

L'intégration des jeunes diplômés de l'université tunisienne dans l'entreprise

Roula Aouidet Smaili

Maître technologue à l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Jendouba

roulajosef@yahoo.fr

Abstract. Le processus d'intégration des jeunes diplômés dans l'entreprise après une phase d'insertion professionnelle demeure jusqu'à nos jours une préoccupation majeure tant pour l'entreprise qui cherche à développer son capital humain en tirant profit des compétences et des qualités professionnelles des « jeunes talents », que pour le jeune qui cherche un emploi sécurisé et permanent lui garantissant de bonnes perspectives de carrière ainsi qu'un épanouissement personnel et social.

Dans le présent travail, nous tentons d'étudier la réussite de l'intégration de 123 jeunes diplômés ayant débouché à leur premier emploi via l'explication des raisons de leur intention de départ par des variables d'attitude exprimées par les jeunes à savoir l'engagement, la satisfaction et le stress professionnel conformément aux travaux de Weiner et Vardi (1980), Blau (1986), Neveu (1996), Commeiras et Fournier (1998) et Cohen (1998).

Les résultats montrent que la satisfaction au travail ainsi que l'engagement organisationnel réduisent l'intention de départ du jeune, alors que le stress renforce son intention de quitter l'entreprise.

Mots clés: Intégration, intention de quitter, engagement organisationnel, satisfaction au travail, stress professionnel.

I. INTRODUCTION

L'intégration des jeunes en Tunisie reste préoccupante malgré les réformes successives des programmes actifs d'emploi (SIVP, Contrat KARAMA, CAIP, CRVA, etc.) et le soutien des acteurs d'aide à l'insertion des jeunes diplômés (CORP, EFE, USAID, CEED, CONECT, Mashrou3i, etc.).

De ce fait, il semblerait que ce problème nécessite une plus grande synergie entre les acteurs économiques, sociaux et éducatifs, qui mettront conjointement la problématique de l'intégration des jeunes au centre de leurs intérêts.

Selon le rapport national sur l'emploi, (IACE, 2016), la dernière évaluation des programmes actifs de l'emploi a fait ressortir une faiblesse au niveau des taux d'insertion des jeunes après la fin de la durée des programmes. En fait, le taux d'insertion dans le cadre du programme SIVP est de 45% après la première année de stage et n'est que de 58% en total après les deux périodes de prolongation de ce stage. De plus, les programmes orientés vers les diplômés du supérieur sont moins abordables et moins utilisés dans les régions défavorisées et à faible tissu économique du fait du nombre limités d'entreprises privées pouvant accueillir les jeunes en stages. Dès lors, malgré la large panoplie d'instruments d'aide à l'insertion, leur efficacité est une problématique qui s'ajoute aux problèmes structurels du marché de l'emploi et à

la dynamique de création de nouveaux emplois décents pour les jeunes.

La question est alors: Comment réussir l'intégration des diplômés dans l'entreprise?

Perrot (2000), a évoqué l'intention de départ comme un indicateur déterminant de la réussite ou l'échec de l'entrée organisationnelle.

Dans le cadre de notre travail nous tentons de démystifier les raisons d'une intention de départ prématurée du jeune de son entreprise par le recours à des variables d'attitude comme l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et la présence de stress.

II. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

L'intégration professionnelle des jeunes diplômés nécessite un effort réciproque de la part du jeune et de l'entreprise afin de réduire les disparités pouvant exister entre les pratiques de cette dernière et les attentes du jeune diplômé.

A. L'intégration professionnelle des jeunes diplômés dans l'entreprise

L'entreprise pourra mettre en place plusieurs politiques d'intégration, nous citons essentiellement le coaching, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.

A.1. L'intégration par le coaching

En effet, l'objectif du coaching est que le nouveau collaborateur soit le plus rapidement en confiance dans son nouvel environnement professionnel et qu'il soit pris en charge par une personne de confiance. Le coach accompagne mais intervient aussi en cas de problème lors de la période d'essai par exemple. Son expertise et son observation permettent au jeune d'avoir une estimation pertinente de ses tâches, de revoir à la hausse ou à la baisse ses objectifs et d'éviter le stress.

A.2. L'intégration par l'engagement organisationnel

Divers travaux se sont intéressés à l'engagement et aux comportements qui lui sont associés à savoir la satisfaction au travail (Bateman, Strasser (1984), Mowday, Porter et Steers (1982), la motivation (Mowday, Steers et Porter (1979)),

l'absentéisme et le turn over (Clegg (1983), Cotton et Tuttle (1986).

En raison de la diversité des travaux traitant l'engagement organisationnel, plusieurs définitions du concept ont été élaborées. Les premières définitions avaient un aspect psychologique. Salancik (1997) définit l'engagement comme « Un état d'être dans lequel un individu est guidé par ses attitudes qui le mènent aux actions ». Selon Kiesler (1971) l'engagement signifie « l'allégeance ou le lien d'un individu à ses actes comportementaux ». La définition « classique » de Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) définissent l'engagement comme l'identification d'un employé à son organisation et son implication dans celle-ci. Les individus qui font preuve d'engagement sont caractérisés par un partage des valeurs de l'organisation, le désir de demeurer à son service et une disposition à donner des efforts au nom de celle-ci. Les définitions les plus récentes et les plus adoptées sont celle de Allen et Meyer (1991), et d'O'Reilly et Chatman (1986), pour lesquels l'engagement désigne « l'attachement psychologique de l'employé à son organisation ». Meyer et Allen (1991) présentent l'engagement organisationnel dans une perspective multidimensionnelle. Il y aurait selon eux trois formes d'engagement : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. L'engagement affectif fait appel aux émotions, aux valeurs, à l'identification et à l'implication d'un employé. L'engagement se fait donc par désir et par choix. L'engagement de continuité fait référence à la conscience qu'a un individu des inconvénients relatifs au fait de quitter l'organisation. L'individu s'engage donc par besoin ou par manque d'alternatives. Nous pouvons prendre l'exemple d'une personne qui a accumulé des avantages sociaux qu'elle perdrait si elle décidait de quitter l'entreprise. L'engagement normatif se rapporte aux normes personnelles, morales et sociales. La personne s'engage alors par devoir ou par obligation.

A.3. L'intégration par la satisfaction au travail

Lorsqu'un comportement est parfaitement intégré, il est considéré comme étant volontaire et en harmonie avec d'autres comportements que l'individu estime importants (Gillet & al., 2009). La satisfaction au travail est définie comme l'attitude de l'individu à l'égard de son travail. C'est un état émotif et positif qui est le résultat de l'opinion du travailleur envers son emploi ou le climat de travail dans lequel il évolue. Selon Amah (2009), la satisfaction apparaît comme une variable déterminante dans l'explication du roulement du personnel. De nombreux modèles ont été développés pour tenter d'expliquer les départs volontaires d'employés (Mobley, 1977 ; Neveu, 1994 ; Price, 1977 ; Steers & Mowday, 1981, etc.). Pour Steers et Mowday (1981) l'intention de départ due à l'insatisfaction peut aboutir au départ effectif peu importe la disponibilité ou non d'alternatives de travail. De nombreuses études ont mis en évidence la relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel tant dans sa vision prédictive

(Cotton & Tuttle, 1986 ; Green, 2010 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Lee, Phelps, & Beto, 2009) que dans sa vision prescriptive (Hellman, 1997 ; Lambert, Hogan & Barton, 2001 ; Palmero, 2000 ; Trevor, 2001).

B. Le modèle conceptuel

Les recherches effectuées sur l'intégration des jeunes dans l'entreprise ont fait état de plusieurs facteurs pouvant la renforcer.

Dans ce papier, une revue de la littérature effectuée a permis d'élaborer un fondement théorique pour notre modèle. En effet, le recours aux différents concepts liés à la socialisation organisationnelle nous a conduits à identifier et définir les indicateurs qui expliquent le processus d'intégration des jeunes diplômés dans la vie organisationnelle. Il reste à tracer les liens entre ces différents indicateurs ainsi que tester leur impact sur l'intégration dans le cas des jeunes tunisiens. Ainsi, notre modèle conceptuel d'intégration se présente comme suit :

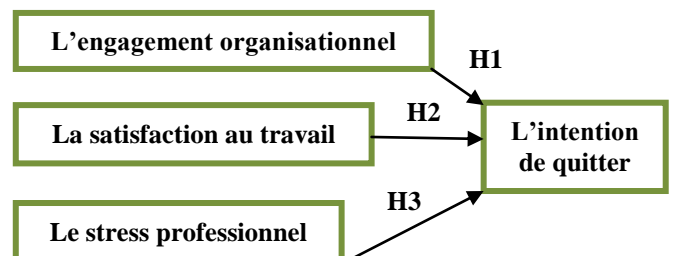


Figure 1 : Modèle conceptuel de l'intégration des jeunes adapté de Sahli.S (2011)

III. L'ETUDE EMPIRIQUE

A. Objet et hypothèses de la recherche

Ce travail consiste à effectuer une étude quantitative exploratoire menée auprès des jeunes ayant une expérience dans la même entreprise allant de 6 mois à 3 ans.

Nos hypothèses de travail se présentent donc comme suit :

H1 : L'engagement organisationnel est corrélé négativement à l'intention de quitter l'entreprise.

H2 : La satisfaction est corrélée négativement à l'intention de quitter l'entreprise.

H3 : Le stress professionnel est corrélé positivement à l'intention de quitter l'entreprise.

B. Echantillon et instruments de mesure

B.1. L'échantillon

Le questionnaire a été administré auprès de 123 jeunes répartis entre 66 femmes (soit 53,65%) et 57 hommes (soit 46,34%) ; cette présence plus au moins majoritaire des femmes est expliquée par la structure des diplômés en Tunisie

dont 57% sont des femmes et 43% sont des hommes. Ces jeunes travaillent dans des entreprises sises à Tunis, à Jendouba, à Béjà et à Bizerte.

Les jeunes interrogés dans le cadre de notre travail sont ceux ayant une expérience dans la même entreprise allant de 6 mois à 3 ans.

TABLE I
RÉPARTITION D'ANCIENNETÉ

Ancienneté	Fréquence en %	
Entre 6 mois et 1 an	41	33,34
Entre 1 an et 2ans	61	49,59
Entre 2 ans et 3 ans	21	17,07

B.2. Les instruments de mesure

Les points de vue des jeunes ont été recueillis à l'aide de quatre échelles de mesure. La première mesure leur intention de quitter, la deuxième mesure leur degré d'engagement organisationnel, la troisième est utilisée afin d'identifier le stress professionnel, alors que la quatrième évalue leur degré de satisfaction au travail.

Les réponses étaient portées sur une échelle de Likert à cinq points allant de (1) « Pas du tout d'accord » à (5) « Tout à fait d'accord ».

B.2.1. L'échelle de l'intention de départ

Pour mesurer l'intention de départ, nous avons eu recours à quatre items inspirés du Michigan Organizational Assessment Questionary (MOAQ). Ces items sont successivement, « J'aimerais bien quitter ce travail rapidement », « Si je pouvais, je démissionnerais rapidement », « Je songe parfois à chercher du travail ailleurs » et « Je ne me vois pas rester longtemps à ce poste ».

B.2.2. L'échelle de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été évalué à l'aide de la version réduite du questionnaire de Meyer et Allen (1990) proposée par Iverson et Buttigieg (1999). Ce questionnaire comprend 12 items parmi les 24 originaux de Meyer et Allen (1990). Parmi ces items, quatre mesurent l'engagement affectif (par exemple : « Je me sens chez moi dans cette organisation. », « L'entreprise signifie beaucoup pour moi »), quatre mesurent l'engagement normatif (par exemple : « Je crois que de nos jours, les gens passent trop souvent d'une organisation à l'autre. ») et quatre items mesurent l'engagement de continuité (par exemple : « En ce moment, pour moi, rester au sein d'une même organisation est plus une question de nécessité que de désir. »).

B.2.3. L'échelle du stress professionnel

Pour mesurer le stress professionnel, nous avons utilisé l'échelle développée par Steffy et Jones (1988) et utilisée par

Roques (1999). Composée de 21 items, (nous citons par exemple « Je me sens frustré dans mon travail », « J'occupe une position sans issue dans mon entreprise »). C'est une échelle unidimensionnelle qui mesure les pressions et les tensions professionnelles.

B.2.4. L'échelle de la satisfaction au travail

Nous avons utilisé l'échelle élaborée par Fouquereau et Rioux, (2002) nommée Echelle de satisfaction de vie professionnelle (*ESVP*), elle est traduite et validée en français par Blais, Vallerand, Pelletier et Brière (1989). Elle comporte 5 items qui sont les suivants : « Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux », « Mes conditions de vie professionnelle ont toujours été excellentes », « Je suis satisfait(e) de ma vie professionnelle », « Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie professionnelle », « Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien ».

IV RESULTATS

A. Analyse factorielle et purification des échelles de mesures

A.1. Echelle de l'intention de départ

L'ACP effectuée sur l'échelle de l'intention de départ a relevé les résultats suivants ; les items sont tous représentatifs (supérieurs à 0.5), l'échelle est unidimensionnelle vu la rétention d'un seul axe factoriel qui a expliqué 68.341% de la variance totale avec une valeur propre de 2.711 L'indice de KMO est de l'ordre de 0.743 donc les données sont factorisables. Les contributions factorielles sont toutes supérieures à 0.6. L'alpha de Cronbach dépasse de loin 0.5, il est de 0.891 ce qui manifeste une cohérence interne de l'échelle. Ces résultats chiffrés sont résumés dans le tableau suivant :

TABLEAU III
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DE L'INTENTION DE DEPART

Items	Qualité de représentation	Contribution factorielle	α de l'échelle
Int- rapid	0,622	0,759	0,891
Int-démiss	0,721	0,798	
Int-cherchtrav	0,695	0,862	
Int-rest	0,702	0,845	
Indice KMO & Test de Bartlett	Significatif		KMO=0,743 0,000
Valeur propre	2,711		
Variance expliquée	68,341%		N=123

A.2. Echelle de l'engagement organisationnel

L'ACP effectuée sur l'échelle de l'engagement organisationnel nous a conduit à garder les 12 items de la version réduite de cette échelle. Ainsi trois axes sont dégagés

restituant 71% de la variance totale. Les contributions factorielles sont dans leurs majorités supérieures à 0,6. Par ailleurs, le calcul de l'alpha de cronbach pour les trois axes donne des résultats excellents pour la fiabilité des items. Pour l'engagement affectif 0.92, pour le normatif 0.90 et pour celui de continuité 0,87. Le tableau suivant récapitule ces résultats.

TABLEAU IIIII
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Facteur	Items	Contribution factorielle	Valeur propre	Alpha de cronbach
Engagement affectif	EA_ heureux	0,69	4,82	0,92
	EA_ parler aux autres	0,65		
	EA_ signifie beaucoup	0,70		
	EA_ sentir chez moi	0,72		
Engagement normatif	EN_ pas correct	0,81	4,61	0,9
	EN_ fidélité,	0,88		
	EN_ passer d'une organisation à une autre	0,81		
	EN_ dois beaucoup	0,84		
Engagement de continuité	EC_ nécessité	0,83	3,52	0,87
	EC_ perturbé	0,90		
	EC_ couteux	0,86		
	EC_ peu de possibilités	0,80		
% de variance	71%		N=123	
KMO= 0.86				

A.3. L'échelle du stress professionnel

L'ACP réalisée sur l'échelle du stress professionnel nous a permis d'identifier 4 facteurs : Le premier est constitué de 8 items renvoyant à la charge de travail ayant un alpha de cronbach 0,689 et expliquant 23,56%. Le deuxième facteur renvoie au plafonnement de la carrière et comporte 4 items, sa cohérence interne est bonne de l'ordre de 0,711 et explique 13,21% de la variance du stress. Le troisième facteur fait référence à l'ambiguïté du rôle et comporte 3 items expliquant 10,26% de la variance du stress. Le dernier facteur, composé de 2 items rend compte de l'intérêt au travail, il explique 7,59% de la variance du stress professionnel. Les résultats précités sont regroupés dans le tableau suivant.

TABLEAU IV
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DU STRESS PROFESSIONNEL

Items	F1	F2	F3	F4
SP-tropT	0,701			
SP-esp	0,589			
SP-rong	0,701			
SP-inq	0,681			

SP-resp	0,601			
SP-press	0,588			
SP-det	0,689			
SP-epui	0,714			
SP-frust		0,623		
SP-psiss		0,698		
SP-niv		0,826		
SP-plaf		0,796		
SP-mislaire			0,824	
SP-org			0,726	
SP-obclair			0,688	
SP-eff				0,498
SP-int				0,436
Valeur propre	3,265	2,545	1,852	1,254
Variance expliquée %	23,56	13,21	10,26	7,59
Alpha de Cronbach	0,689	0,711	0,802	0,489
Indice KMO & Test de Bartlett	Significatif			KMO=0,762 0,000
Variance expliquée	54,726%			N=123

A.4. L'échelle de la satisfaction au travail

Une ACP effectuée sur l'échelle nous a donné des contributions factorielles supérieures à 0,6 et nous a procuré une variance totale expliquée de plus que 63%. L'indice de KMO est égal à 0,766 et indique une homogénéité et cohérence interne des items. L'alpha de Cronbach atteint le seuil de 0,797 ce qui prouve la fiabilité de l'échelle. Le tableau suivant englobe tous ces résultats chiffrés.

TABLEAU V
RESULTATS DE L'ACP POUR L'ECHELLE DE SATISFACTION

Libellé des items	Contribution factorielle	α de l'échelle
VP-idéaux	0,8	0,797
Conditions excellentes		
satisfait(e) VP		
Obtenir-choses importants		
Pas de changement		
% de Variance expliquée	63,238 %	N=123
KMO	0,766	
Valeur propre	3,01	

TABLEAU VI
MATRICE DES CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES DU
MODELE PROPOSE

B. Vérification des hypothèses

Une étude des corrélations entre les différentes variables montre la robustesse de notre modèle comme le vérifie le tableau des corrélations suivant et permet de vérifier les trois hypothèses déjà formulées:

	Intention de quitter	Eng calculé	Eng normatif	Eng affectif	Satisf	Stess_ F1	Stess_ F2	Stress_ F3	Stress_ F4
Intention de départ	r=1								
Eng de continuité	-0,541* N(123)	r=1							
Eng normatif	NS	0541* N(123)	r=1						
Eng affectif	-0,327* N(123)	0,611* N(123)	NS	r=1					
Satisfaction	-0,345* N(123)	0,218* N(123)	0,215* N(123)	0,612* N(123)	r=1				
Stess_ F1	0,421* N(123)	-0,126* N(123)	-0,356* N(123)	NS	-0,214* N(123)	r=1			
Stess_ F2	0,186* N(123)	NS	-0,146* N(123)	-0,158* N(123)	-0,310* N(123)	0,211* N(123)	r=1		
Stess_ F3	0,346* N(123)	0,54* N(123)	-0,015* N(123)	-0,311* N(123)	-0,163* N(123)	0,144* N(123)	0,254* N(123)	r=1	
Stess_ F4	NS	NS	NS	-0,105* N(123)	-0,013* N(123)	NS	0,108* N(123)	0,231* N(123)	r=1

B.A.1 Impact de l'engagement organisationnel sur l'intention de départ

Les résultats montrent l'existence d'une corrélation négative significative entre l'intention de quitter et deux facteurs de l'engagement organisationnel à savoir l'engagement de continuité et l'engagement affectif alors que pour l'engagement normatif nous n'avons pas trouvé de corrélation significative.

L'hypothèse H1 est alors partiellement vérifiée : en effet, l'engagement organisationnel dans ces dimensions affective et de continuité exerce un effet négatif sur l'intention de départ du jeune de l'entreprise.

B.A.2 Impact de la satisfaction au travail sur l'intention de départ

Un coefficient de corrélation négatif mais significatif montre que la satisfaction au travail favorise l'attachement du jeune diplômé à son entreprise et minimise les chances de la quitter. Ce qui confirme les propos de Steers et Mowday (1981) qui stipulent que l'intention de quitter due à l'insatisfaction peut aboutir au départ effectif peu importe la disponibilité ou non d'alternatives de travail. D'où l'hypothèse H2 est vérifiée.

B.A.3 Impact du stress professionnel sur l'intention de départ

Les résultats vérifient l'existence d'une relation positive et significative entre trois facteurs du stress et l'intention de quitter. Les jeunes en déplorent une communication souvent dépourvue de chaleur, des tensions, un manque de

reconnaissance, une obsession de la rentabilité qui font que l'entreprise devient un univers très « normé » et « rigide ». En effet, des relations professionnelles rigides encouragent le jeune à quitter l'entreprise. D'où l'hypothèse H3 est vérifiée.

V. CONCLUSION ET DISCUSSION

Notre première hypothèse réaffirme les résultats de Commeiras et Fournier (1998) ; Babakus et Sager (1990). Ces travaux montrent que l'engagement organisationnel agit négativement sur l'intention de départ. Les items utilisés dans notre recherche traitent l'engagement organisationnel dans ces trois dimensions affective, normative et de continuité. Toutefois nous avons pu vérifier la dimension affective ayant trait au volet émotionnel du jeune ainsi que la dimension normative faisant référence à une certaine obligation de ne plus quitter l'organisation.

La deuxième hypothèse vérifiant une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter corrobore aussi les travaux de Locke (1969) et Lawler (1971) selon lesquels la satisfaction n'est autre qu'un état ou aucune différence entre ce qu'il est réellement son emploi et ce qu'il voudrait qu'il soit, n'est perçue. Ces résultats sont également justifiés par les travaux de (Cotton & Tuttle, 1986 ; Green, 2010 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000 ; Lee, Phelps, & Beto, 2009).

La vérification de la troisième hypothèse corrobore les travaux de Jackson, Schuler (1985) ; Fisher et Gitelson (1983) selon lesquels la présence de stress ne contribue pas à l'épanouissement personnel du jeune et nuit à son

développement de carrière et donc motive son intention de départ de l'entreprise. En fait, dans une ambiance tendue, le jeune déplore une communication souvent dépourvue de chaleur, des tensions, un manque de reconnaissance, une obsession de la rentabilité, voire même de la routine.

En guise de conclusion, nous pouvons proposer quelques pistes susceptibles d'améliorer l'intégration des jeunes recrues dans l'entreprise : améliorer les procédures d'accueil, faire circuler les nouvelles recrues dans les différents services, mettre en place des tuteurs ou des « personnes ressources » hors hiérarchie. De leur côté, les établissements universitaires devraient généraliser les stages d'initiation et de perfectionnement à toutes les disciplines et les parcours d'enseignement pour s'accoutumer à ce nouveau mode de fonctionnement, bien différent de celui de la vie étudiante, il leur faut adapter leur savoir théorique aux réalités, se plier aux impératifs de rentabilité de l'entreprise, s'imprégner d'une « culture de l'efficacité », qui leur était jusqu'alors étrangère, encourager l'esprit d'équipe, renforcer l'ouverture de l'école sur son environnement économique et social via des visites guidées, des forums, des travaux de recherche action, etc. Le MESRS, aussi bien dans son Plan d'Action Stratégique pour la réforme de l'enseignement supérieur (2015-2025), que dans le plan de développement quinquennal (2016-2020), a adopté des mesures mettant les centres de gestion de carrière appelés aussi les 4C (Centre de Carrière et Certification des Compétences) au cœur de son approche stratégique de renforcement de l'employabilité des étudiants et de l'insertion professionnelle des diplômés.

VI. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] ALLEN, N .J, MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the. Zhang, C. Zhu, J. K. O. Sin, and P. K. T. Mok organization, Journal of Occupational Psychology, n°63, pp. - 1-18,
- [2] BARGUES, E. (2009). Pratiques d'intégration dans un contexte de développement économique et social durable: le cas d'une Scop, Communication présentée lors des 3èmes Journées scientifiques euro-méditerranéennes Neptune, 1ère Université : Réalités et perspectives de développement durable organisationnel, ERMES, Observatoire du développement durable, IAE de Toulon, Université du sud Toulon-Var.
- [3] DALMAS.M, DURRIEU.F, FABRE.C, ROUSSEL.P. (2006). La gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises françaises, Congrès de l'AGRH, Le travail au coeur de la GRH, Reims.
- [4] DECI, E et RYAN, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self determination in human behaviour, New York, Plenum.
- [5] ECKERT, H. (2006). Une approche de l'intégration des jeunes dans l'entreprise, Emploi et Formation, centre d'études et de recherches sur les qualifications, Marseille.
- [6] EmmanuelNwahanye (2016) :« Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel » [La Revue Gestion et Organisation](#), Volume 8, Issue 2, September 2016, Pages 87-95
- [7] EVELYNE FOUQUEREAU, (2002) « Elaboration de l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (I SVP) en langue française • une démarche exploratoire » Revue canadienne des sciences du comportement, 2002, 34:3, 210-215
- [8] GUERRERO, S et HERRBACH, O. (2005). L'engagement organisationnel des jeunes cadres: Une question de soutien ou d'image, Lirhe, n°418.
- [9] LACAZE, D. (2005). Evaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès des personnes travaillant en contact avec la clientèle, revue sciences de gestion, n°48, pp.1600-1625.
- [10] LACAZE, D., S. Perrot, (2010) : L'intégration des nouveaux collaborateurs.
- [11] MCFARLANE-SHORE, L, MARTIN, H.J. (1990). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions, Journal of Organizational Behavior, 2, pp 57-67.
- [12] PALMERO, S. (Juin 200). Implication organisationnelle , satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel, le centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Institut d'administration et des entreprises, W.P.n°578, pp.1-17.
- [13] PERROT, S. (2004). Jeunes diplômés : comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés, revue des sciences de gestion, 206, pp. 25-40.
- [14] SAHLI SOUMAYA (2011), « Les paradoxes de l'intégration des jeunes diplômés dans l'entreprise » Mémoire de master en GRH à l'ISG de Tunis.
- [15] SCHAUBROEK, J.S, COTTON, J.L, JENNINGS, K.R. (1989) .Antecedents and consequences of role of stress: a covariancestructure analysis,Journal of Organizational behavior, Vol.110.
- [16] ZARRAD.H, DEBABI.M, DELLECH.D (2017)« L'INFLUENCE DES FACTEURS INDIVIDUELS SUR LA PREDICTION DU COMPORTEMENT ORIENTE CLIENT ET LA PERFORMANCE COMMERCIALE » <https://www.afm-marketing.com/en/.../AFM2017-ZARRAD DELLECH DEBABI.pdf> Site consulté le 20/01/2018