comptables stagiaires travaillant dans les cabinets. La troisième est la suivante : le concept de satisfaction au travail appliqué aux cabinets est-il pertinent ? Quant à la quatrième, il s'agit de savoir s'il existe une relation entre les deux construits que sont l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail pour les experts comptables stagiaires.

1.2 Hypothèses de recherche, mode de collecte des données et échantillonnage

La première question posée, « le concept d'implication organisationnelle appliqué aux experts comptables stagiaires, membres de cabinets d'expertise comptable, est-il pertinent ? », renvoie à l'hypothèse :

H1 : les experts comptables stagiaires développent une implication par rapport à l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Pour vérifier cette hypothèse, une structure factorielle du concept d'implication organisationnelle devra être validée.

La deuxième question posée, « quelles sont les facettes de l'implication organisationnelle qui sont appropriées à la population des experts comptables stagiaires travaillant dans les cabinets d'expertise comptable ? », renvoie à l'hypothèse :

H2 : l'implication organisationnelle des experts comptables stagiaires par rapport aux cabinets d'expertise comptable dans lesquels ils travaillent se caractérise par trois facettes indépendantes :

- l'implication affective (Allen et Meyer, 1990) ;
- l'implication calculée (Allen et Meyer, 1990) ;
- l'implication normative (Allen et Meyer, 1990).

La troisième question posée est « le concept de satisfaction au travail appliqué aux cabinets d'expertise comptable est-il pertinent ? » renvoie à l'hypothèse :

H3 : les experts comptables stagiaires développent une satisfaction au travail au sein du cabinet dans lequel ils travaillent.

Pour vérifier cette hypothèse, une structure factorielle du concept de satisfaction au travail devra être validée.

La quatrième question posée est la suivante : « existe-t-il une relation entre les deux construits que sont l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail pour les experts comptables stagiaires ? » et renvoie à l'hypothèse :

H4 : il existe une relation entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.

Pour tester cette hypothèse, un modèle d'équations structurelles sera utilisé.

Afin de mesurer l'implication organisationnelle, l'échelle de Meyer, Allen, Smith (1993) a été utilisée. L'instrument de mesure original comprend 18 items. Les modalités de réponse sont formatées en échelons à dix points : de fortement d'accord à fortement en désaccord. L'échelle utilisée pour la présente recherche résulte de la traduction des énoncés anglais en français faite par Durrieu et Roussel (2002). Des modifications mineures ont été apportées au moment de la traduction des énoncés pour adapter l'instrument de mesure aux cabinets d'expertise comptable. Comme l'ont fait les deux auteurs précédemment cités, les items des trois composantes de l'implication (affective, normative et calculée) ont été mélangés pour réduire les risques d'effets de halo et de contamination (Igalens et Roussel, 1998). Le questionnaire administré aux experts comptables stagiaires est présenté en annexe 1.

Les items de l'échelle d'implication affective sont les suivants :

Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce cabinet d'expertise (1), je ressens vraiment les problèmes de ce cabinet comme s'ils étaient les miens (4), je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce cabinet (7), je ne me sens pas

« affectivement » attaché au cabinet (9), le cabinet a pour moi beaucoup de satisfaction personnelle (12), je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet (15).

Les items de l'implication calculée sont les suivants :

Il serait très difficile pour moi de quitter le cabinet en ce moment, même si je le voulais (2), beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter le cabinet maintenant (5), en ce moment, rester dans le cabinet est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir (8), je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet (10), une des conséquences de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles (13), si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce cabinet, j'aurais pu envisager travailler ailleurs (16).

Les items de l'implication normative sont les suivants :

Je ne ressens aucune obligation de rester dans ce cabinet (3), même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant (6), j'éprouverais de la culpabilité si je quittais le cabinet (11), le cabinet mérite ma loyauté (14), je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie (17), je dois beaucoup à ce cabinet (18).

Pour mesurer la satisfaction au travail, le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), développé par Weiss et al (1977), a été utilisé. Il se présentait initialement sous la forme d'une liste de 100 indicateurs qui couvraient une vingtaine de dimensions au travail telles que l'activité, la créativité, la rémunération, l'avancement, l'autorité ou l'indépendance mais a fait l'objet d'une version abrégée de 20 indicateurs traduits en français par Roussel (1994). L'outil (annexe 2) reconnu pour sa validité (Alpha de Cronbach égal 0,84) et couramment utilisé dans les recherches internationales, a été utilisé dans la présente recherche dans sa version courte de 20 items. Il mesure la satisfaction vis-à-vis de 20 facettes de l'emploi à partir d'une échelle de mesure comprenant cinq modalités de réponses de type insatisfait/satisfait.

Le questionnaire a été adressé à la totalité des experts comptables stagiaires de la Région Aquitaine, soit un effectif de 162 personnes. La région Aquitaine, cinquième région française au classement du nombre des experts comptables inscrits à l'Ordre, a été choisie car y sont installées les trois catégories de cabinets constituant la typologie habituellement retenue selon le critère de la taille, à savoir les cabinets locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Les cabinets de taille locale et régionale sont néanmoins prédominants.

Auto-administré, le questionnaire a été envoyé par courrier à partir du fichier des experts comptables stagiaires communiqué par l'Ordre des Experts Comptables de la Région Aquitaine. Aucune autre information (âge, expérience, taille du cabinet) n'a été demandée aux experts comptables stagiaires pour garantir la totale confidentialité des réponses.

Le nombre de questionnaires reçus s'est élevé à 113, soit 69,7% des questionnaires adressés, à la suite d'un premier envoi et de trois relances.

2. Validation des échelles d'implication organisationnelle et de satisfaction

2.1 Confirmation de la structure factorielle de l'échelle d'implication organisationnelle

Tout d'abord, une analyse de factorisation en composantes principales sur les variables définissant l'implication organisationnelle avec une rotation orthogonale Varimax a permis de dégager trois axes factoriels. Ces derniers représentent 66% de l'information avec un Kmo de 0,79. Dans le tableau 1, les contributions factorielles (L) de chaque item de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle sont présentées.

Tableau 1 : tableau d'analyse des composantes de l'implication organisationnelle

Matrice des composantes après rotation	Composante		
	1	2	3
Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant.	,856		
Je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	,795		
J'éprouverais de la culpabilité si je quittais le cabinet maintenant.	,761		
Je ne ressens aucune obligation de rester dans ce cabinet.	-,702		
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet.		,808	
Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce cabinet.		,766	
Je ne me sens pas « affectivement » attaché au cabinet.		,747	
Le cabinet a pour moi beaucoup de signification personnelle.		-,746	
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet.			,769
Une des conséquences négatives de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles.			,731
En ce moment, rester dans le cabinet est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.			,628

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

^a. La rotation a convergé en 5 itérations.

L'analyse en composantes principales met en évidence trois facteurs principaux (composantes 1, 2, 3 du tableau).

Le premier facteur regroupe quatre items de l'échelle d'implication normative, identiques à l'échelle de Meyer, Allen, Smith (1993). Ce sont les items 6, 17, 11 et 3 de l'échelle (Annexe 1) : item 6 : « même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant » (L=0,856) ; item 17 : « je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie » (L=0,795) ; item 11 : « j'éprouverais de la culpabilité si je quittais le cabinet maintenant » (L=0,761) ; item 3 : « je

ne ressens aucune obligation de rester dans le cabinet » (Contribution factorielle négative : $L=-0,702$). En revanche, deux items de l'échelle relatifs à l'implication normative n'émergent pas : l'item 14 « le cabinet mérite ma loyauté » et l'item 18 « je dois beaucoup au cabinet ».

Le deuxième facteur regroupe quatre items de l'échelle d'implication affective, identiques à l'échelle de Meyer, Allen, Smith (1993). Ce sont les items 15, 7, 9 et 12 à savoir : item 15 : « je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet » ($L=0,808$) ; item 7 : « je ne me considère pas comme un membre de la famille dans ce cabinet » ($L=0,766$) ; item 9 : « je ne me sens pas affectivement attaché au cabinet » ($L=0,747$) ; item 12 : « le cabinet a pour moi beaucoup de signification personnelle » (Contribution factorielle négative : $L=-0,746$). En revanche, deux items de la dite échelle n'émergent pas : l'item 1 « je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce cabinet d'expertise » et l'item 4 « je ressens vraiment les problèmes de ce cabinet comme s'ils étaient les miens ».

Quant au troisième facteur mis en lumière par l'analyse en composantes principales, il regroupe trois items de l'échelle d'implication calculée de Meyer, Allen, Smith (1993). Ce sont les items 10, 13 et 8 : item 10 : « je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet » ($L=0,769$) ; item 13 : « une des conséquences négatives de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles » ($L=0,731$) ; item 8 : « en ce moment, rester dans le cabinet est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir » ($L=0,628$). Trois items de l'échelle n'ont pas été mis en évidence : l'item 2 « il serait très difficile pour moi de quitter ce cabinet en ce moment même si je le voulais », l'item 5 « beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter le cabinet maintenant » et l'item 16 « si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce cabinet, j'aurais pu envisager travailler ailleurs ».

La deuxième partie de l'analyse empirique a consisté à effectuer une analyse factorielle confirmatoire pour valider la nouvelle échelle de l'implication organisationnelle appliquée aux cabinets d'expertise comptable. Tout d'abord, la multinormalité des variables du modèle a été vérifiée en utilisant le Kurtosis multivarié normalisé de Mardia (1974).

Pour savoir si le modèle est bien ajusté à nos données empiriques, des indices d'ajustement ont été calculés et ont permis de valider le modèle. Les indices sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Indices d'ajustement du modèle

Chi2 Satorra	20,88
DII	17
Chi2 Satorra/dl	1,23
NFI	0,83
NNFI	0,93
CFI	0,96
GFI	0,91
AGFI	0,82
RMSEA	0,06

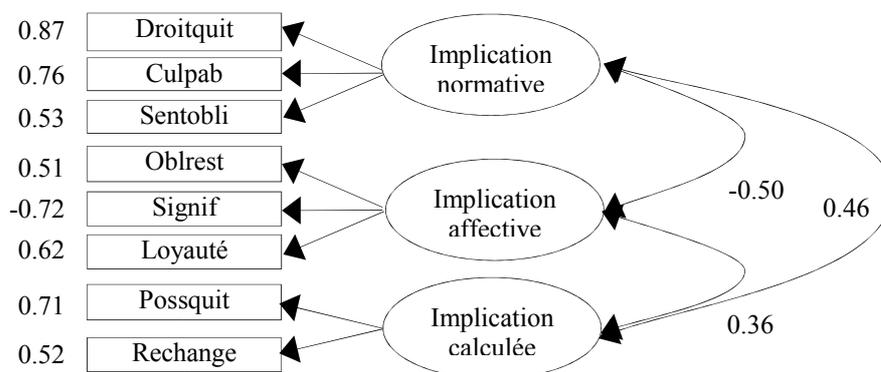
Dans le but de tester la qualité du modèle de recherche, une analyse des indices d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques a été effectuée. Par qualité d'ajustement, il faut

entendre la proximité du modèle par rapport au phénomène étudié à travers les données recueillies. Cette qualité d'ajustement repose sur la statistique du chi2 (le scaled chi-square – chi2 corrigé, Satorra et Bentler, 1994). Le chi2/dl doit être inférieur à 5. Concernant les indices d'ajustement GFI, AGFI de Joreskog, CFI de Bentler, leur valeur doit être proche de 0,9 et si possible supérieure. Quant au RMSEA de Steiger, il est recommandé d'obtenir un RMSEA inférieur à 0,08 pour être acceptable.

Les coefficients calculés respectant les seuils critiques, le modèle est donc bien ajusté surtout pour l'échantillon testé qui est faible. Les coefficients GFI, AGFI, NFI, et CFI étant supérieurs à 0.9, cela signifie que le modèle est bien ajusté. Le RMSEA est par ailleurs inférieur à 0.08. On peut donc considérer que le modèle théorique est correctement ajusté aux données compte tenu de la qualité des coefficients précédents. Enfin, quant au Chi2 Satorra/dl, il est inférieur à 5.

L'analyse factorielle confirmatoire réalisée en utilisant le module « équations structurelles » du logiciel Sepath donne le résultat suivant :

Figure 1 : Analyse factorielle confirmatoire – Echelle de l'implication organisationnelle



L'analyse factorielle confirmatoire ne valide que partiellement les trois variables latentes : l'implication normative, l'implication affective et l'implication calculée. Sur une échelle initiale de 18 items, l'analyse en composantes principales a permis d'en extraire 11 tandis que l'analyse factorielle confirmatoire a permis d'en valider 8 au final. L'analyse en composantes principales n'a pas permis de valider les items 1 ;2 ;4 ;5 ;14 et 18. Quant à l'analyse factorielle confirmatoire, elle n'a pas permis de valider les items 3 ;8 et 9. L'échelle de Meyer, Allen, Smith (1993) a été validée partiellement. Le concept d'implication organisationnelle est donc pertinent pour les experts comptables stagiaires dans le cadre d'une échelle apurée.

La variable latente « implication normative » regroupe les items suivants : « droitquit » : « même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant » (L=0,87) (item 6) ; « culpab » : « j'éprouverais de la culpabilité si je quittais le

cabinet maintenant » (L=0,76) (item 11) ; « sentobli » : « je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie » (L=0,53) (item 17).

La variable latente « implication affective » regroupe les items suivants : « oblrest » : « je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet » (L=0,51) (item 15) ; « signif » : « le cabinet a pour moi beaucoup de signification personnelle » (L=0,72) (item 12) ; « loyauté » : « je ne me considère pas comme un membre de la famille dans ce cabinet » (L=0,62) (item 7).

Quant à la variable latente « implication calculée », elle regroupe les deux items suivants : « possquit » : « je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet maintenant » (L=0,71) (item 10) et « rechange » : « une des conséquences négatives de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles » (L=0,52) (item 13).

En conclusion, on peut noter que le concept d'implication organisationnelle appliqué aux cabinets d'expertise comptable est pertinent dans la mesure où la structure factorielle mise en évidence par l'analyse en composantes principales a été confirmée. En outre, l'hypothèse numéro 2 est vérifiée. L'implication organisationnelle des experts comptables stagiaires peut donc se mesurer par les trois facettes, à savoir les implications affective, calculée et normative, selon une échelle composée de huit items. Du point de vue managérial, on peut conclure que l'échelle de mesure de Meyer, Allen et Smith apurée et confirmée peut être utilisée dans les cabinets d'expertise comptable pour mesurer la nature de l'implication des experts comptables stagiaires.

2.2 Confirmation de la structure factorielle de l'échelle de satisfaction au travail

Une analyse de factorisation en composantes principales sur les variables définissant la satisfaction au travail avec une rotation orthogonale Varimax a permis de dégager cinq axes. Ces derniers représentent 72% de l'information avec un KMO de 0,78. Dans le tableau suivant, les contributions factorielles des items de l'échelle de la satisfaction sont présentées.

Tableau 3 : Tableau des composantes de l'implication organisationnelle

Matrice des composantes après rotation

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?	Composante				
	1	2	3	4	5
Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	,836				
Des possibilités de travailler seul dans votre emploi	,804				
Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	,781				
Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps		,804			
Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités		,786			
Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail		,705			
De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites			,835		

Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail			,895		
De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application			,646		
Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise				,836	
Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire				,734	
De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux					,866
De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)					,625
Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail					,570

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

^a La rotation a convergé en 6 itérations.

L'analyse en composantes principales met en évidence 5 facteurs qui regroupent 14 items sur un total de 20.

Le premier facteur regroupe trois items : item 16 : « être satisfait des possibilités d'essayer ses propres méthodes pour réaliser le travail » ($L=0,836$) ; item 17 : « être satisfait des possibilités de travailler seul dans son emploi » ($L=0,804$) ; item 14 : « être satisfait de prendre des décisions de sa propre initiative » ($L=0,781$). Ce facteur concerne l'autonomie laissée au salarié dans la réalisation de son travail et rejoint le concept de développement personnel développé par Alderfer (1969). Ce dernier a proposé la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Il considère que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel (Roussel, 1994). Selon ce dernier, « l'individu est motivé pour satisfaire ce dernier type de besoins afin, d'une part d'assouvir ses besoins de créativité et d'innovation et ses désirs de participer à des tâches ou à des activités enrichissantes mais également, afin d'affronter des situations de défi ».

Le deuxième facteur regroupe trois items : item 3 : « être satisfait des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps » ($L=0,804$) ; item 11 : « être satisfait des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités » ($L=0,786$) ; item 15 : « être satisfait des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail » ($L=0,705$). Ce deuxième facteur correspond à la satisfaction du salarié par rapport aux tâches réalisées quotidiennement.

Le troisième facteur regroupe trois items : item 13 : « être satisfait de son salaire par rapport à l'importance du travail que l'on fait » ($L=0,835$) ; item 19 : « être satisfait des compliments que l'on reçoit pour la réalisation d'un bon travail » ($L=0,895$) ; item 12 : « être satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes du cabinet sont mises en application » ($L=0,646$). Ce facteur regroupe des items qui ont un rapport avec l'environnement de travail du salarié et qui concernent la reconnaissance et l'organisation du travail.

Le quatrième facteur regroupe deux items : item 9 : « être satisfait des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise » ($L=0,836$) ; item 10 : « être satisfait des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire » ($L=0,734$). Il s'agit de l'utilité sociale. Ce quatrième facteur peut

s'expliquer par les besoins de rapports sociaux qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées ou au contraire de haine ou de rivalité.

Le cinquième facteur regroupe trois items : item 18 : « être satisfait de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux » ($L=0,866$) ; item 6 : « être satisfait de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision » ($L=0,625$) ; item 20 : « être satisfait du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail » ($L=0,570$). Il s'agit d'un facteur qui regroupe des items relatifs à l'environnement de travail du salarié.

A contrario, six items n'ont pas émergé de l'analyse factorielle : être satisfait des possibilités d'avancement, des conditions de travail, de son importance aux yeux des autres, de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains), des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience, et de la stabilité de votre emploi.

La deuxième partie de l'analyse empirique a consisté à effectuer une analyse factorielle confirmatoire pour valider la nouvelle échelle de la satisfaction au travail appliquée aux cabinets d'expertise comptable. Tout d'abord, la multinormalité des variables du modèle a été vérifiée par le Kurtosis multivarié normalisé de Mardia (1974). Egal à 36,21 donc supérieur à 3, il signifie que les variables ne suivent pas une loi multinormale.

De plus, pour savoir si le modèle est bien ajusté aux données empiriques, des indices d'ajustement ont été calculés et permis de valider le modèle. Les indices sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Indices d'ajustement du modèle

Chi2 Satorra	100,11
Dll	47
Chi2 Satorra/dl	2,13
NFI	0,74
NNFI	0,76
CFI	0,83
GFI	0,87
AGFI	0,78
RMSEA	0,10

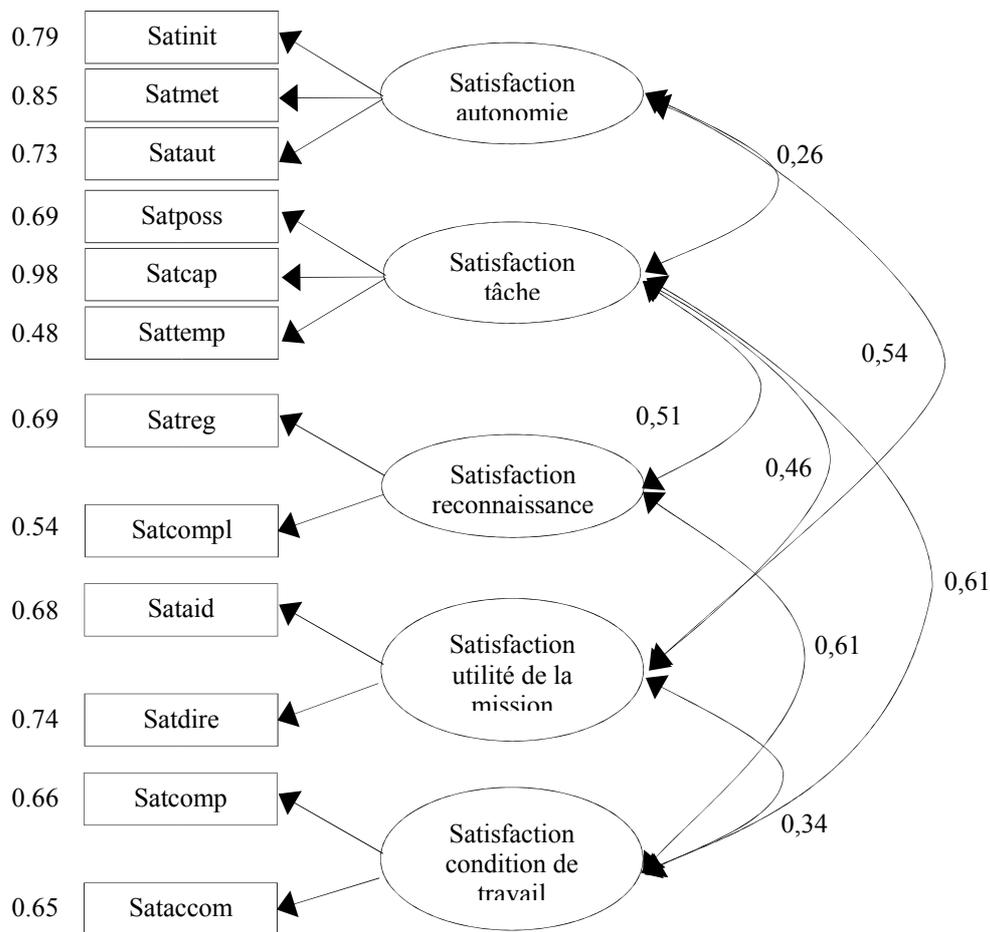
Dans le but de tester la qualité du modèle de recherche, une analyse des indices d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques a été effectuée. Didellon et Valette-Florence (1996) distingue plusieurs familles d'ajustement. Certaines procédures de calcul d'indices se fondent sur la fonction d'ajustement (GFI, AGFI de Joreskog et Sorbom, RMSEA de Steiger) et d'autres calculent les indices d'ajustement par comparaison à un modèle de base qui est généralement le modèle nul ou d'indépendance (NNFI de Bentler et Bonnet et CFI de Bentler).

Bien que le RMSEA soit supérieur à 0.08, l'ajustement du modèle est considéré comme acceptable car les autres coefficients ont des niveaux moyens mais restent acceptables compte

tenu de la faiblesse de l'échantillon. Le chi2 Satorra/dl est inférieur à 5. Quant aux indices d'ajustement GFI, AGFI de Joreskog ou CFI de Bentler, leur valeur est proche de 0,9.

L'analyse factorielle confirmatoire, effectuée en utilisant le modèle d'équations structurelles du logiciel Sepath, permet de valider l'échelle de mesure de la satisfaction au travail appliqué aux cabinets d'expertise comptable.

Figure 2 : Analyse factorielle confirmatoire - Echelle de satisfaction



L'analyse factorielle confirmatoire permet de faire émerger cinq variables latentes : la « satisfaction autonomie », la « satisfaction par rapport aux tâches », la « satisfaction reconnaissance », la « satisfaction par rapport à l'utilité de la mission » et la « satisfaction par rapport aux conditions de travail ».

La variable latente « satisfaction autonomie » regroupe trois items : « être satisfait d'essayer ses propres méthodes pour réaliser le travail » (satmet), « être satisfait des possibilités de travailler seul dans son emploi » (sataut) et « être satisfait des possibilités de prendre des décisions de sa propre initiative » (satinit).

La variable latente « satisfaction par rapport à la tâche » regroupe trois items : « être satisfait des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps (satposs) ; « être satisfait des

possibilités de faire des choses qui utilisent nos capacités » (satcap) ; « être satisfait des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail » (sattemp).

La variable latente « satisfaction reconnaissance » regroupe deux items de l'échelle de mesure : « être satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application » (satreg) ; « être satisfait des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail » (satcompl).

La variable latente « satisfaction par rapport à l'utilité de la mission » regroupe deux items : « être satisfait des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise » (sataid) et « être satisfait des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire » (satdire).

La variable latente « satisfaction par rapport aux conditions de travail » regroupe deux items : « être satisfait de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques) » (satcomp) et « être satisfait du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail » (satacom).

Le modèle met également en exergue les coefficients de corrélation positifs entre les variables latentes. Par exemple, il existe un coefficient de corrélation positif (0,51) entre la variable « satisfaction tâche » et la variable « satisfaction reconnaissance ». Il existe également un coefficient de corrélation positif de 0,61 entre la variable latente « satisfaction reconnaissance » et la variable « satisfaction conditions de travail ».

Pour conclure, l'hypothèse H3 est vérifiée. Les experts comptables stagiaires développent une satisfaction au travail par rapport au cabinet dans lequel ils travaillent. Leur satisfaction peut être mesurée par une échelle composée de 13 items (voir figure 2 : échelle de satisfaction).

2.3 Lien entre implication organisationnelle et satisfaction au travail

L'objectif de cette partie est de tester l'hypothèse H4 relative à l'existence d'une relation entre l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.

Le premier travail a consisté à savoir si le modèle est bien ajusté aux données empiriques. C'est dans ce contexte que les indices d'ajustement ont été calculés et ont permis de valider le modèle. Les indices sont présentés dans le tableau suivant :

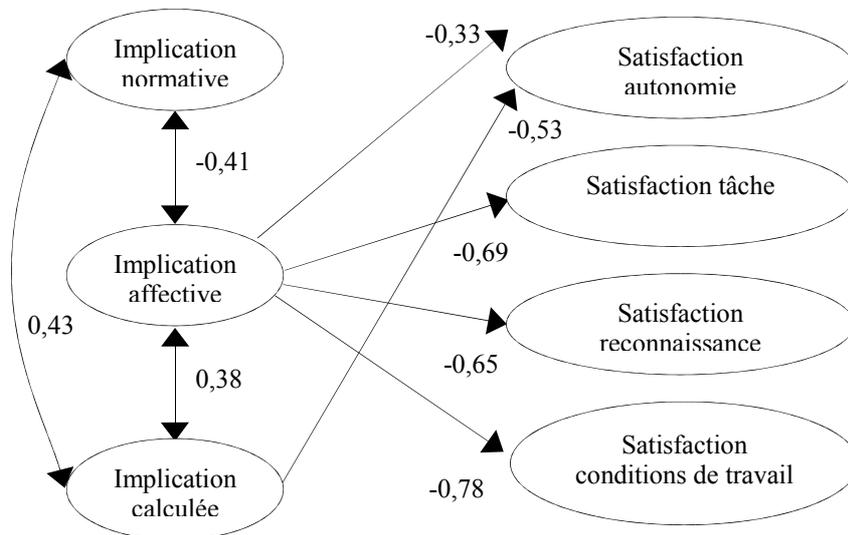
Tableau 6 : Indices d'ajustement du modèle

Chi2 Satorra	254,65
Dll	126
Chi2 Satorra/dl	2,02
NFI	0,58
NNFI	0,75
CFI	0,80
GFI	0,75
AGFI	0,66
RMSEA	0,09

Normalement, les coefficients GFI, AGFI, NFI et CFI doivent être supérieurs à 0.9 pour que le modèle soit bien ajusté. De plus, le RMSEA étant supérieur à 0.08. L'ajustement du modèle est considéré comme moyennement acceptable car le chi 2/dl est inférieur à 5.

Les coefficients structurels du modèle sont présentés dans la figure suivante :

Figure 3 : Modèle implication organisationnelle – Satisfaction au travail



Le modèle d'équations structurelles met en exergue des corrélations entre d'une part, les variables latentes de l'implication organisationnelle : implications affective, calculée ou normative et d'autre part, principalement entre l'implication affective et les différentes variables de la satisfaction au travail.

En premier lieu, on peut noter le coefficient de corrélation négatif (-0,41) entre l'implication normative et l'implication affective. Cela signifie qu'un individu qui sera impliqué affectivement dans un cabinet aurait tendance à ne pas avoir une implication organisationnelle normative. De plus, il existe un coefficient positif de corrélation entre d'une part l'implication normative et l'implication calculée (0,43) et d'autre part, entre l'implication affective et l'implication calculée (0,38).

En second lieu, on peut noter les coefficients de corrélation négatifs entre l'implication affective et les différentes variables latentes de la satisfaction. Le modèle d'équations structurelles met clairement en évidence la relation négative entre l'implication affective et différentes natures de satisfaction au travail. Ainsi, un expert comptable stagiaire qui a, au sein du cabinet, une implication affective a tendance à ne pas être satisfait de son niveau d'autonomie, des tâches réalisées, de la reconnaissance reçue en contrepartie du travail fourni ou de ses conditions de travail ou vice-versa, quelqu'un qui n'est pas satisfait de son niveau d'autonomie, des tâches réalisées, de la reconnaissance ou de ses conditions de travail aura tendance à avoir une implication affective.

En revanche, le modèle n'a pas fait émerger de relations entre l'implication calculée et les différents niveaux de satisfaction au travail.

Pour conclure, les trois premières hypothèses de recherches posées dans la partie 1.2 ont été vérifiées :

- les experts comptables stagiaires développent une implication par rapport à l'organisation dans laquelle ils travaillent selon une échelle de Meyer et Allen (1990) apurée et composée de huit items ;
- leur implication organisationnelle se caractérise par les trois facettes indépendantes que sont les implications affective, calculée et normative mais selon des contributions factorielles différentes de l'échelle de départ ;
- le concept de satisfaction au travail appliqué aux cabinets d'expertise comptable est pertinent selon une échelle composée de douze items.

Quant à la quatrième, elle n'a été vérifiée que partiellement. Il existe une relation entre le construit, l'implication organisationnelle affective et différentes natures de satisfaction au travail (satisfaction autonomie, satisfaction tâche, satisfaction reconnaissance et satisfaction conditions de travail).

La recherche a donc permis de valider partiellement les échelles de mesure de l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail dans le contexte des experts comptables stagiaires aquitains. La validation a été faite en deux temps. Dans un premier temps, une analyse en composantes principales a été effectuée de manière exploratoire. Puis, dans un deuxième temps, les modèles d'équations structurelles ont permis de réaliser une analyse factorielle confirmatoire. Au final, on peut conclure que les concepts d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail sont pertinents pour les experts comptables stagiaires aquitains. Enfin, un modèle d'équations structurelles a mis en exergue une corrélation négative entre l'implication organisationnelle affective et différents niveaux de satisfaction au travail (satisfaction autonomie, satisfaction tâche, satisfaction reconnaissance, satisfaction conditions de travail).

Néanmoins, il convient de souligner, comme limite à la recherche, le caractère régional de la recherche qui peut expliquer les niveaux moyens d'ajustement des différents modèles et l'accès limité au terrain de recherche qui ne nous a pas permis de collecter des informations sur les experts comptables stagiaires (âge, taille du cabinet, expérience). Une confidentialité absolue nous a en effet été demandée pour bénéficier de l'accès au terrain.

Bibliographie

- Alderfer C.P. (1969), "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 4, N 2, pp 142-175.
- Allen N.J. & Meyer J.P. (1990) « The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organisation », *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, pp. 1-18.
- Aranya N. & al. (1982) « Accountant's job satisfaction : a path analysis », *Accounting, Organizations and Society*, 7 (3), pp. 201-215.
- Bateman T. & Strasser S. (1984) « A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, 27, pp. 95-112.
- Bentler P.M & Wu E.J.C. (2002), *EQS6 for Windows User's Guide*, Encino, CA: Multivariate Software Inc.
- Blau G. (1993) « On developing a general index of work commitment », *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 42, N° 3, pp. 298-314.
- Blau G., Boal K.B. (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, 12, pp 288-300.
- Buchanan B. (1974) "Building organizational commitment : the socialization of manager in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol 19.
- Chatman J. (1991), "Matching people and organizations : selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp 459-484.
- Cohen A. (1993) « Organizational commitment and turnover: a meta-analysis », *Academy of Management Journal*, 36 (5), pp. 1140-1157.
- Commeiras N. (1998) « L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°25, Mars - Avril, pp. 3-21.
- Durrieu F. et Roussel P. (2002) « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchisés : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 44, Avril – Mai -Juin, pp. 2-19.
- Gregson T. (1992) « An investigation of the causal wondering of job satisfaction and organizational commitment in turnover models in accounting », *Behavioural Research in Accounting*, 4, pp. 80-95.
- Herrbach O., Mignonac K. (2001) « Knowledge workers et implication organisationnelle dans la société de l'information : perspectives et limites d'une approche affective », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N 41, Juillet-Août 2001, pp 47-62.
- Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthode de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, 207 p.
- Lawler E.E. (1971), *Pay and organizational effectiveness : a psychological view*, New-York : McGraw-Hill.
- Locke E.A. (1969), What is job satisfaction ?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp 309-336.
- Locke E.A. (1976) « The Native and Causes of Job Satisfaction », in M.D. Dunnett (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rond Mc Nally, pp. 1297-1349.
- Mardia K.V. (1974), Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies, *Sankhya*, B36, pp. 115-128.
- Mathieu J. (1991) « A cross-level model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), pp. 607-818.
- Mathieu J.E. & Hamal K. (1989) « A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non professionals », *Journal of Vocational Behaviour*, 34, pp. 299-317.
- Mathieu J.E. (1988) « A causal model of organizational commitment in a military training environment », *Journal of Vocational Behaviour*, 32, pp. 321-335.
- Mayer R.C. & Scheerman F.O. (1992) « Producting participation and production outcomes through a tri-dimensional model of organizational commitment », *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 671-684
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991) « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, Vol 1, pp. 61-89.

- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. (1993) « Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 538-551.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousands Oaks, CA : Sage.
- Mowday R.T. (1998) « Reflections on the study and relevance of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 8, N 4, pp. 387-401.
- Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982) « Employee-organization: the psychology of commitment, absenteeism and turnover », New-York: Academic Press.
- Neveu J.P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise, étude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Economica.
- Porter L.W. (1961), A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs, *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), pp 141-148.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol 59, pp 603-609.
- Prat dit Hauret C. (2004), "Implication organisationnelle et satisfaction au travail des experts-comptables stagiaires aquitains : analyse conceptuelle et validation de deux échelles de mesure, Journée de recherche de l'Association Française de Comptabilité, Transversalités et Comptabilité, Contrôle, Audit, Montpellier, pp 95-127.
- Price J., Mueller C. (1986), *Handbook of Organizational Commitment*, New-York, NY: Pitman Publishing Inc.
- Quarles R. (1994) « An examination of promotion opportunities and evolution criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions », *Journal of Managerial Issues*, 6 (2), pp. 176-194.
- Rhode J. & al. (1976) « Analysis of personal characteristics related to professional staff turnover in public accounting firms », *Decision Sciences* 7, October, pp. 771-800.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris.
- Roussel P. (1994) « Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Toulouse 1.
- Satorra A. & Bentler P.M. (1994) « Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis », in A. von Eye & C.C. Clogg (Eds), *Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 399-419.
- Thevenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisations, Paris.
- Thevenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris : Editions Liaisons.
- Thevenet M. (2004), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Paris : Editions d'Organisation, collection de l'Institut Manpower.
- Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W., Lofquist L.H.(1977), « Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire », *Minnesota studies in vocational rehabilitation: XXIII*, Université du Minnesota.
- Williams L. & Hazer J. (1986) « Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation methods », *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), pp. 219-231.

**ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE RELATIF A L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE
(traduction par Durrieu et Roussel (2002) et adaptée au contexte de l'étude)**

Vous êtes à ce jour salarié d'un cabinet d'expertise comptable.

Nous vous demandons de vous prononcer sur les situations que nous allons évoquer en nous disant si vous êtes d'accord ou non avec elles, c'est-à-dire si elles correspondent entièrement ou pas du tout à vos sentiments vis-à-vis du cabinet. Nous vous demandons d'utiliser toutes les nuances possibles sur une échelle de 0 à 10, sachant que 0 signifie « pas du tout d'accord », 5 signifie « indécis », et 10 « tout à fait d'accord ».

« Concernant vos liens personnels avec le cabinet, quel est votre degré d'accord (de 0 à 10) ? ».

	Pas du tout d'accord	Indécis	Tout à fait d'accord
	↓	↓	↓
1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce cabinet d'expertise.	0	5	10
2. Il serait très difficile pour moi de quitter ce cabinet en ce moment, même si je le voulais.	0	5	10
3. Je ne ressens aucune obligation de rester dans ce cabinet.	0	5	10
4. Je ressens vraiment les problèmes de ce cabinet comme s'ils étaient les miens.	0	5	10
5. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter le cabinet maintenant.	0	5	10
6. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant.	0	5	10
7. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce cabinet.	0	5	10
8. En ce moment, rester dans le cabinet est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	0	5	10
9. Je ne me sens pas « affectivement » attaché au cabinet.	0	5	10
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet.	0	5	10
11. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais le cabinet maintenant.	0	5	10
12. Le cabinet a pour moi beaucoup de signification personnelle.	0	5	10
13. Une des conséquences négatives de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles.	0	5	10
14. Le cabinet mérite ma loyauté.	0	5	10
15. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet.	0	5	10
16. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce cabinet, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	0	5	10
17. Je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	0	5	10
18. Je dois beaucoup à ce cabinet.	0	5	10

ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE RELATIF A LA SATISFACTION AU TRAVAIL

(traduction par Roussel (1994))

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. de vos possibilités d'avancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. des conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. de votre importance aux yeux des autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. de la stabilité de votre emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>