



## Le rôle médiateur du sentiment d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics

**BENIE Henri Michel<sup>1</sup>, BENIE Joseph<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Docteur en Sciences de Gestion, Administrateur en Chef des Services Financiers  
Direction des Ressources Humaines  
Centre Hospitalier et Universitaire d'Angré  
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)  
Côte d'Ivoire

<sup>2</sup> Enseignant-Chercheur  
Unité de Formation et de Recherche en Gouvernance et Développement Durable  
Université de Bondoukou  
Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)  
Côte d'Ivoire

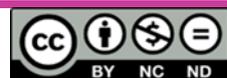
**Résumé:** La présente étude a pour objectif de montrer l'impact du sentiment d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. Pour la réalisation de ce travail, une étude quantitative a été menée, à l'issue de laquelle des données ont été collectées auprès de 521 agents issus du personnel non soignant de 34 hôpitaux publics appartenant à 17 régions sanitaires de la Côte d'Ivoire.

Afin de tester l'effet médiateur du sentiment d'identification, la modélisation par équations structurelles a été utilisée. Celle-ci a permis de conclure que le sentiment d'identification médiatise la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant.

**Mots-clés:** Justice organisationnelle ; sentiment d'identification ; intention de départ ; personnel non soignant ; hôpitaux publics

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15222915>

**Published in:** Volume 4 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **Introduction**

La rétention et la fidélisation des ressources humaines sont devenues une préoccupation pour toute organisation soucieuse de son attractivité et de sa pérennité (Ndayirata, 2017).

Dans le contexte actuel de raréfaction de la main d'œuvre, lorsqu'une organisation traite ses employés de manière équitable, ceux-ci sont susceptibles de lui rendre la pareille en adoptant des comportements bénéfiques pour celle-ci (Rajâa, & Mekkaoui, 2023).

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

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

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

Elle permet à l'employé d'établir une relation d'échange social de qualité avec l'organisation. Ainsi, il est susceptible de réagir positivement avec les résultats organisationnels (Cropanzano & Mitchell, 2005). Les règles et les normes sociales qui régissent l'organisation peuvent être traduites à travers la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Fall & al., 2018). En somme, elle favorise l'investissement, la confiance et l'engagement des employés au sein de l'organisation (Blau, 1964).

Dans ce contexte, plusieurs travaux ont mis en exergue l'existence d'une relation entre la justice organisationnelle et certaines variables (Müller & Djuatio, 2011). Certaines recherches ont essayé de comprendre l'effet de la justice organisationnelle sur le comportement

organisationnel. Il ressort de ces travaux que la justice organisationnelle stimule les niveaux de vigueur, de dévouement et d'absorption des travailleurs et produit une main-d'œuvre engagée (Sumnaya Kumasey & al., 2021).

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

Un autre groupe de chercheurs encore s'est intéressé aux spécificités de la justice organisationnelle dans le contexte de l'administration publique. Un regard soutenu s'est porté sur la justice perçue dans le secteur public (Nkawiri Rogombé & Ganglof, 2022). Il ressort de ces travaux que la perception procédurale de la justice reflète les spécificités de l'administration publique, ceci en tenant compte de l'allocation des ressources en termes de rémunération, de carrière et de la stabilité de l'emploi garanti par l'Etat (Kouakou & Hien, 2024).

Des travaux plus récents ont montré l'influence de la justice organisationnelle sur l'intention de départ (Edrees & al., 2023). Le but de ces recherches est de montrer l'importance des dimensions de la justice organisationnelle avec la prédominance de la justice procédurale sur l'intention de départ des employés. L'intention de départ (Colle, 2008) peut se définir comme une manifestation (exprimée ou non exprimée) de la volonté d'un individu de potentiellement rompre le lien qu'il détient avec son employeur (Abdalla & al., 2018 ; Nadeau-Gauthier, 2012). Elle renvoie à la mobilité inter-organisationnelle ou externe et correspond à la volonté du salarié à quitter son organisation (Desrumaux & al., 2020), c'est-à-dire sa situation professionnelle ainsi que les tâches inhérentes à son travail (Quéméner et al., 2023).

Ces résultats suggèrent l'importance de concevoir et de mettre en œuvre des politiques et stratégies de gestion des ressources humaines justes et équitables pour réduire l'intention de départ des employés (Frimousse et Peretti, 2024).

En Côte d'Ivoire, les mesures visant l'amélioration de la situation financière des agents de santé n'ont pas toujours tenu compte du personnel non soignant exerçant dans les hôpitaux publics. Le Décret n° 2008-03 du 4 janvier 2008 portant régime indemnitaire particulier des cadres supérieurs de santé et du personnel technique de santé (personnel soignant) et le Décret n° 2013-415 du 6 juin 2013 portant octroi de 400 points d'indice supplémentaires aux cadres supérieurs de santé et de 150 points supplémentaires au personnel technique de santé en sont des illustrations. En ce qui concerne le personnel non soignant, il a été purement et simplement ignoré. A cet effet, il se dégage au sein de ce personnel, un sentiment d'injustice, de marginalisation et de « subsidiarisation » de leurs emplois et de leurs activités dans les hôpitaux

publics. Dans les hôpitaux publics, l'absentéisme, les retards au poste et dans le traitement de dossiers (Nkawiri Rogombé & Gangloff, 2022), les afflux vers d'autres organisations jugées plus attractives sont autant de faits symptomatiques du malaise et donc de la démotivation et de l'insatisfaction au travail du personnel non soignant.

Par ailleurs, cette situation a été exacerbée par d'autres mesures discriminatoires notamment celle relative aux campagnes de vaccination financées par des partenaires internationaux, en faveur du personnel soignant, excluant donc le personnel non soignant des hôpitaux publics bien que cette catégorie professionnelle soit aussi exposée aux différentes pathologies concernées. Encore récemment, à la faveur de l'apparition de la pandémie due au Corona Virus, l'octroi d'une prime, dite COVID-19 à l'ensemble des personnels en activité au sein des hôpitaux publics, s'est fait selon des modalités favorisant une fois de plus le personnel soignant. Ce constat des mesures inéquitables et de nature discriminatoire dans le traitement des agents pose d'une part, le problème de justice organisationnelle au sein des hôpitaux publics et d'autre part, la question du sentiment d'appartenance du personnel non soignant dans ce milieu professionnel.

Dans le cadre de cette recherche, la situation d'insatisfaction du personnel non soignant mise en parallèle avec la théorie de l'identité sociale de Tajfel (1982), nous amène à présager que le sentiment d'identification à l'organisation est susceptible de jouer un rôle prépondérant dans l'intention de départ des agents et qu'il convient d'y porter une attention particulière. Généralement considéré comme « le degré d'attachement et d'identification de l'employé à l'endroit de l'organisation qui l'emploie » (Dubois, 2005 ; Porter et al., 1974), le sentiment d'identification à l'organisation résulte des interactions sociales et culturelles de l'individu avec son environnement (Guilbert, 2005). Il constitue en ce sens, une variable déterminante dans les politiques de gestion des ressources humaines.

Cependant, malgré l'abondance de recherches portant sur le sentiment d'identification à l'organisation, la justice organisationnelle et l'intention de départ, à notre connaissance, les travaux de recherche sur le personnel non soignant des hôpitaux publics n'ont pas encore été entrepris en Côte d'Ivoire.

C'est pourquoi, la présente recherche se propose de s'intéresser à la justice organisationnelle et au rôle du sentiment d'identification dans son impact sur l'intention de départ du personnel non soignant. Ainsi, la question centrale qui sous-tend cette recherche est la suivante : « **Quel est le rôle du sentiment d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics ?** ».

Pour répondre à cette question, une étude quantitative a été menée auprès du personnel non soignant des hôpitaux publics et ce, à partir d'un questionnaire auto-administré. L'article présente la revue de littérature qui débouche sur le modèle de recherche. Puis, la méthodologie est suivie de la communication des résultats obtenus à partir desquels une discussion est ouverte. Enfin, il étend la réflexion sur les implications, les limites et les voies futures de la recherche.

## **1. Analyse de la littérature et hypothèses de recherche**

### **1.1. Liens entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics**

Dans la quête de relations entre justice et attitudes des salariés en milieu de travail, bon nombre de travaux ont porté sur les liens entre la justice organisationnelle et l'intention de départ des travailleurs (Kuuyelleh et al., 2025). Ces études présentent la justice organisationnelle comme un déterminant ayant une influence sur l'intention de rester des travailleurs (Edrees & al., 2023). En effet, de nombreuses recherches ont mis en évidence les effets de la justice sur les attitudes et les comportements au travail (Bilo'o & Ngok Evina, 2024 ; Bentaleb & Annab, 2024). Ces travaux révèlent un lien entre la perception de la justice et les attitudes et comportements des employés. Cela signifie qu'une décision juste va provoquer des attitudes positives envers l'organisation et inversement si elle ne l'est pas (Rajâa, & Mekkaoui, 2023). Ainsi, les comportements des salariés sont fortement influencés par leurs jugements de justice et d'injustice (Sumnaya Kumasey & al., 2021). L'injustice est souvent vécue comme une transgression morale et motive les comportements négatifs vis-à-vis de l'organisation comme des abandons de poste ou des comportements contre-productifs (Piasecki, 2017). La perception d'une justice favorise des réactions émotionnelles et affectives positives envers l'organisation qui se traduit par la performance au travail, ainsi que des comportements de citoyenneté organisationnelle (Bentaleb & Annab, 2024 ; Frimousse et al., 2008).

De ce qui précède, nous émettons l'hypothèse selon laquelle **H1: La justice organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant.**

La majorité des recherches (Yousaf et al., 2024 ; Budomo, 2023 ; Özkan, 2022) ayant mis en relation la justice organisationnelle et l'intention de départ ont eu recours à un modèle en trois dimensions de la justice organisationnelle : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle.

En ce qui concerne la justice distributive, elle est reconnue comme la dimension de la justice organisationnelle qui prédit le mieux le roulement des travailleurs et plus précisément l'intention de départ (Zhao & al.,2024 ; Santoso & Noermijati, 2024 ; Muala & al.,2022). L'étude transversale de Zahednezhad & al. (2020) abonde dans le même sens et rapporte que la justice distributive est négativement associée à l'intention de départ. Plusieurs études subséquentes aboutissent aussi à cette association négative entre la justice distributive et l'intention de départ (Kuuyelleh & al.,2025 ; Saputera et Setyawati, 2025 ; Bhaskoro & al.,2024 ; Yusoff & al.,2024 ; Alyahya & al.,2022).

La revue de littérature permet de constater qu'un quasi consensus éclairé existe quant à une relation négative entre la justice distributive et l'intention de départ. Sur cette base, nous concluons que la justice distributive affecte négativement l'intention de départ.

D'où la formulation de l'hypothèse suivante : **H1.1 : la justice distributive a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics.**

Concernant la justice procédurale, le sentiment de contrôle qu'elle procure, semblerait atténuer les réactions des salariés (Janssen, 2004). Pour cause, le personnel a moins envie de partir de l'entreprise si on utilise une procédure juste (Gharbi et al., 2022). Lorsque le personnel n'a pas ou a peu de contrôle sur une situation injuste, il aurait davantage tendance à adopter des comportements de retrait (Krischer et al., 2010). Dans ce sens, plusieurs recherches indiquent un lien négatif entre la justice procédurale et le roulement des travailleurs et plus spécifiquement l'intention de quitter (Edrees et al., 2023 ; Chigbundu et Muda, 2022 ; Zhou et Ma, 2022). En d'autres termes, une perception de justice procédurale élevée diminue l'intention de départ du personnel et vice versa. Plusieurs études récentes aboutissent également à cette corrélation négative entre la justice procédurale et l'intention de quitter (Kuuyelleh & al.,2025 ; Saputera et Setyawati, 2025 ; O'Callaghan, 2024 ; Aliane et al., 2024). Cependant, sur la base du recensement des écrits et fort du consensus qui semble s'y dégager quant à la relation négative entre la justice procédurale et l'intention de départ des travailleurs, nous attestons que la perception de justice procédurale est significativement et négativement associée à l'intention de départ des travailleurs. Nous formulons ainsi l'hypothèse selon laquelle **H1.2 : la justice procédurale a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant.**

Se rapportant à la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle, les études recensées indiquent aussi une relation négative entre cette dernière et l'intention de quitter (Yusoff et al., 2024 ; Wang et al., 2020). D'autres recherches concluent également que la justice interactionnelle est négativement liée à l'intention de quitter (Cinnioglu et al., 2024 ; Muala et

al., 2022). Johnson et DeConinck (2009) expliquent qu'un traitement approprié et respectueux par le supérieur hiérarchique améliorerait la perception de soutien des employés. Cette perception de soutien encouragerait les employés à rester plus longtemps dans leur organisation. Pour ce qui concerne Budomo (2023) et Özkan (2022), ils établissent une relation négative entre la justice interactionnelle et l'intention de départ des travailleurs.

Parallèlement, d'autres travaux encore indiquent un lien négatif entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter (Kuuyelleh & al., 2025 ; Bhaskoro et al., 2024 ; Yousaf et al., 2024). Dans cette situation, les employés sont moins portés à quitter l'organisation. Ainsi, une perception de justice interactionnelle élevée s'accompagne d'une baisse de l'intention de départ des travailleurs (Moon et al., 2024).

En somme, la littérature recensée rapporte un lien négatif entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter des employés. Ainsi supposé, nous formulons l'hypothèse suivante : **H1.3 : la justice interactionnelle a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant.**

## **1.2. Liens entre la justice organisationnelle, le sentiment d'identification et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics**

Il existe des preuves empiriques qui indiquent que la justice organisationnelle est positivement corrélée au sentiment d'identification (Ho, 2025 ; Üstün, 2022 ; Alev, 2021) et que le sentiment d'identification, à son tour, est négativement corrélé à l'intention de départ (Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023 ; Shaikh et al., 2022 ; Narayansany et Isa, 2021).

La théorie de l'échange social suggère que les individus qui construisent une relation d'échange social avec une organisation devraient aligner leurs réciprocités vers cette organisation (Murphy et al., 2003). De plus, il s'ensuit que les employés réagiront en affichant des attitudes et des comportements de travail positifs si la relation d'échange social entre les employés et l'organisation est forte (Cropanzano et Mitchell, 2005). Quant à la théorie de l'identité sociale, elle avance que pour se définir et se positionner dans leurs cercles sociaux, les individus se classent eux-mêmes et les autres dans diverses catégories sociales (Stinglhamber et al., 2015). L'identité sociale consiste à reconnaître l'appartenance à un certain groupe et à apprécier la valeur et la signification émotionnelle attribuées à cette appartenance (Smidts et al., 2001). Dans ce cas, le sentiment d'identification est une forme distinctive de l'identité sociale d'une personne et est liée à la question de savoir si une personne doit ou non être membre d'une organisation (Ashforth et Mael, 1989).

Lorsqu'une organisation traite tous ses employés équitablement, leur sentiment d'identification peut être renforcé. De plus, lorsqu'un environnement où les employés sont valorisés et respectés est instauré, ces derniers peuvent être fiers d'appartenir à cette organisation (Fuchs et Edwards, 2012). Dans ce cas, la probabilité que les employés réagissent positivement à l'organisation peut être accrue (Choi et al., 2014). Lorsque les employés perçoivent un traitement juste et respectueux, ils sont alors plus susceptibles de se sentir membres de l'organisation ; ils sont ainsi plus susceptibles d'être plus performants (Choi et al., 2014). Dans une recherche menée auprès de 160 employés d'un institut de recherche finlandais, Olkkonen et Lipponen (2006) ont constaté que le sentiment d'identification jouait un rôle de médiateur dans la relation négative entre la justice distributive et l'intention de départ. A la lumière des réflexions théoriques et des recherches empiriques menées, on peut raisonnablement avancer qu'une fois que les employés perçoivent un niveau élevé de justice distributive, ils posséderont un sentiment d'identification positif et fort. De plus, en réponse à un traitement équitable reçu de la part de leur organisation, leur niveau d'intention de départ diminuerait. Ekmekcioglu et Aydogan (2019) ont réalisé une autre recherche auprès de 339 employés d'une institution financière turque. Les résultats de cette recherche ont révélé que le sentiment d'identification était un médiateur partiel de la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ. En outre, si les employés croient qu'ils sont traités équitablement, ils considéreront leur organisation comme une partie intégrante d'eux-mêmes, et ce sentiment d'identification pourrait les encourager à continuer leur travail au lieu de démissionner. Par conséquent, cette recherche teste l'hypothèse suivante :

**H2 : le sentiment d'identification médiatise la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant.**

Figure N° 1 : Modèle de recherche



Source : Données de l'étude

## 2. Méthodologie de la recherche

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

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

Dans le cadre de cette recherche, la technique d'échantillonnage utilisée est la méthode de convenance et ceci est dû au fait que l'échantillon a été sélectionné en fonction des opportunités qui nous ont été présentés. Aucun critère de choix n'a été défini a priori. L'étude empirique a été conduite auprès du personnel non soignant de 34 hôpitaux publics ivoiriens. Ce personnel enquêté appartient à 17 régions sanitaires sur les 33 que compte la Côte d'Ivoire. En outre, pour assurer la qualité des données à collecter, nous avons contacté les Directeurs des différents établissements hospitaliers afin d'avoir leur accord et de garantir des conditions favorables de l'enquête. Nous avons ainsi constitué un échantillon de 521 agents du personnel non soignant à partir d'une collecte de données via un questionnaire papier auto-administré. Le tableau N° 1 présente la répartition des effectifs.

L'échantillon d'étude comptait 265 hommes et 256 femmes, soit respectivement 50,86% et 49,14% des répondants. Ainsi la majorité des répondants était des hommes. Ce sont des adultes dont l'âge minimum est de 25 ans. Mise à part une minorité de moins de 30 ans (3%) et plus de 50 ans (16%), 42% sont âgés de 30 à 39 ans et 39% sont dans la tranche de 40 à 49 ans.

Concernant les grades des enquêtés, l'échantillon est composé de 34 cadres supérieurs, soit 6,52% ; 71 cadres, soit 13,63% ; 217 agents d'application, soit 41,65% et 199 agents d'exécution, soit 38,20%.

**Tableau N° 1 : Répartition des enquêtés par structure**

N°	Structures	Effectifs	N°	Structures	Effectifs
1	CHR Abengourou	8	18	CHR Yamoussoukro	12
2	CHR Abobo-Nord	9	19	CHU Angré	66
3	CHR Aboisso	12	20	CHU Bouaké	33
4	CHR Agboville	14	21	CHU Cocody	49
5	CHR Bondoukou	14	22	CHU Treichville	89
6	CHR Bouaflé	14	23	CHU Yopougon	17
7	CHR Daloa	6	24	HG Marcory	2
8	CHR Dimbokro	9	25	HG Agnibilékro	3
9	CHR Divo	15	26	HG Akoupé	2
10	CHR Gagnoa	9	27	HG Adzopé	4
11	CHR Guiglo	5	28	HG Bingerville	8
12	CHR Korhogo	15	29	HG Gagnoa	5
13	CHR Man	14	30	HG Grand-Bassam	5
14	CHR Odienné	6	31	HG Issia	12
15	CHR San-Pedro	13	32	HG Port-Bouët	8
16	CHR Séguéla	8	33	ICA	18
17	CHR Touba	7	34	SAMU	10
<b>Sous-Total</b>		<b>178</b>		<b>Sous-Total</b>	<b>343</b>
<b>Total = 521</b>					

Source : Données de l'étude

Le tableau ci-dessus indique que l'échantillon est fortement dominé par le personnel soignant en activité dans les régions sanitaires d'Abidjan 1 et 2, avec une proportion de 51,44% des répondants (268/521). Les 15 autres régions sanitaires ne cumulent que 48,56%.

## **2.2. Le choix des instruments de mesure**

### **2.2.1. La mesure de la justice organisationnelle**

La justice organisationnelle sous ses trois dimensions a été mesurée au travers de 20 items issus du questionnaire de Colquitt (2001). Cette échelle est connue pour ses qualités psychométriques (Fall et Roussel, 2017) et ses dimensions sont adaptables à des contextes et des sources précises de justice en modifiant la consigne (Colquitt et Shaw, 2005). Dans le cadre de notre recherche, l'échelle a dû être adaptée au contexte des fonctionnaires de l'hôpital public.

Aussi, les items ont été reformulés et certains, se rapportant à l'entreprise, ont été orientés vers la direction de l'hôpital et/ou l'autorité de tutelle en l'occurrence le Ministère de la Santé. Ainsi, les différents items de la justice organisationnelle comprennent : « La justice distributive : 4 énoncés », « La justice procédurale : 7 énoncés » ; « La justice interactionnelle : 9 énoncés ». Les participants, pour chacun des énoncés, indiquent leur degré d'accord sur une échelle de Likert à 5 points (1 : « Pas du tout d'accord » à 5 : « Tout à fait d'accord »).

### **2.2.2. La mesure de l'intention de départ**

Pour mesurer l'intention de départ, nous avons adopté l'échelle utilisée par Colle (2008) et ce, en raison de sa forte consistance interne (Alpha de Cronbach=0,951).

L'échelle à 4 items où la personne est amenée à répondre sur une échelle de Likert à 5 points allant de « Pas du tout d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5) aux énoncés suivants : « J'ai l'intention de quitter l'hôpital dans un futur proche » ; « Je recherche activement un poste à l'extérieur de l'hôpital » ; « Je pense sérieusement à quitter l'hôpital » ; « Dès que j'aurai trouvé un meilleur poste, je quitterai l'hôpital ».

### **2.2.3. La mesure du sentiment d'identification**

Le sentiment d'identification a été mesuré à l'aide de l'échelle de Mowday et al. (1979). Elle a été adaptée à celle de Mael et Ashforth (1992). L'échelle à 5 items où la personne est amenée à répondre sur une échelle de Likert à 5 points allant de « Pas du tout d'accord » (1) à « Tout à fait d'accord » (5) aux énoncés suivants : « Je partage les valeurs de l'hôpital » ; « J'agis pour atteindre les objectifs de l'hôpital » ; « Je veux rester dans l'hôpital » ; « Je suis fier de travailler dans l'hôpital » ; « Je me sens important dans l'hôpital ».

### 2.3. Tests des échelles de mesure

Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) avec le logiciel AMOS 23 a été réalisée pour tester la fiabilité, la validité et la qualité d'ajustement de chaque modèle de mesure. Suite à l'examen de différents indices (GFI, AGFI, RMSEA, NFI, CFI et CAIC) (Tableau N°2), les modèles ont été ré-spécifiés pour obtenir des validés (convergentes et discriminantes) et des fiabilités calculées avec l'alpha de Cronbach et le rho de Jöreskog satisfaisantes (Tableau N°3).

**Tableau N° 2 : Analyse factorielle confirmatoire**

Variables	Indices absolus						Indices incrémentaux		Indice Parcimonieux	
	P	df	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	CFI	$\chi^2/df$	AIC
	> 0,05		> 0,90	> 0,90	Proche de 0	< 0,08	> 0,90	> 0,90	< 5	Faible
Justice distributive	0,181	1	0,998	0,986	0,026	0,040	0,997	0,999	1,790	12 (12)
Justice procédurale	0,022	1	0,993	0,959	0,083	0,091	0,991	0,992	5,219	12 (15)
Justice interactionnelle	0,000	19	0,960	0,925	0,215	0,081	0,958	0,970	3,432	72 (99)
Intention de départ	0,007	5	0,980	0,940	0,026	0,084	0,985	0,990	3,195	30 (36)
Sentiment d'identification Facteur 1	0,014	5	0,982	0,946	0,020	0,077	0,989	0,993	2,863	30 (34)
Sentiment d'identification Facteur 2	0,001	2	0,977	0,885	0,039	0,137	0,982	0,984	6,832	20 (29)

Source : Traitement des données d'enquête

**Tableau N°3 : Fiabilité des échelles de mesure**

Dimensions de l'échelle	Validité convergente	Jöreskog	Alpha de Cronbach
Justice distributive	0,965	0,841	0,888
Justice procédurale	0,954	0,930	0,863
Justice interactionnelle	0,954	0,930	0,883
Intention de départ	0,983	0,916	0,853
Sentiment d'identification	0,965	0,896	0,765

Source : Traitement des données d'enquête

### 3. Résultats de la recherche

Deux principales hypothèses sous-tendent ce travail de recherche. La première est orientée vers la vérification de la relation directe entre les dimensions de la justice organisationnelle et

l'intention de départ du personnel non soignant. Quant à la seconde, elle vérifie le rôle intermédiaire du sentiment d'identification dans la première relation.

### 3.1. Effet de la justice organisationnelle sur l'intention de départ du personnel non soignant

L'estimation des coefficients de régression de l'intention de départ sur les dimensions de la justice organisationnelle a été réalisée à l'aide des outils graphiques d'AMOS 23.

Le modèle structurel a été estimé par la méthode de maximum de vraisemblance à l'aide des moindres carrés ordinaires. Bien que l'intervalle de confiance admise soit de 95 %, nos résultats restent satisfaisants même à 99 %. Les trois étoiles (\*\*\*) signifient que la probabilité (p) d'erreur associée à la significativité des coefficients est inférieure à 1%.

**Tableau N° 4 : Coefficients estimés du modèle de lien direct**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	R <sup>2</sup>
INT_D	<---	JDIS	-,132	,040	-3,252	,001	51,20%
INT_D	<---	JPRO	-,369	,039	-9,467	***	
INT_D	<---	JINTE	-,479	,041	-11,800	***	

Source : Traitement des données d'enquête

D'après les résultats du tableau précédent, le coefficient de détermination R<sup>2</sup> vaut 0,5120. Rappelons que le coefficient de détermination R<sup>2</sup> traduit l'adéquation de l'équation estimée de la régression aux données. Il permet d'expliquer le pourcentage de variabilité de la variable dépendante par l'ensemble des variables indépendantes. Ainsi, dans notre recherche, 51,20% de la variation de l'intention de départ du personnel non soignant peut s'expliquer par la relation linéaire avec les dimensions de la justice organisationnelle. Autrement dit, les trois dimensions de la justice organisationnelle permettent d'expliquer 51,20 % la variance totale de l'intention de départ chez le personnel non soignant. Théoriquement, une valeur du R<sup>2</sup> supérieure à 50% traduit la robustesse du modèle explicatif (Bourbonnais, 2015).

Les résultats indiquent que le coefficient d'élasticité (non standardisé) de la justice distributive par rapport à l'intention de départ est de (-0,132). Cette valeur non nulle et négative est statistiquement significative eu égard à la probabilité d'erreur très faible (p < 0,001). Il en ressort que la justice distributive permet de réduire de façon significative l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. Ces résultats confirment l'hypothèse spécifique **H1.1** qui prévoyait un effet négatif de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant. En outre, la seconde hypothèse spécifique **H1.2** anticipait un effet

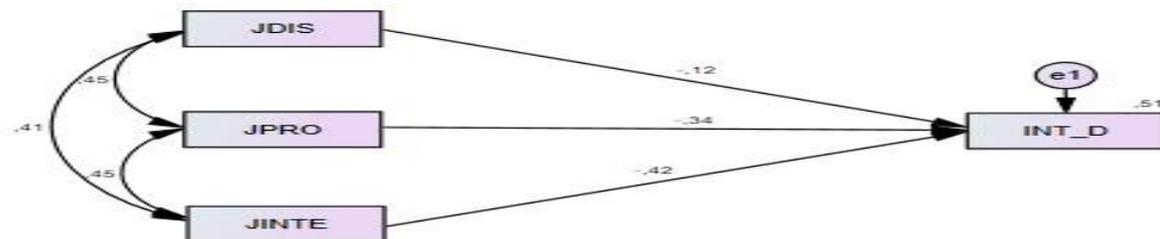
négalif de la justice procédurale sur l'intention de départ du personnel non soignant. Cette hypothèse est également confirmée, car le coefficient estimé est négatif (-0,369) et la probabilité d'erreur est négligeable ( $p < 0,001$ ). Dans les mêmes conditions, la dernière hypothèse spécifique du modèle de relation directe est confirmée avec un (Coefficient de -0,479 ( $p < 0,001$ )). En effet, **H1.3** prévoyait un effet négatif de la justice interactionnelle sur l'intention de départ du personnel non soignant. A partir de ces résultats, on peut ordonner les dimensions de la justice organisationnelle de la manière suivante : 1. Justice interactionnelle, 2. Justice procédurale et 3. Justice distributive. Bien que les résultats soient présentés sur les effets spécifiques, l'objectif assigné à cette partie était de vérifier la dépendance de l'intention de départ par rapport à la justice organisationnelle. Ces résultats obtenus montrent que l'effet ressenti sur le départ volontaire du personnel non soignant précédé d'une intention est causé en partie par un problème de justice organisationnelle. Lorsque le salarié se sent victime d'injustice au sein de sa structure, il est assez probable qu'il nourrisse une intention de la quitter. Le tableau ci-après résume les résultats des hypothèses sur les liens directs.

**Tableau N° 5 : Synthèse des hypothèses sur les liens directs**

Libellé des hypothèses		Coefficient estimé	$p$	Résultats
<b>H1</b>	<b>La justice organisationnelle a un effet négatif sur l'intention de départ du personnel non soignant</b>			<b>Confirmée</b>
H1.1	La justice distributive a un effet négatif sur l'intention de départ	-0,132	< 0,001	Confirmée
H1.2	La justice procédurale a un effet négatif sur l'intention de départ	-0,369	< 0,001	Confirmée
H1.3	La justice interactionnelle a un effet négatif sur l'intention de départ	-0,479	< 0,001	Confirmée

Source : Nos résultats quantitatifs

**Figure N° 2 : Modèle de lien direct testé**



Source : Traitement des données d'enquête

### 3.2. Test de médiation du sentiment d'identification

Nous avons testé l'effet de médiation à l'aide des équations structurelles par la méthode de covariances sur AMOS.

### 3.2.3 Test de l'effet du sentiment d'identification

Le tableau N° 6 présente les résultats liés au test de médiation du sentiment d'identification. Dans ce modèle, on remarque que l'effet indirect permet d'avoir une plus-value d'effet total. En plus, le test de Sobel par la procédure interactive de Preacher (2010) affiche une probabilité d'erreur inférieure même à 0,01 sur l'ensemble des trois dimensions de la justice organisationnelle. Ce qui permet de confirmer l'hypothèse **H2** : Le sentiment d'identification médiatise l'effet de la justice organisationnelle sur l'intention de départ du personnel non soignant).

**Tableau N° 6 : Test de médiation du sentiment d'identification**

Effet direct	Estimate	S.E.	P
<b>SID</b> <--- JDIS	,103	,038	,007
<b>SID</b> <--- JPRO	,394	,037	***
<b>SID</b> <--- JINTE	,327	,039	***
<b>INT_D</b> <--- JDIS	-,104	,039	,008
<b>INT_D</b> <--- JINTE	-,393	,042	***
<b>INT_D</b> <--- JPRO	-,265	,042	***
<b>INT_D</b> <--- SID	-,264	,045	***
Effet indirect	Estimate	S.E.	P(Sobel)
<b>IND_D</b> ← <b>SID</b> ← <b>JDIS</b>	-,027	,011	,014
<b>IND_D</b> ← <b>SID</b> ← <b>JPRO</b>	-,104	,020	***
<b>IND_D</b> ← <b>SID</b> ← <b>JINTE</b>	-,086	,018	***

Source : Traitement des données d'enquête

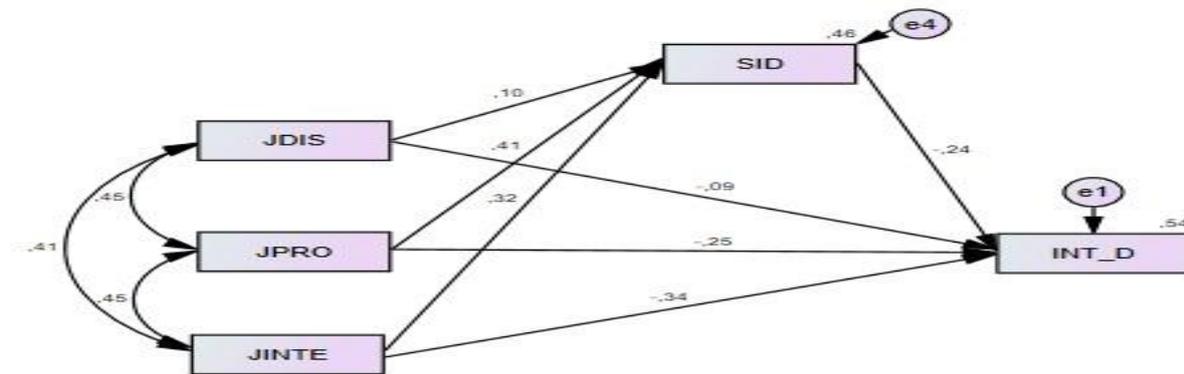
Le tableau N°7 fait la synthèse des tests d'hypothèses relativement à l'effet médiateur du sentiment d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics ivoiriens.

**Tableau N° 7 : Synthèse des hypothèses sur la médiation (les liens indirects)**

Libellé des hypothèses		Coefficient estimé	P(Sobel)	Résultats
<b>H2</b>	<b>Le sentiment d'identification médiatise la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ</b>			<b>Confirmée</b>
H2.1	Le sentiment d'identification médiatise la relation entre la justice distributive et l'intention de départ.	-,027	,014	Confirmée
H2.2	Le sentiment d'identification médiatise la relation entre la justice procédurale et l'intention de départ	-,104	***	Confirmée
H2.3	Le sentiment d'identification médiatise la relation entre la justice interactionnelle et l'intention de départ	-,086	***	Confirmée

Source : Traitement des données d'enquête

**Figure N° 3 : Modèle empirique de médiation du sentiment d'identification entre la justice organisationnelle et l'intention de départ**



Source : Traitement des données d'enquête

## 4. Discussion des résultats et implications

### 4.1. Discussion des résultats

L'objet de tout travail de recherche est de pouvoir aboutir à des résultats qui soient discutables au vu des travaux existants. Ainsi à travers cette section, nous discuterons les résultats de notre recherche empirique en les confrontant à la littérature existante relativement à l'effet de la justice organisationnelle sur l'intention de départ d'une part, et d'autre part, au rôle médiateur du sentiment d'identification à l'organisation dans cette relation. Rappelons qu'en prélude à la phase empirique de notre recherche, nous avons énoncé deux hypothèses principales. Les résultats de notre analyse confirment l'existence d'un lien négatif entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. Par ailleurs, ils ont attesté du rôle médiateur du sentiment d'identification dans cette relation.

#### 4.1.1. Effet de la justice organisationnelle sur l'intention de départ

Comme nous l'anticipions au niveau de l'hypothèse H1, les données empiriques collectées pour les besoins de cette recherche ont permis de conclure que la justice organisationnelle a un effet négatif significatif sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. En effet, les résultats du traitement statistique de nos données font état d'un coefficient de détermination  $R^2$  égal à 0,5120. Comme souligné plus haut, cela signifie que la justice organisationnelle permet d'expliquer à 51,20 % la variance totale de l'intention de départ chez le personnel non soignant. En d'autres termes, la perception de l'équité sous ses différentes dimensions au sein de l'hôpital public explique à hauteur de 51,20 % le souhait du personnel non soignant de quitter l'hôpital public. Dans ce sens, nos résultats sont en accord avec ceux

d'autres chercheurs qui ont eu à travailler sur l'effet des perceptions de la justice en milieu organisationnel sur l'intention de quitter ou de rester des travailleurs (Kuuyelleh et al., 2025 ; Saputera et Setyawati, 2025 ; Yusoff & al., 2024 ; Bentaleb & Annab, 2024). En outre, lorsque l'on met en relation les différents niveaux de perception de la justice et l'intention de départ, il semble exister une corrélation directe et négative entre les deux phénomènes. L'on peut en effet remarquer que dans les localités où le personnel perçoit un faible niveau de justice organisationnelle, on y relève en retour une forte intention de départ. Inversement, dans les régions où l'on juge favorable la perception de justice, l'expression de l'intention de départ est faible. A titre d'exemple, la région sanitaire de Gbêkè et celle d'Abidjan, avec respectivement des taux de perception de justice organisationnelle estimés à 06,06% et 08,82%, obtiennent en réponse le plus grand nombre de personnel ayant exprimé le désir de partir avec les taux de 93,93% et 82,84%. A contrario, la région du Bélier, qui enregistre une perception plus ou moins favorable de la justice organisationnelle avec 50%, ne récolte que 28,57% de réponses visant l'intention de départ. Ce lien inverse, établi de façon arithmétique à partir de nos résultats, a été par ailleurs démontré à travers les tests de relation directe entre la justice organisationnelle et l'intention de départ.

Ainsi les résultats de notre recherche sont en harmonie avec les travaux antérieurs qui, du reste, sont unanimes pour dire que la justice organisationnelle est négativement reliée à l'intention de départ (Bilo'o & Ngok Evina, 2024 ; Edrees & al., 2023 ; Rajâa, & Mekkaoui, 2023). Cela signifie que, si le personnel non soignant estime que le traitement qui lui est réservé à l'hôpital public est injuste, il n'aura pas l'intention de rester définitivement au sein de celui-ci et cherchera alors une meilleure reconnaissance dans une autre organisation comme l'avait prédit Adams (1965) à travers sa théorie de l'équité.

D'autre part, cette conclusion semble abonder aussi dans le sens de Blau (1964) qui conclut, à travers sa théorie de l'échange social, que les individus, qui perçoivent un traitement juste de la part de leur organisation, se sentent redevables vis-à-vis de celle-ci et sont ainsi contraints de continuer à travailler dans cette structure. En revanche, si le traitement est perçu comme injuste, les employés vont par conséquent estimer que le contrat psychologique, c'est-à-dire les promesses et les obligations réciproques les reliant à leur employeur, est rompu. Le travailleur peut désormais s'affranchir de son employeur et s'orienter vers de nouvelles opportunités d'emplois. Cette situation semble être la réalité vécue au niveau de notre population cible, qui, percevant une iniquité dans les pratiques managériales de l'hôpital public, réagit en nourrissant le désir de le quitter. Cette attitude de retrait de l'organisation adoptée par le personnel trouve

aussi sa justification à travers la théorie du désengagement organisationnel. En effet, cette théorie explique que le retrait organisationnel est exprimé à travers un ensemble de comportements et d'attitudes qui permettent aux employés, généralement insatisfaits (injustice perçue) dans leur milieu de travail, de mettre fin à leur relation d'emploi et de quitter l'organisation (Hopkins et al., 2010). Etant entendu que la justice organisationnelle joue un rôle prépondérant dans la satisfaction ou l'insatisfaction du salarié (Maiyaki et al., 2024 ; Santoso et Noermijati, 2024), en cas d'injustice perçue, la théorie du désengagement organisationnel nous amène à comprendre que l'employé répond par une intention de départ que les auteurs de la théorie qualifient d'ensemble de comportements et d'attitudes permettant de se distancer moralement de son environnement de travail.

En somme, ces résultats montrent d'une part, la forte propension du personnel non soignant à caresser le désir de quitter un jour l'hôpital public et d'autre part, ils mettent à nu l'ampleur des difficultés des hôpitaux publics à pouvoir créer le cadre favorable à la fidélisation de cette catégorie de personnel à travers la justice. Bien que ce personnel soit généralement retenu ou maintenu au sein des hôpitaux publics par le carcan des procédures administratives liées à la mobilité professionnelle telle que stipulée par le Statut Général de la Fonction Publique, ces derniers ne renoncent pas à leur projet de départ et se lancent à la quête de postes alternatifs en dehors de l'hôpital public. A ce niveau, bon nombre d'entre eux prétendent ne pas demeurer passifs face à leur situation et recherchent activement un poste à l'extérieur de l'hôpital public. Dans cette quête de poste alternatif, plusieurs options s'offrent au fonctionnaire. Mais la plus envisagée demeure toujours la mobilité professionnelle par le truchement d'une mise à disposition qui permet à l'employé de migrer du Ministère en charge de la santé vers d'autres structures relevant de la Fonction Publique ou des institutions de l'Etat. Cette option est privilégiée car elle garantit au travailleur son statut de fonctionnaire et donc la sécurité de l'emploi. Cependant, comme évoqué plus haut, eu égard aux différentes procédures alourdies au niveau de chaque ministère, il n'est pas toujours aisé que le fonctionnaire ait une suite favorable à sa volonté de départ. Dans ces conditions, il dispose d'autres alternatives : quitter tout simplement la Fonction Publique, soit s'engager dans une structure privée, soit s'installer à son propre compte. Mais, force est de constater que dans un contexte de pays africain francophone en général et en Côte d'Ivoire en particulier, cette option de démission est peu scrutée pour des raisons d'ordre socioculturel et socio-économique.

D'abord au niveau socio-culturel, le fonctionnaire, peu importe sa fonction ou son emploi, bénéficie d'un statut prestigieux et élogieux dans la société ivoirienne. Aussi, de façon

systematique, est-il considéré comme un cadre pour sa famille, son entourage et même sa région d'origine. Dans ces conditions, quitter la Fonction Publique peut conduire à perdre ce statut. La décision de démissionner devient encore plus difficile lorsque l'on sait que souvent dans nos familles, l'intégration dans la Fonction Publique peut se faire grâce au soutien et par la contribution d'un parent ou de toute la famille entière. Dans ces conditions, quitter volontairement cet emploi peut constituer un affront pour ces derniers. De plus, cela peut engendrer une précarisation de leur condition de vie étant donné qu'en général, le fonctionnaire soutient financièrement les autres membres de la famille. Ainsi, même en présence d'injustice, le départ précédé d'intention n'est pas une option pour ce travailleur, pilier de toute une famille. Le regard, l'avis ou le jugement de la famille ou de la société l'y maintient malgré lui. D'autre part, en raison du marché de l'emploi marqué par une pénurie des offres de travail et donc par un niveau élevé du taux de chômage, quitter la Fonction Publique pour espérer être embauché dans le secteur privé semble trop risqué. Aussi dans un environnement des affaires difficile, la crainte de prendre des risques en démissionnant pour créer sa propre structure ne milite pas en faveur du départ. De plus, l'Ivoirien, à l'instar des autres peuples ouest-africains, notamment francophones, n'est pas connu pour son orientation vers le risque que présente l'entrepreneuriat. Face à cette aversion pour l'incertitude, il préfère, même en l'absence de justice organisationnelle, demeurer à la Fonction Publique qui lui garantit une stabilité de l'emploi et une sécurité des revenus mensuels. De ce qui précède, il convient d'indiquer que, dans le contexte ivoirien marqué par le culte du fonctionnaire, le caractère imprévisible attaché à tort ou à raison à l'emploi du secteur privé, le manque de culture entrepreneuriale et la crainte du risque y afférent, tout ceci, conjugué à un environnement peu propice aux affaires, les théories mobilisées dans le cadre de cette recherche doivent être relativisées. Car, comme nous venons de le voir, la perception d'injustice au niveau de l'organisation ne signifie pas systématiquement induction d'intention de départ de l'organisation.

Par ailleurs, la corrélation de 0.5120 entre la justice organisationnelle et l'intention de départ, rend compte que, comme indiqué dans la littérature, d'autres facteurs au sein de l'organisation peuvent influencer l'intention de départ du personnel. Ce sont notamment : la satisfaction au travail (Benie et Benie, 2025), l'implication organisationnelle (Cotton et Tuttle, 1986), l'engagement au travail (Hulin, 2017) et le soutien organisationnel (Chèvrefils, 2013).

En sus des déductions du regard porté sur la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ, des analyses plus fines, à travers les différentes dimensions de la justice organisationnelle, ont été faites.

#### **4.1.2. Médiation du sentiment d'identification**

Au sens de Baron et Kenny (1986), nous sommes en présence de médiation lorsqu'un certain nombre de liens sont établis. D'abord, cela suppose un effet significatif de la variable indépendante (la justice organisationnelle) sur la variable dépendante (l'intention de départ). Cette exigence, qui est satisfaite, a déjà fait l'objet de discussion plus haut. Ensuite, la médiation nécessite une corrélation significative de la variable indépendante (justice organisationnelle) avec la variable médiatrice (le sentiment d'identification). Comme nous venons aussi de le voir, nos résultats font état d'un effet positif de la justice organisationnelle sur le sentiment d'identification. Enfin, elle requiert que l'effet combiné des deux variables « prédictrices » (la justice organisationnelle et le sentiment d'identification sur l'intention de départ soit moins significatif (médiation partielle) voire non significatif (médiation totale) par rapport à l'effet direct de la justice organisationnelle sur l'intention de départ. A ce niveau, les données de notre analyse du modèle du lien indirect font état de ce que, lorsqu'on fait la régression de l'intention de départ sur la justice organisationnelle, tout en contrôlant le sentiment d'identification, l'effet de la justice organisationnelle devient moins important, mais demeure significatif. On conclut donc que le sentiment d'identification est un médiateur significatif dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant. Dans cette logique, le sentiment d'identification (la variable médiatrice) permet d'expliquer comment s'opère la relation entre la justice organisationnelle (la variable indépendante) et l'intention de départ du personnel non soignant, (la variable dépendante) en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect médiatisé (MacKinnon et al., 2002). Autrement dit, le sentiment d'identification rend compte de la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant. Pour Baron et Kenny (1986), cela signifie que le sentiment d'identification spécifie comment et selon quel mécanisme la justice organisationnelle influence l'intention de départ.

La réponse à cette interrogation suggère que le sentiment d'identification amplifie les effets de la justice organisationnelle sur l'intention de départ. En d'autres termes, les perceptions de justice au sein de l'organisation influent positivement sur le sentiment d'identification qui agit à son tour sur l'intention de départ. Ainsi, nos résultats révèlent que le sentiment d'identification, conjugué avec les effets positifs de la justice organisationnelle, permettent de réduire l'intention de départ des travailleurs de l'hôpital public. Ainsi, Nos résultats corroborent avec ceux de Ekmekcioglu et Aydogan (2019) et Olkkonen et Lipponen (2006).

Baron et Kenny (1986) distinguent deux types de médiation. La médiation parfaite et la médiation partielle. Une variable médiatrice parfaite ou pure ou totale, est une variable qui transmet intégralement l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante. Dans ce cas, l'effet direct s'annule complètement avec l'introduction de la variable médiatrice dans le modèle. Statistiquement, il y a médiation parfaite lorsque le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante, précédemment significatif, ne l'est plus en contrôlant les effets de la variable médiatrice (El Akremi, 2005).

Lorsque nous poussons plus loin l'analyse de nos données, l'on constate que les résultats des régressions sur les variables « justice organisationnelle » et « intention de départ » tout en contrôlant le sentiment d'identification ne sont plus significatifs. On se retrouve ainsi dans une situation de médiation totale (Baron et Kenny, 1986) du sentiment d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ. Autrement dit, le sentiment d'identification explique les effets de la justice organisationnelle sur l'intention de départ.

Cela vient rendre compte que la justice organisationnelle conserve une influence significative sur l'intention de départ lorsque le sentiment d'identification est identifié comme une variable médiatrice. Etant donné qu'une médiation parfaite ou totale signifie l'existence d'une seule variable intermédiaire dominante (El Akremi, 2005), les résultats de notre recherche, qui font état de ce que le sentiment d'identification est un médiateur total, nous invite à croire que d'autres variables semblent ne pas intervenir dans cette relation. Ainsi ces résultats sont en désaccord avec les chercheurs qui avancent que la médiation partielle est plus fréquente (Baron et Kenny, 1986 ; MacKinnon et al., 2002) et qu'en général en gestion des ressources humaines, il y a souvent plusieurs variables intervenant dans les relations (El Akremi, 2005).

A l'aune de la littérature, nous estimons pour notre part que le rôle médiateur du sentiment d'identification était pressenti. Cela dans la mesure où, selon Dubois (2008), aucune distinction sémantique entre le sentiment d'identification et l'engagement organisationnel ne doit être faite. Pour l'auteur, la différence entre les deux concepts, qui traduisent un lien affectif positif réciproque entre l'employé et l'entreprise, réside dans le fait que l'engagement organisationnel véhicule plus de dynamisme et d'énergie que le sentiment d'identification. Or dans la littérature, l'engagement organisationnel a déjà été présenté comme un facteur qui médiate la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ (Ndayirata, 2017). Du postulat de Dubois (2008), nous pouvions préjuger que le sentiment d'identification au même titre que l'engagement organisationnel médiate ladite relation.

En somme, le sentiment d'identification est une variable médiatrice, revient à dire que la justice organisationnelle a un effet indirect sur l'intention de départ. Autrement dit, une partie au moins de l'influence de la justice organisationnelle sur l'intention de départ passe par le sentiment d'identification. L'explication de certains auteurs (Baron et Kenny, 1986 ; Kenny et al., 1998) sur le phénomène de médiation laisse comprendre que si l'on contrôle le sentiment d'identification, d'une façon ou d'une autre, en réponse, l'effet de la justice organisationnelle sur l'intention de départ est atténué ou disparaît. Cette assertion laisse présager qu'en cas de maîtrise des facteurs susceptibles d'impacter le sentiment d'identification, notamment de façon positive, les hôpitaux publics peuvent juguler l'intention de départ de leur personnel non soignant.

## **4.2. Implications**

Les implications de la recherche sont présentées sur deux plans : le premier est théorique et le second managérial. Il s'agit de dire en quoi nos résultats pourraient être utiles à la communauté des chercheurs, notamment ceux en sciences de gestion des ressources humaines.

### **4.2.1. Implications théoriques**

Sur le plan théorique, notre recherche vient confirmer les effets négatifs de la justice organisationnelle sur l'intention de départ. D'autre part, elle présente le sentiment d'identification à l'organisation comme une variable médiatisant totalement la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ. En outre, en examinant empiriquement les relations entre les variables en présence, notre travail est une contribution à la recherche sur l'intention de départ du personnel non soignant. Cela parce que, malgré les recherches, le sujet demeure d'actualité, surtout dans les hôpitaux publics et la sphère organisationnelle. Ces derniers doivent, en effet, assumer les coûts directs et indirects générés par la formation et le développement des compétences. Notre recherche aide à mieux comprendre l'effet de ces deux déterminants (justice organisationnelle et le sentiment d'identification dans les visions prédictives du départ des employés. Elle vient, ainsi, élargir les résultats des recherches antérieures sur les thématiques de la justice organisationnelle, du sentiment d'identification et de l'intention de départ. Aussi, le choix de notre terrain de recherche (les hôpitaux publics) et de la population cible (le personnel non soignant) constitue une avancée au plan théorique. Notre recherche vient donc combler un vide quant aux données relatives à cette catégorie socioprofessionnelle dont l'importance de l'activité au sein des hôpitaux publics ne semble pas

être perçue à sa juste valeur. Elle vient ainsi enrichir la littérature sur les facteurs de fidélisation du personnel. A ce niveau, il est bon de souligner que l'un des problèmes majeurs, auxquels nous avons été confronté au cours de notre recherche, se rapportait déjà à la disponibilité des données quantitatives relatives au personnel non soignant des hôpitaux publics. D'autres écueils se sont aussi présentés à nous quant à la revue de la littérature sur la question. Dans ce sens, cette recherche, aussi modeste qu'elle se veut, contribue à asseoir une base théorique, sur laquelle d'autres chercheurs pourraient s'appuyer en vue de recherches ultérieures sur les hôpitaux publics et sur cette catégorie spécifique de personnel.

#### **4.2.2. Implications managériales**

La principale implication de cette recherche est d'ordre managérial. Elle concerne la reconnaissance du sentiment d'identification et de la justice organisationnelle comme deux facteurs clés influençant l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. En effet, les résultats de la recherche montrent qu'il est possible de retenir voire de fidéliser le personnel non soignant au niveau des structures de santé en agissant efficacement sur leur niveau d'identification à l'hôpital et en œuvrant à l'instauration d'un climat d'équité entre les différentes composantes des ressources humaines pour la santé (personnel soignant et personnel non soignant). Ces résultats empiriques devraient attirer l'attention des autorités gouvernementales, ministérielles en charge de la Santé, en général, et des directeurs d'hôpitaux, en particulier, dans leur politique de fidélisation des Ressources Humaines pour la Santé dans un contexte fort de "guerre des talents" (Michaels et al., 2001). Pour cause, notre recherche permet d'appréhender l'intérêt d'un environnement de travail juste à l'hôpital. Pour ce faire, il est donc nécessaire de mettre en place des pratiques de management justes, tant pendant l'allocation des ressources de l'organisation, que lors du déploiement des procédures d'évaluation ou de fixation des objectifs. Les pratiques managériales perçues comme justes doivent être au cœur des préoccupations des responsables, particulièrement en ce qui concerne leurs relations interpersonnelles. Cela passe aussi par la sincérité, la qualité et la quantité des informations communiquées. Le bon usage de ces pratiques est susceptible de réduire non seulement les coûts liés à la perte des compétences (Savall et Zardet, 2006) mais aussi d'éviter certains dysfonctionnements internes engendrés par les départs (Paillé, 2011). Ces pratiques à la disposition des autorités devront être le socle des politiques RH garantissant non seulement la justice organisationnelle, mais aussi renforçant le sentiment d'identification de ses travailleurs.

Ayant exposé le rôle clé du sentiment d'identification à l'organisation, il paraît fondamental que les gestionnaires des ressources humaines disposent d'outil de mesure du phénomène afin de l'évaluer de façon ponctuelle ou de façon temporelle, pour en connaître l'évolution dans le temps en fonction des actions menées. Aussi, pourrait-elle intervenir dans les différents baromètres sociaux des organisations pour la définition des politiques RH cohérentes.

Ces résultats invitent les autorités gouvernementales à un changement de paradigme dans le mode de gestion des hôpitaux publics. Ce changement passe notamment par l'usage d'outils et de théories issus du secteur privé à travers l'orientation de l'hôpital public vers le nouveau management public (NMP). Conduit dans un climat socioprofessionnel apaisé grâce au dialogue social, ce mode de gestion doit nécessairement être basé sur un style de management collaboratif qui favorise la prise d'initiative et responsabilise les travailleurs. Le tout chapeauté par un système de communication efficace qui transmet aux différentes parties prenantes des informations de qualité.

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche était de déterminer le rôle du sentiment d'identification dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. A cet effet, deux hypothèses principales ont été émises à la lumière de la revue de littérature et les théories suivantes ont été mobilisées : la théorie de l'équité (Adams, 1965), la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie du désengagement ou du retrait organisationnel (Cumming et Henry, 1961) et la théorie de l'identité sociale et de la catégorisation sociale (Tajfel, 1978).

Les données de cette recherche proviennent de la phase quantitative. Elle a concerné une enquête via un questionnaire auto-administré à un total de 521 agents issus du personnel non soignant en activité dans 34 hôpitaux publics en Côte d'Ivoire. Les résultats de ces analyses qui ont permis de confirmer nos deux hypothèses montrent que le sentiment d'identification médiatise totalement la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics.

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

### **- Les contributions théoriques de la recherche**

Les contributions théoriques portent essentiellement sur : a) la compréhension des facteurs explicatifs de l'intention de départ du personnel non soignant, qui malgré les recherches,

demeure un sujet d'actualité surtout dans les hôpitaux publics et la sphère organisationnelle et b) l'enrichissement des connaissances en lien avec les résultats de recherches antérieures sur les thématiques de la justice organisationnelle, du sentiment d'identification et de l'intention de départ.

#### **- Les contributions managériales de la recherche**

Les résultats obtenus présentent plusieurs intérêts managériaux, à savoir : a) la reconnaissance du sentiment d'identification et de la justice organisationnelle comme deux facteurs clés influençant négativement l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics, b) l'intégration du sentiment d'identification et de la justice organisationnelle comme ressources stratégiques dans la politique RH basée sur la fidélisation du personnel non soignant des hôpitaux publics dans un contexte de raréfaction des Ressources Humaines pour la Santé (RHS). Comme toute recherche, ce travail présente un certain nombre de limites susceptibles d'ouvrir des pistes de recherches futures.

#### **- Les limites de la recherche**

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

a) Les conclusions émises se basent sur les données de 17 régions sanitaires et donc sur un nombre restreint d'agents (521). Cet état de fait pourrait affaiblir la pertinence des régressions faites. En outre, la taille de l'échantillon et le fait d'avoir eu recours à un échantillonnage non probabiliste pourraient poser un problème de validité externe qui ne permettra pas de généraliser les résultats obtenus.

b) Le fait que les données primaires proviennent d'une seule source. A cet effet, l'utilisation d'un questionnaire auto-administré pourrait soulever des questions de subjectivité. Cette limite correspond au biais de variance commune et apparaît lorsqu'un même questionnaire mesure à la fois les variables indépendantes et dépendantes du modèle.

c) Le caractère ponctuel de cette étude en coupe transversale lié au fait que la mesure de nos différentes variables (indépendante, médiatrice et dépendante) ait été opérée au même moment. Dans ces conditions, les résultats obtenus à partir d'une régression ne permettent pas toujours d'identifier les relations de causalité (Colle, 2008).

#### **- Les perspectives futures de la recherche**

Ce travail de recherche a permis d'obtenir des résultats qui méritent d'être approfondis.

a) Nous avons fait le choix dans cette recherche d'analyser uniquement le rôle médiateur du sentiment d'appartenance dans la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de départ. Des études futures pourraient donc s'orienter vers l'analyse de l'effet modérateur que

pourrait avoir le sentiment d'appartenance, afin de spécifier quand et sous quelles conditions la justice organisationnelle influence l'intention de départ (Baron et Kenny, 1986).

b) Il sera ensuite possible, afin de démêler la nature des liens entre la justice organisationnelle, le sentiment d'identification et l'intention de départ, de mener une étude longitudinale sur la question.

c) Il serait tout aussi intéressant d'étudier les conséquences de l'intention de départ (pour l'organisation et pour le salarié). Car les dysfonctionnements sociaux induits par une forte intention de départ ont en effet un coût considérable pour l'organisation (Paillé, 2011).

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

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

f) Pour s'assurer de l'objectivité et de la généralisation de ces résultats, cette recherche peut être entreprise par d'autres chercheurs dans des contextes différents. En outre, le sentiment d'identification ayant été recueilli uniquement auprès du personnel non soignant, des recherches similaires futures pourraient porter sur la perception d'identification jaugée auprès du personnel soignant afin de découvrir comment ces derniers jugent l'identification du personnel non soignant à l'hôpital.

g) Enfin, il pourrait être intéressant de mener cette recherche auprès du personnel non soignant ayant déjà quitté l'hôpital afin de déceler chez eux les tenants et aboutissants de leur retrait organisationnel.

## **Bibliographie**

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

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

Alev S. (2021), The relationship between organizational justice, professional motivation and organizational identification: a study on teachers, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, Vol. 16, N° 4, pp. 127-139.

Aliane N., Gharbi H., Affes L. & Semlali Y. (2024), The effect of procedural justice on turnover intention in a reputable tunisian bank: mediating role of psychological safety, *Archives of Clinical Psychiatry*, Vol. 51, N° 1, pp. 9-20.

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

Alnehabi M., & Al-Mekhlafi, A.-B.A. (2023), The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment, *Sustainability*, Vol. 15, N° 19, pp. 1-25.

Ashforth B.E. & Mael F., (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 1, pp. 20-39.

Baron R.M. & Kenny D.A. (1986), The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.

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

Benie H.M. & Benie J. (2025), Le rôle de la satisfaction au travail dans l'influence de la justice distributive sur l'intention de départ du personnel non soignant des hôpitaux publics. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. Vol. 6, N° 3, pp. 34-62.

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

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

Bilo'o R. E. & Ngok Evina J. F. (2024), Relation avec la hiérarchie et performance intra rôle des ressources humaines : rôle de la justice organisationnelle perçue, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 7, N° 4, pp. 1227-1247.

Blau P. M. (1964), *Power and exchange in social life*, New York: J Wiley & Sons, 352.

Bourbonnais R. (2015), *Économétrie-9e édition : Cours et exercices corrigés*. Dunod.

Budomo, X.M. (2023), The mediating role of organizational justice on organizational commitment and turnover intention among employees, *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 12, N° 2, pp. 209-226.

Cinnioglu, H. (2024), The mediating role of job satisfaction in the effect of perceived organizational justice by five star hotel employees on turnover intention: the case of Antalya, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Vol. 12, N° 3, pp.1548-1566.

Chèvrefils M. H., (2013), *Étude longitudinale du lien entre la justice organisationnelle et le niveau d'engagement organisationnel chez les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications*, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles ; Université de Montréal.

Chigbundu A. & Muda H. B. (2022), Investigating the Factors Influencing Turnover Intentions in the Nigerian Banking Sector, *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, Vol. 12, N° 2, pp. 392-422.

Choi, B.K., Moon, H.K., Ko, W. & Kim, K.M. (2014), A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB: roles of organizational identification and psychological contracts”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 35, N° 6, pp. 530-554.

Colle R. (2008), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Thèse de doctorat ANRT.

Colquitt J. A., (2001), On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, N° 3, pp. 386-400.

Colquitt J. A. & Shaw J.C., (2005), How should organisational justice be measured? » Dans J. Greenberg, et J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational Justice* (vol. 1, p. 113-152). London : LEA.

Cotton J. L. & Tuttle J.M., (1986), Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of management Review*, pp.55-70.

Cropanzano R. & Mitchell M. S. (2005), Social exchange theory: an interdisciplinary review, *Journal of Management*, Vol. 31, N° 6, pp. 874-900.

Cumming, E. & Henry, W. E. (1961). *Growing old. The process of disengagement*. New York, NY: Basic Books.

Desrumaux, P., Malola, P., Dose, E. & Manzano Garcia, G. (2020), Harcèlement moral et frustration des besoins : impacts des soutiens des collègues et de la hiérarchie sur l'intention de quitter, *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, Vol. 81, N° 6, pp. 811-819.

Dubois P. (2005), *Le sentiment d'appartenance du personnel*, Editions Québécois, Canada, 2005.

Dubois D., (2008). Sens communs et sens commun : Expériences sensibles, connaissance (s) ou doxa ? *Langages*, N° 2, pp. 41-53.

Edrees H.N.E., Sobaih A.E.E., Gharbi H. & Elnasr A.E.A. (2023), The influences of procedural justice on turnover intention and social loafing behavior among hotel employees, *Journal of Risk Financial and Management*, Vol. 16, N° 2, pp. 1-15.

Ekmekcioglu E. B. & Aydogan E. (2019), A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27, N° 4, pp. 1073-1092.

El Akremi A. (2005), *Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles*, (No. Halshs-00008917).

Fall A. & Roussel P. (2017), L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail, *@GRH*, Vol. 4, N° 25, pp. 35-60.

Fall A., Safy-Godineau F. & Carassus D. (2018), Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents, *@GRH*, Vol. 4, N°29, pp. 31-59.

Frimousse S. & Peretti J.M. (2024), Regards croisés : Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs ?, *Question(s) de management*, Vol. 1, N° 48, pp. 143-228.

Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification, *Human Resource Management Journal*, Vol. 22, N° 1, pp.39-59.

Gharbi H., Aliane N., Al Falah K.A. & Sobaih A. E. E. (2022), You really affect me: The role of social influence in the relationship between procedural justice and turnover intention, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, N° 9, pp. 1-13.

Guilbert L. (2005). L'expérience migratoire et le sentiment d'appartenance. In : *Ethnologies*, Vol. 27, N° 1, pp. 5-32.

Ho H.C.Y. (2025), A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 40, N° 1, pp. 21-36.

Hopkins K. M., Cohen-Callow A., Kim H. J. & Hwang J., (2010), Beyond intent to leave : using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare, *Children and Youth Service Review*, Vol. 32, pp. 1380-1387.

Hulin, A., Lebegue, T. & Renaud, S. (2017). Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°103, pp. 40-54.

Janssen O., (2004), How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 201–215.

Johnson J. T. & DeConinck J. B. (2009), The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29, N°4, pp. 333-351.

Kenny, D., Kashy, D.A. & Bolger, N. (1998), Data analysis in Social Psychology, In Gilbert, D.T. Fiske, S.T. et Gardner G. (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed. Boston, Oxford University Press, 233-265.

Kouakou, N.H. & Hien, S.C. (2024), Justice organisationnelle et engagement affectif des enseignants des grandes écoles privées de côte d'ivoire : le rôle du soutien social des collègues, *Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation*, Vol. 2, N° 5, pp.1011-1035.

Krischer M. M., Penney L. M. & Hunter E. M. (2010), Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.15, N° 2, pp.154-166.

Kuuyelleh E.S., Akanpaadgi E. & Ansoglenang G. (2025), Perceived organisational injustices and academic staff turnover intentions in Ghanaian technical universities, *Social Sciences & Humanities Open*, Vol.11, pp. 1-9.

MacKinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. & Sheets, V. (2002), A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects, *Psychological Methods*, Vol. 7, pp. 83-104.

Mael F.A. & Ashforth B.E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, N° 2, pp. 103-123.

Mael F.A. & Ashforth B. (1996), Identification in organizations: An examination of four fundamental questions, *Journal of Management*, Vol. 34, pp. 325-374.

Maiyaki, A.A., Sani, M. & Yaro, L.M. (2024), Mediating effect of perceived organizational justice on the relationship between performance appraisal system and job satisfaction in national open university of Nigeria (NOUN), *International Journal of Accounting Finance and Social Science Research*, Vol. 2, N° 2, pp. 39-53.

Mbiedop Wandji I., Mboe G. G. & Tsala Mbani A. L. (2023), Analyse du lien entre le leadership transformationnel et la perception de la justice organisationnelle en contexte camerounais : Cas des salariés de la Caisse nationale de la prévoyance sociale (CNPS), *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 6, N° 1, pp. 1-23.

Metonou F. P. (2024), *La perception de justice procédurale dans l'évaluation des chercheurs et ses effets sur leurs comportements organisationnels*, Gestion et management. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bordeaux.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001), The war for talent, *Harvard Business School Press*, Vol. 3, N° 15, pp. 109-125.

Moon, K-K., Lim, J. & Kim, J-S. (2024), Examining the effect of organizational justice on turnover intention and the moderating role of generational differences: evidence from Korean public employees, *Sustainability*, Vol.16, N° 2454, pp. 1-19.

Mowday R.T., Steers R.M. & Porter L.M. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp. 224-247.

Muala, I.A., Al-Ghalabi, R.R., Ali Alsheikh, G.A., Hamdan, K.B. & Alnawafleh, E.A.T. (2022), Evaluating the effect of organizational justice on turnover intention in the public hospitals of Jordan: mediated-moderated model of employee silence, workplace bullying, and work stress, *International Journal of Professional Business Review*, Vol. 7, N° 3, pp. 01-23.

Müller J. & Djuatio E. (2011), Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés, *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 4, N° 82, pp. 46-62.

Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C. & Erdogan, B. (2003), Understanding social loafing: the role of justice perceptions and exchange relationships, *Human Relations*, Vol. 56, N° 1, pp. 61-84.

Nadeau-Gauthier S. (2012), *Le rôle de l'environnement psychosocial de travail dans la rétention des infirmières œuvrant dans les hôpitaux québécois de soins généraux et spécialisés*, Université Laval, <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/23219>.

Narayansany K. & Isa R.M. (2021), The relationships between onboarding program and newcomers' turnover intention: the role of organizational identification as mediator, *Jurnal Pengurusan*, Vol. 63, pp. 1-15.

Ndayirata S. (2017), *L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi*, Gestion et Management, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Valéry - Montpellier III.

Nkawiri Rogombé O. D. & Gangloff B. (2022), Perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle chez les salariés du secteur public gabonais, *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 28, N°2, pp.129-144.

O'Callaghan M. (2024), The impact of procedural justice on employee turnover intentions and the role of two mediators, *Organization Management Journal*, Vol. 21, N° 2, pp. 75-87.

Olkkonen, M.E. & Lipponen, J. (2006), Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, N° 2, pp.202-215.

Özkan A.H. (2022), Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review, *The International Journal of Cybernetics, Systems and Management Sciences*, Vol. 52, N° 8, pp. 2886-2899.

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

Piasecki C. (2017), *L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux*, Anthropologie et Psychologie Cliniques, Cognitives et Sociales, Thèse de doctorat en Psychologie, Université Côte d'Azur.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, N° 5, pp. 603-609.

Preacher K. J., (2010), Latent growth curve models, *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences*, Vol. 1, pp.185-198.

Quéméner G., De Bosscher S., Afonso-Pires C. & Rémy L. (2023), L'effet du sens du travail sur l'intention de quitter des personnels soignants en EHPAD. Quel impact de la satisfaction au travail et de la charge de travail ?, *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 29, N° 1, pp. 1-13.

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

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

Saputera D.R. & Setyawati H.A. (2025), The influence of distributive justice and procedural justice on turnover intention with job satisfaction as a mediator, *Forum for University Scholars in Interdisciplinary Opportunities and Networking*, Vol. 1, N° 1, pp. 433-438.

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

Shaikh, E.; Brahmi, M.; Thang, P.C.; Watto, W.A.; Trang, T.T.N. & Loan, N.T. (2022), Should I Stay or Should I Go? Explaining the Turnover Intentions with Corporate Social Responsibility (CSR), Organizational Identification and Organizational Commitment, *Sustainability*, Vol. 14, N° 10, pp. 1-16.

Smidts A., Pruyn A.Th. H. & van Riel C.B.M. (2001), The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification, *The Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 5, pp. 1051-1062.

Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D. & Bertrand, F. (2015), Employees' organizational identification and affective organizational commitment: an integrative approach, *PloS One*, Vol. 10, N° 4, e0123955.

Sumnaya Kumasey A., Delle E. & Hossain F. (2021), Toutes les justices ne sont pas égales : les effets singuliers de la justice organisationnelle sur le comportement et les opinions des

fonctionnaires au Ghana, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 87, N° 1, pp. 79-97.

Tajfel H., (1978), Intern individual behavior and intergroup behavior, in differentiation between groups: studies in the social psychology of group interactions, Tajfel H, London: Academic Press.

Tajfel H., (1982), Social psychology of intergroup relations, *Annual Review of Psychology*, Vol. 33, N° 1, pp.1-39.

Üstün F. (2022), The effect of organizational justice on organizational identification in the covid-19 process: the mediating role of leader-member exchange, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 31, N° 2, pp. 395-409.

Wang C., Pan R., Wan X., Tan Y., Xu L., McIntyre R.S., Choo F.N., Tran B., Ho R., Sharma V.K. & Ho C. (2020), A longitudinal study on the mental health of general population during the COVID-19 epidemic in China, *Brain, Behavior, and Immunity*, Vol. 87, pp. 40-48.

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

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

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

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

Zhou H. & Ma J. (2022), Organizational justice and teachers' turnover intention in primary and secondary schools: the importance of sustainable salary management, *Sustainability*, Vol. 14, N° 20, pp. 1-18.