

Effet des perceptions des pratiques de GRH et Justice organisationnelle perçue sur l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi

Effect of perceptions of HRM practices and perceived organizational justice on the intention to voluntarily leave among managers of civil servant savings and credit cooperatives in Burundi

Philbert NKURUNZIZA, (Doctorant)

*Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Économique et Sociale (CURDES)
 Faculté des sciences économiques et de Gestion
 Ecole Doctorale de l'Université du Burundi, Burundi*

Prisca NIYUHIRE, (Professeur)

*Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Économique et Sociale (CURDES)
 Faculté des sciences économiques et de Gestion
 Université du Burundi, Burundi*

Adresse de correspondance :	Ecole Doctorale de l'Université du Burundi Https:// ecoledoctorale.ub.edu.bi Bujumbura-Burundi
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NKURUNZIZA, P., & NIYUHIRE, P. (2025). Effet des perceptions des pratiques de GRH et Justice organisationnelle perçue sur l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 477–494.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 24/08/2025

Accepted: 28/09/2025

Effet des perceptions des pratiques de GRH et Justice organisationnelle perçue sur l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi

Résumé :

Cette étude a pour objectif de dégager un lien entre les perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines et de la justice organisationnelle sur l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Une étude qualitative a été réalisée pour collecter les données de mars à mai 2025 après avoir eu l'autorisation des responsables de ces coopératives. Vingt entretiens semi-directifs ont été menés dans des endroits calmes auprès de trente-six cadres au total dont dix-sept pour la CECADM, douze pour le FSTE, trois pour le FSTS et quatre pour le FSCJ. L'analyse thématique de contenu a été utilisée pour traiter les données collectées.

Les résultats dégagés montrent qu'en moyenne les cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi perçoivent une injustice procédurale au taux de 37,17%, 74,1% et 38,4% respectivement pour les pratiques de recrutement, de formation et d'évaluation du rendement. Pour les pratiques de rémunération et de gestion du temps de travail, une injustice distributive est dénoncée respectivement par 49% et 86% des cadres des coopératives étudiées tandis que 22,3% des cadres éprouvent une injustice interactionnelle par rapport aux pratiques de communication. L'intention de départ volontaire des cadres est directement proportionnelle aux taux dégagés par rapport à chaque type de pratique.

Pour fidéliser les cadres des entreprises étudiées, il est souhaitable de respecter les textes légaux et réglementaires régissant le recrutement, la rémunération et l'évaluation du rendement. Les dirigeants devraient également améliorer les conditions de travail en équilibrant le temps professionnel et temps personnel et en organisant des formations en cours d'emploi qui tiennent compte des besoins individuels et organisationnels. Une communication de bonne qualité entre les employés et les employeurs constitue un outil de fidélisation des cadres des entreprises étudiées. Les études futures devraient inclure une méthodologie quantitative.

Mots clés : Justice distributive, procédurale, intention de quitter, coopérative d'épargne et de crédit, Burundi

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract:

The aim of this study is to identify a link between perceptions of human resource management practices and organizational justice on the voluntary departure intentions of managers of civil servant savings and credit cooperatives in Burundi. A qualitative study was conducted to collect data from March to May 2025 after obtaining authorization from the managers of these cooperatives. Twenty semi-structured interviews were conducted in quiet locations with a total of thirty-six executives, including seventeen from CECADM, twelve from FSTE, three from FSTS and four from FSCJ. Thematic content analysis was used to process the data collected.

The results show that, on average, managers of civil servant savings and credit cooperatives in Burundi perceive procedural injustice at a rate of 37.17%, 74.1% and 38.4% for recruitment, training and performance evaluation practices, respectively. With regard to remuneration and working time management practices, distributive injustice is reported by 49% and 86% of managers in the cooperatives studied, respectively, while 22.3% of managers experience interactional injustice in relation to communication practices. The intention of managers to leave

To retain executives in the companies studied, it is advisable to comply with the laws and regulations governing recruitment, compensation, and performance evaluation. Managers should also improve working conditions by balancing work and personal time and organizing on-the-job training that takes into account individual and organizational needs. Good communication between employees and employers is a tool for retaining executives in the companies studied. Future studies should include a quantitative methodology.

Keywords: Distributive justice, procedural justice, intention to leave, savings and credit cooperative, Burundi

JEL Classification : M12

Article Type : Empirical Research

1. Introduction

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la rétention des employés devient un enjeu majeur pour les dirigeants d'une entreprise, et plusieurs travaux ont été réalisés sur ce problème (Park, 1994 ; Abraham, Friedman & Thomas, 2005). Le capital humain occupe une importante place dans les organisations (Becker, 1993) et permet aux entreprises de devancer leurs concurrents. L'entreprise a l'intérêt à adapter les pratiques de gestion des ressources humaines aux exigences de l'environnement afin de maintenir et d'enrichir le capital humain. Ce dernier devrait s'accompagner d'autres facteurs sociaux afin de diminuer l'intention de départ volontaire des employés. La justice organisationnelle est l'un de ces facteurs. Elle est un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail (Lo, 2015) et peut aider à retenir les employés si elle est observée dans l'entreprise. C'est pour cela qu'elle est considérée comme un élément crucial pour la performance au travail (Colquitt et al., 2012 ; Peretti 2011). Elle permet de réduire le stress des employés (Lambert, Hogan, & Griffin, 2007) et les comportements contre-productifs au travail (Devonish & Greenidge, 2010).

Les recherches antérieures ont montré que pour minimiser les départs volontaires de leurs employés, les entreprises adaptent les pratiques de GRH (Peretti, 2001) et établissent l'équité entre leurs employés (Kim & Leung, 2007). Les pratiques de GRH et la fidélisation des employés contribuent à diminuer les problèmes internes et à optimiser leur engagement (Paillé, 2004) et renforcent la justice procédurale perçue (Meyer et al., 2002). Néanmoins, un manque d'équité dans la mise en œuvre des pratiques de GRH dans les entreprises entraîne une détérioration de la relation de confiance entre les employés et l'organisation et pousse l'individu à vouloir quitter celle-ci (Meyer et al., 2002). De même, l'absence de clarté dans la gestion des ressources humaines engendre des inconforts professionnels pouvant conduire à la frustration, entraîner la colère, l'épuisement et un ressenti d'injustice (Guibert et al., 2012). En outre, un mauvais climat social au sein de l'entreprise entraîne des dysfonctionnements internes et les procédures inéquitables engendreraient du stress et de l'épuisement professionnel sur le lieu de travail. (Lambert et al., 2010 ; Paillé, 2011). Ces conditions de travail perturbées engendrent un sentiment d'insatisfaction, de mécontentement et d'injustice envers l'entreprise. Dans cette logique, les employés auraient tendance à échapper à ces situations pénibles en abandonnant leur emploi. L'incompréhension des décisions managériales par les agents les laisse donc dans un état de confusion. Dans le but de promouvoir les conditions de travail décent, les managers doivent mettre en œuvre une série de mesure afin de fidéliser les employés. Néanmoins, les études sur la notion de rétention des employés sont centrées sur les grandes entreprises et présentent des pratiques formelles (Gnignindikoup et al., 2020). Le domaine de la petite entreprise reste peu exploré (Gialuisi & Coetzer, 2012), ce qui justifie la nécessité de mener cette recherche sur les petites et moyennes entreprises au Burundi.

Notre travail porte sur les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Il s'agit du Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE), Fonds de Solidarité des Travailleurs de Santé (FSTS), Fonds de Solidarité des Cadres de Justice (FSCJ) et Coopérative d'Epargne et de Crédit pour l'Auto-Développement des Militaires (CECADM). Ces entreprises jouent un rôle important dans la vie socio-économique du pays. Elles participent à l'amélioration des conditions de vie des membres, à la lutte contre le chômage et contre la discrimination financière. Toutefois, la culture organisationnelle de leurs ministères d'origine (Ministère de la Défense Nationale et Ministère de la Santé Publique qui sont censés travailler vingt-quatre sur vingt-quatre heures) quant à l'organisation du travail influence le départ volontaire des cadres, car l'équilibre temps professionnel et temps personnel n'est pas établi. Pour ce, les dirigeants devraient prendre des précautions pour fidéliser leurs employés. Cet objectif s'accompagnerait d'une culture de justice organisationnelle afin de motiver les employés, ce qui les inciterait à s'impliquer davantage à l'entreprise.

Dans le but d'attirer et de retenir les cadres dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi, les responsables adaptent les pratiques de gestion des ressources humaines en tenant en considération la justice organisationnelle afin de diminuer l'intention de leur départ volontaire.

Pour arriver à cet objectif, dans la mesure où la fidélité d'un cadre se manifeste par un ensemble d'attitudes et de comportements, il est possible de se demander si les pratiques de GRH et la justice organisationnelle perçues par les cadres influencent l'intention de quitter les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Dans ce qui précède, ***en quoi les pratiques de GRH et la justice organisationnelle influencent-elles l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.*** ?

L'originalité de cette recherche repose sur deux points. Premièrement, elle porte sur les pratiques de GRH et de la fidélisation des employés afin de les inciter à rester dans leurs entreprises, ce qui n'est fréquent pas pour les recherches antérieures qui se penchent surtout sur la performance financière plutôt que sur la performance sociale. Deuxièmement, cette recherche se focalise sur les petites et moyennes entreprises burundaises où prédomine l'informalité en ressources humaines (Nkurunziza & Niyuhire, 2025).

Pour traiter notre problématique, nous présentons premièrement la revue de littérature qui porte sur les pratiques de gestion des ressources humaines et la justice organisationnelle. Le lien qui existe entre ces deux concepts et l'intention de quitter l'organisation est dégagé avant de présenter le modèle de recherche et les théories mobilisées pour cette étude. La deuxième partie traite des considérations méthodologiques, la troisième partie traite des résultats et la quatrième partie porte sur les discussions des résultats. Notre travail est clôturé par une conclusion.

2. Revue de littérature

Après avoir clarifié quelques concepts, nous abordons successivement les relations entre les différentes variables de la recherche de notre étude.

2.1. Pratiques de GRH et l'intention de quitter l'organisation : rôle de la justice organisationnelle

Les pratiques de GRH sont des activités qui visent à développer l'efficacité collectives des employés de l'organisation. Cette dernière apprécie les apports de ses employés et se soucie de leur bien-être. Cette contribution/rétribution établit le climat de confiance et de justice, ce qui diminue l'intention de départ volontaire des employés.

La théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) se fonde sur l'importance de la justice ou de l'équité ressentie par les employés concernant leur traitement au sein de l'organisation. La justice organisationnelle a été largement traitée par la littérature en sciences de gestion (Adams, 1965 ; Greenberg, 1993). Elle comprend trois courants principaux : la théorie de la justice distributive, la théorie de la justice procédurale et la théorie de la justice interactionnelle.

La justice distributive se concentre sur les résultats (Renaud et al., 2014). Ceci est une illustration de la façon dont l'employé perçoit les décisions concernant la répartition des ressources au sein de l'organisation. Ces moyens peuvent se présenter sous différentes formes, tels que la rémunération, les avancements de carrière ou les opportunités de formation (Colquitt, 2001 ; Renaud et al., 2014).

La justice procédurale se rapporte aux processus qui conduisent à l'établissement des résultats. Elle se manifeste par la manière dont le salarié perçoit l'équité des procédures mises en œuvre lors de l'attribution des ressources organisationnelles (Renaud et al., 2014 ; Colquitt et al., 2001). La justice interactionnelle concerne la valeur accordée au traitement interpersonnel lors

de l'application des procédures. Meyer et al. (2002) dans leurs travaux montrent que les pratiques de GRH peuvent renforcer la justice procédurale perçue. Ils ont constaté que les relations entre les pratiques de GRH et l'implication organisationnelle (affective et normative) étaient médiatisées par la justice procédurale.

2.2. Justice organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation : Résultats d'études empiriques

La justice organisationnelle fait référence aux normes et règles sociales qui gouvernent l'entreprise en ce qui concerne la répartition des ressources et des bénéfices, les processus et procédures liés à cette répartition, ainsi que les interactions interpersonnelles associées à ces procédures et répartitions (Folger et al, 1989). Leventhal (1976, 1980) a montré les critères à respecter pour qu'une procédure soit bien perçue comme juste par les individus.

Kim & Leung (2007) utilisent un indicateur global de la justice organisationnelle pour anticiper le roulement de personnel. Selon ces auteurs, les conclusions de leur travail montrent que les Chinois, les Coréens, les Japonais et les Américains ont une intention de départ négativement associée à la justice organisationnelle. Néanmoins, en cas d'injustice, les Chinois et les Coréens sont plus enclins à rester au sein de leurs sociétés que les Américains et les Japonais. Les auteurs précisent que les Chinois et les Coréens sont plus enclins à se soumettre à leur destin et qu'ils ont tendance à moins utiliser des mesures tangibles pour échapper aux situations d'injustice. Dans la présente recherche, nous prenons en compte la justice distributive ainsi que la justice procédurale. Dans ce sens, de nombreux travaux établissent l'existence d'un lien négatif entre la justice organisationnelle perçue et l'intention de quitter l'organisation (Cohen Charash & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Gillet et al., 2015). Pour illustrer ce lien, Gillet et al. (2015) soutiennent que si les employés perçoivent un traitement injuste au sein de leur entreprise, ils n'envisageront pas de rester indéfiniment et rechercheront une meilleure valorisation ailleurs (Adams, 1965). Selon Materson et al. (2000), la justice procédurale et la justice interactionnelle se révèlent être des éléments négatifs influençant le départ des salariés de leur lieu de travail.

2.2.1. Lien entre la justice distributive et l'intention de quitter l'organisation

Selon diverses méta-analyses, la justice distributive est associée négativement à l'intention de départ (Cohen-Charash & Spector, 2001) ainsi qu'à la rotation du personnel (Colquitt et al., 2001 ; Behson, 2011). En réalité, une forte perception de justice distributive est associée à un taux de rotation des employés plus faible. La justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (Fall & Roussel, 2017). Les employés ressentent une plus grande satisfaction au travail et un meilleur engagement organisationnel en ce qui concerne l'attribution des ressources (Colquitt et al., 2001 ; Behson, 2011). L'engagement et la satisfaction des employés se manifestent par une intention supérieure de rester au sein de l'organisation.

Selon Lambert et al. (2010), une répartition adéquate des ressources renforce la confiance des employés envers leur structure organisationnelle. Cette confiance dans l'entreprise conduit fréquemment les employés à demeurer, même face à une proposition attrayante.

L'équité distributive influence fortement le contentement en lien avec la rémunération et également la satisfaction au travail (McFarlin & Sweeney, 1992). Selon Lind (2001), si les personnes ne disposent pas d'éléments leur permettant de juger la justice distributive, elles se tournent vers d'autres aspects de la justice pour comprendre le lien entre contribution et rétribution qu'elles obtiennent de l'organisation. La justice distributive contribue quant à elle à façonner les attitudes à l'égard de la rétribution résultant du processus en question (Cohen & Spector, 2001).

2.2.2. Liens entre la justice procédurale et l'intention de quitter l'organisation

La justice procédurale est reconnue comme un élément permettant de prédire l'intention de quitter ou de rester dans l'organisation (Leventhal, 1980 ; Müller & Djuatio, 2011). En effet, l'état de l'art soutient que les perceptions de justice procédurale contribuent à la réduction de l'intention de départ volontaire (Müller & Djuatio, 2011). Les méta-analyses mettent en évidence un lien négatif entre la justice procédurale et l'intention de départ (Cohen-Charash & Spector, 2002), sans oublier le roulement de personnel (Behson, 2011 ; Colquitt et al., 2001). Les recherches ultérieures indiquent que la justice procédurale a une corrélation négative avec l'intention de démissionner (Bal et al., 2011). Selon Ramamoorthy & Flood (2004), qui ont employé l'intention de rester comme critère, il y a un lien positif entre la justice procédurale et l'intention des employés à demeurer dans l'entreprise. Pour encourager des comportements appropriés et positifs, il est nécessaire d'intégrer les employés dans les processus de prise de décision (Cohen & Spector, 2001). L'implication des employés dans les processus de prise de décision diminuerait davantage le taux de turnover que les autres éléments liés à la justice organisationnelle.

Colquitt (2001) démontre que la justice procédurale peut avoir un impact positif sur la satisfaction, l'engagement et l'implication dans le travail des salariés ou encore sur leur productivité et leur rendement. Cohen et Spector (200) montrent que la justice procédurale influence plus particulièrement les attitudes à l'égard des autorités qui élaborent les politiques et les mettent en application. La dimension informelle de gestion des ressources humaines dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi constitue un défi, car elle permet l'arbitraire du dirigeant et le non-respect des textes légaux et réglementaires (Nkurunziza & Niyuhire, 2025), ce qui impacte négativement la justice procédurale et augmente l'intention de départ volontaire des cadres.

2.2.3. Liens entre la justice interactionnelle et l'intention de quitter l'organisation

La justice interactionnelle se démarque des deux types de justice susmentionnés en mettant l'accent sur la manière dont les employés perçoivent la qualité du traitement interpersonnel lors des procédures (Bies & Moag, 1986). Cette justice concerne les actions qui touchent principalement la sensibilité sociale en termes de respect et de dignité. Elle est promue par un traitement digne et respectueux. Elle correspond à l'honnêteté, à la courtoisie, à la politesse et au respect attendus par le salarié de la part de son employeur (Fall & Roussel, 2017).

Ainsi, la justice interactionnelle réfère à la qualité de la communication et des interactions que les superviseurs entretiennent envers leurs employés lors des décisions prises. Bies (1997) admet le défi de différencier la justice interactionnelle de la justice procédurale, étant donné que les procédures formelles et les interactions personnelles englobent toutes deux le processus conduisant à une décision d'attribution. La justice interactionnelle se réfère aux préoccupations des personnes concernant la qualité de l'interaction personnelle lors de l'application des procédures (Bies, 1997). Les caractéristiques de la politique disciplinaire affectent le sentiment d'équité perçue par l'individu puisqu'elles sont rattachées à la fois, aux mesures disciplinaires appliquées, ainsi qu'aux procédures suivies pour la mise en application de cette politique et aux manières de traiter les employés (Greenberg, 1994). Il ajoute que les employés qui perçoivent la justice interpersonnelle de manière positive sont susceptibles d'accepter plus aisément les situations moins favorables.

Ainsi, ces trois aspects de la justice organisationnelle sont complémentaires et influencent le comportement organisationnel des employés, ce qui a une répercussion sur la rotation de ces derniers. La justice distributive et celle procédurale sont des déterminants du sentiment de l'équité (Leventhal (1976) et sont des antécédents des attitudes et comportements orientés vers la satisfaction au travail (Nasr, El Akremi & Vandenberghe, 2009). La perception de la justice interactionnelle affecte les résultats liés au superviseur par l'échange employeur –employé (Ben

Sassi, 2023). Par ailleurs, L'engagement organisationnel et la satisfaction au travail ont un effet sur l'intention de quitter l'entreprise (Paillé, 2004a), la satisfaction a un effet direct sur la rotation du personnel (Müller. & Djuatio, 2011) et l'intention d'absence (Paillé, 2004a ; 2004b). En outre, la mise en œuvre efficace des pratiques de GRH permet d'augmenter la justice organisationnelle et de diminuer l'intention de départ volontaire. Selon Gnignindikoup et al., (2020) l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un important levier de rétention des employés. Selon Deery (2008) la formation en cours d'emploi joue un rôle important en matière de rétention des employés. Quant à Bernard Essel (2019), il existe cinq stratégies de rétention des employés à savoir la communication fréquente entre la direction et les employés, la rémunération et le bien-être des employés, l'engagement des employés, la reconnaissance des employés et l'avancement des employés.

2.3. Théories mobilisées

Les théories d'Adams (1963) sur l'équité et de Blau (1964) sur l'échange social offrent des éclaircissements sur l'influence de la justice distributive sur le désir de rester, à travers l'engagement organisationnel. Selon la théorie d'Adams (1963), les relations entre les employés et l'employeur sont perçues comme une relation d'échanges. Ces relations sont formulées en termes de rapport contributions/rétributions. Les contributions désignent les efforts déployés par une personne, tandis que les rétributions font référence aux avantages découlant de ces efforts (Adams, 1963). Ainsi, une personne s'attend à recevoir des récompenses en fonction de ses contributions. La théorie de l'échange social cherche à décrire la manière dont il est possible d'établir, d'améliorer et de préserver une relation solide entre les employés et les employeurs grâce à une série d'échanges mutuellement avantageux entre les deux entités. La qualité de la relation d'échange pourrait avoir une influence plus prononcée sur les perceptions de justice interactionnelle (Fall & Roussel, 2017). Selon Fall et Roussel (2017), elle pourrait même être considérée comme l'aspect prédominant de la justice organisationnelle, reflétant une relation d'échange de grande qualité entre un supérieur hiérarchique et son subordonné. Selon Saglio (1991), trois éléments clés se dégagent : le soutien organisationnel perçu, la confiance envers l'organisation et la réalisation du contrat psychologique. La théorie de l'échange social de Blau (1964) présente aussi le travail comme une relation d'échange entre les employés et l'employeur. Cette relation repose sur l'appréciation des avantages et des coûts engendrés au regard de cet échange. L'échange volontaire des ressources désigne les avantages que l'entreprise offre à l'employé en contrepartie d'une prestation de service. En effet, la relation d'échange constitue la cause proximale pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes et comportements des subordonnés (Nasr et al., 2009). Cette théorie porte à croire qu'un employé, qui bénéficie d'une allocation équitable des ressources, percevra une justice distributive. Cette perception, créée par les avantages organisationnels proposés, incitera volontairement l'employé à intensifier son engagement envers l'organisation. Nous développons dans le paragraphe suivant notre méthodologie de recherche.

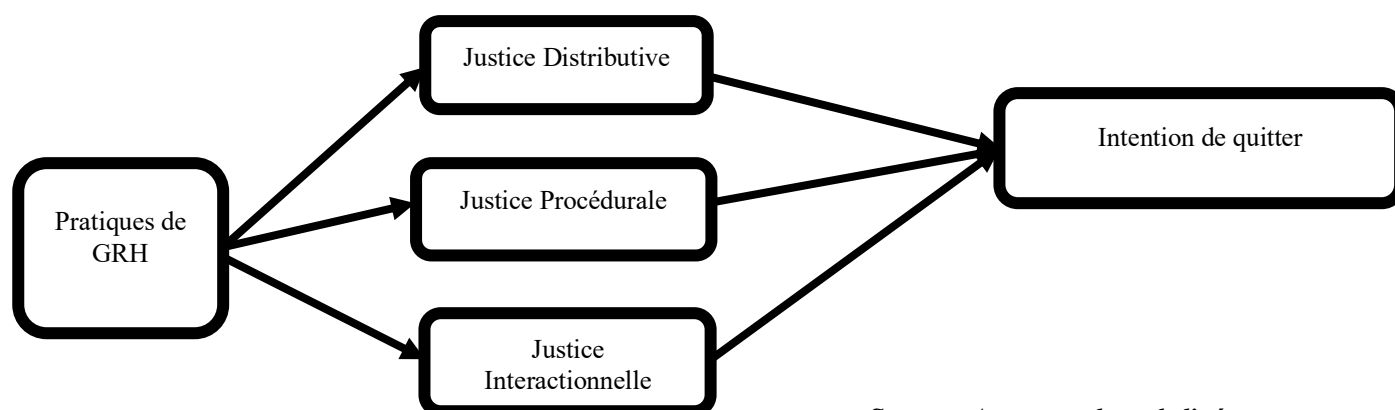
3. Méthodologie

Ce point présente le modèle de recherche, décrit l'échantillon, développe la méthode de collecte, de traitement et d'analyse des données.

3.1. Modèle de recherche

Sur base de la revue de la littérature, nous proposons notre modèle de recherche (Figure 1)

Figure 1 : Présentation du modèle de recherche.



Source : Auteur sur base de littérature

3.2. Description de l'échantillon

Notre étude opte pour une analyse qualitative. Les données ont été récoltées à partir des entretiens semi-directifs menés auprès de 20 cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi sur 36 cadres que comptent ces entreprises. Ces cadres sont composés par des hommes et femmes âgés de 25 à 60 ans. Lors des entretiens, la saturation de l'information a été atteinte au vingtième répondant, c'est-à-dire qu'à partir du vingt et unième répondant, il n'y a plus de nouvelles informations. Nous avons constaté que les vingt cadres interviewés sont répartis comme suit : six cadres pour FSTE, trois pour FSTS, quatre pour FSCJ et sept pour CECADM. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 1: Principales caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques de l'échantillon	Total	Pourcentage
Sexe	20	100%
Homme	12	60%
Femme	8	40%
Age	20	100%
25-35 ans	4	20%
36-45 ans	8	40%
46-55 ans	6	30%
56 ans et Plus	2	10%
Ancienneté dans le poste	20	100%
0-5 ans	6	30%
6-10 ans	7	35%
11 et Plus	7	35%
Répartition par coopérative	20	100%
FSTE	6	30%
FSTS	3	15%
FSCJ	4	20%
CECADM	7	35%

Source : Auteur sur base des données du guide d'entretien

3.3. Techniques de collecte des données qualitatives

Pour collecter les données, nous utilisons la technique documentaire et celle d'entretien. L'analyse documentaire améliore notre revue de littérature, tandis que l'entretien semi-structuré garantit la cohérence des informations recueillies. Le guide d'entretien contenant cinq questions clés est utilisé (annexe). Ce guide vise à recueillir les points de vue des uns et des autres concernant la relation entre les pratiques de GRH, justice organisationnelle et l'intention de quitter les entreprises sous notre étude. Les interviews se sont déroulées dans des différents

endroits calmes comme des bureaux de travail ou salles de réunion et ont été retranscrites intégralement. L'autorisation de mener cette activité a été donné par la direction générale ou la gérance. Les entretiens ont duré en moyenne chacun une heure à une heure et demi (60 à 90 minutes).

3.4. Méthodes de traitement et analyse des données

L'analyse des données a été faite par une analyse thématique de contenu tel que recommandée par Bardin (2013). L'analyse thématique du contenu s'effectue sur la base d'une transcription des entretiens. En effet, cette technique d'analyse est couramment utilisée dans le domaine de gestion des ressources humaines (Thiéart, 2014) et convient parfaitement aux données dont nous disposons.

Selon Jolibert & Jourdan (2011), l'analyse thématique de contenu implique la création d'une matrice d'évaluation qui résume tous les questionnaires d'entretiens. Cette analyse est appropriée pour les problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel bien soutenu. La réalisation d'une analyse thématique du contenu reprend les informations collectées lors des entrevues. Le contenu est lu et relu afin de comprendre et saisir le contexte. Les éléments pertinents sont identifiés et étiquetés. Après la vérification de la cohérence des sous thèmes, la synthèse de toutes les informations recueillies lors des entretiens est faite dans un tableau unique dans lequel figure en colonne les citations issues des entretiens et en ligne les cadres pour chaque coopérative. La retranscription note mot à mot tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation. Au cas où le discours verbal est pauvre, les comportements gestuels d'approbation ou de rejet (par exemple les mimiques) sont notés. Après le codage et la catégorisation, nous interprétons les idées principales retenues. L'interprétation établit les cadres à tirer des explications et les réponses apportées à la problématique de l'étude.

4. Présentation des résultats

Nous présentons les résultats sur les effets des perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines et de la justice organisationnelle sur l'intention de départ volontaire des cadres des entreprises étudiées.

4.1. Lien entre les pratiques de recrutement, justice procédurale et intention de quitter

Le recrutement des cadres respecte les procédures sauf à la CECADM où les hauts cadres sont nommés par une ordonnance Ministérielle. Toutefois, les cadres sentent une injustice à propos du recrutement des non cadres et accroît leur intention de départ volontaire.

La plupart des interviewés nous ont partagé leur malaise par rapport aux procédures de recrutement des non-cadres et leurs ressentis. Un cadre dit : « *pour le recrutement des non cadres, je reçois des coups de téléphone me demandant d'intégrer un planton ou un veilleur sur la liste des effectifs. Je sens l'injustice à l'égard des autres qui ont passé un test de recrutement. Pour nous les cadres, la justice est faite, car les procédures sont respectées.* » Un autre cadre a ajouté : « *les procédures de recrutement sont respectées pour les cadres tandis que' elles ne sont pas respectées pour les non cadres. La justice est faite pour le recrutement des cadres tandis nous observons une injustice pour les autres employés* ». Un chef de service nous a signalé que : « *Dans notre entreprise, les Directeur Général et les Directeurs sont nommés par ordonnance, il n'y a pas de test de recrutement pour ce dernier. J'attends une opportunité pour me faire embaucher ailleurs où je peux espérer pouvoir passer un test de recrutement à ces postes* ». Pour FSTE, 2 cadres sur 6, soit 33,3% éprouvent une injustice procédurale quant aux pratiques de recrutement des cadres et ont par conséquent une intention de départ volontaire, 1 cadre sur 3 du FSTS, équivalent à 33,3 % souhaitent quitter leur

entreprise à cause de l'injustice procédurale sentie par rapport aux pratiques de recrutement des cadres. Pour FSCJ, un quart des employés (25%) et 4 employés sur 7, soit 57,1% éprouvent une injustice procédurale en ce qui concerne les méthodes d'embauche. En moyenne, pour toutes les entreprises étudiées, 37,17% des employés éprouvent une injustice procédurale par rapport aux pratiques de recrutement et souhaitent quitter volontairement leurs entreprises. Pour cette pratique, la majorité des cadres est satisfaite, ce qui entraîne un sentiment de coopération, de satisfaction et un climat d'entente.

4. 2. Lien entre les pratiques de formation, justice procédurale et intention de quitter

Pour les pratiques de formation, la majorité des cadres interrogés disent que la formation est conçue par le Réseau des Institutions de Microfinance (RIM) et que cette formation ne tient pas compte des besoins individuels des participants. En plus, ce sont des formations de courte durée sans valeur ajoutée au niveau de la rémunération. Un cadre interrogé nous témoigne : *« Dans mon entreprise, la formation est organisée en réseau sans tenir compte des besoins individuels des participants. Le choix des participants suscite une interrogation, un même employé peut participer dans trois ateliers de formation alors qu'il y a un autre qui n'a pas encore participé à la formation. La plupart des formations ne dépassent pas une semaine. Ces dernières n'influencent pas une augmentation salariale. Je suis démotivé par cette injustice au niveau des désignations des participants aux ateliers de formation et par la conception des formations qui ne tiennent pas compte ni besoins individuels ni besoins organisationnels. Je suis prêt à quitter cette entreprise aussitôt que je trouve un autre emploi »*. A la question de savoir si la formation et la justice procédurale influencent l'intention de départ volontaire des employés, les réponses sont résumées comme suit : 5 cadres sur 6 du FSTE, soit 83,3% des cadres éprouvent une injustice procédurale et souhaitent quitter l'organisation. Pour FSTS, 2 cadres sur 3, soit 66,7% signalent une injustice à l'égard des pratiques de formation et cette injustice influence le départ volontaire des cadres. Pour FSCJ, trois quart des interviewés (75%) et 5 cadres sur 7 de la CECADM (71,4 %) sentent une injustice par rapport aux pratiques de formation, ce qui influence leur intention de quitter volontairement des entreprises étudiées. En moyenne, 74,1% des cadres des coopératives étudiées éprouvent une injustice procédurale par rapport aux pratiques de recrutement et souhaitent quitter volontairement leurs coopératives. La plupart des cadres n'est pas satisfaite sur ce point, ce qui suscite un sentiment d'indignation et de dégoût pour cette pratique.

4.3. Lien entre les pratiques de rémunération, justice distributive et intention de quitter

La rémunération est l'un des éléments qui permettent à l'entreprise d'attirer et de conserver les meilleurs employés dans ses effectifs. La majorité des cadres affirment que leur rémunération ne leur permet pas de joindre les deux bouts du mois. Un cadre nous dit : *« Le salaire que je reçois à la fin du mois ne couvre pas mes dépenses mensuelles. Je sollicite une avance sur salaire à partir du dixième jour du mois. J'attends toujours une occasion d'être embauché dans une autre entreprise pour avoir un léger mieux »*. Un autre cadre témoigne : *« je reste dans ma coopérative par manque d'un autre emploi, les prix des denrées de première nécessité augmentent sans cesse alors que le salaire reste stable. Le pouvoir d'achat diminue chaque jour. Je suis toujours à la recherche d'un nouvel emploi plus rémunérateur »* Pour FSTE, deux tiers des cadres, soit 66,7% nous confirment que leur salaire est insuffisant et crée en eux le désir de quitter leurs entreprises. Un tiers des cadres du FSTS, soit 33,3%, un quart des cadres du FSCJ, soit 25% et 71,4% des cadres de CECADM signalent également que leur salaire est insuffisant. En moyenne, 49% des cadres des coopératives étudiées éprouvent une injustice distributive par rapport aux pratiques de recrutement et souhaitent quitter volontairement leur poste d'attache. Près de la moitié des interviewés sentent une injustice distributive, ce qui suscite un sentiment de désespoir pour l'avenir et un manque d'implication au travail.

4.4. Lien entre les pratiques d'évaluation, justice procédurale et intention de quitter

L'évaluation du rendement est une activité de gestion des ressources humaines qui permet à l'entreprise de comparer les attentes des employés à leurs réalisations. La plupart des interviewés confirme que cette activité est faite en respectant les procédures. Un cadre nous dit : *« L'évaluation du rendement dans mon entreprise respecte le règlement d'ordre intérieur. Je suis motivé par la façon dont cette activité est accomplie. Cela me pousse à m'impliquer davantage à mes activités et à rester fidèle à mon entreprise »*. Une autre ajoute : *« je suis content du respect des procédures d'évaluation, car cette activité influence la rémunération. Une bonne note entraîne la hausse du salaire »*. La majorité des cadres interrogés signalent que l'évaluation du rendement est bien faite dans leurs entreprises. En d'autres termes peu de cadres souhaitent quitter l'entreprise, car la justice est faite par rapport à l'évaluation du rendement. Pour FESTE, 2 cadres sur 6 équivalent à 33,3% éprouvent l'intention de quitter volontairement la coopérative, 2 cadres sur 3 du FSTS, soit 66,7% éprouvent une injustice par rapport à l'évaluation du rendement. Pour le FSCJ, un quart des cadres interrogés (25%) et 28,7% des cadres du CECADM éprouvent un sentiment d'injustice par rapport à l'évaluation du rendement dans leurs entreprises et attendent une opportunité pour se faire embaucher ailleurs. En moyenne, 38,4% des cadres sentent une injustice procédurale par rapport à l'évaluation du rendement. Cette même proportion des cadres éprouve une intention de quitter volontairement leurs entreprises. Ceci entraîne un sentiment de satisfaction de deux cotés (évalué et évaluateur) et entraîne une motivation des employés, car leurs efforts sont reconnus et récompensés par une bonne note, ce qui influence une augmentation salariale.

4.5. Lien entre les pratiques de communication, justice interactionnelle et intention de quitter

La communication est un outil important pour préserver les bonnes relations entre les employés et les employeurs. Les relations de qualité dans une organisation permettent aux employés d'être fidèles à leurs entreprises et de s'impliquer davantage, ce qui diminue l'intention de quitter. Un cadre signale : *« dans mon entreprise, il y a une bonne collaboration entre les employés et les employeurs. Si un employé a besoin de communiquer à son chef, il s'annonce au secrétariat et il est accueilli. Les boîtes à lettres sont installées au sein de notre entreprise pour faciliter la communication à tous les niveaux. Des réunions de service sont organisées régulièrement et des notes de services sont affichées chaque fois de besoin »*. Un autre cadre dit : *« je suis satisfait de la façon dont la communication se fait dans ma coopérative, chaque s'exprime librement, il est écouté et ses doléances trouvent solution »*. Un seul cadre sur six du FSTE, soit 16,7% éprouvent une injustice interactionnelle par rapport aux pratiques de communication. Pour FSTS, un cadre sur trois, soit 33,3% sentent une injustice interactionnelle par rapport à la communication tandis qu'un quart (25%) des cadres du FSCJ et un septième des cadres (14,2%) du CECADM éprouvent cette injustice quant à la communication. En moyenne, pour les coopératives étudiées, 22,3% des cadres éprouvent une injustice interactionnelle et souhaitent quitter volontairement leurs entreprises. La majorité des cadres éprouve une justice interactionnelle, ce qui suscite un sentiment de satisfaction, d'être respecté et d'être traité avec dignité. Cela favorise la courtoisie, la politesse et la collaboration au travail.

4.6. Lien entre les pratiques de Gestion du temps de travail, justice distributive et intention de quitter

Toute entreprise qui souhaite rester compétitive doit valoriser le temps de travail et même temps l'employé. Malgré une attention marquée envers le bien être, l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle n'est pas toujours assurée. Les entreprises étudiées souhaitent augmenter leur productivité sans tenir compte de conditions de vie au travail de leurs employés. Lors de

nos entretiens, les cadres n'ont pas caché leur mécontentement sur ce point. Un interviewé nous dit : « *je travaille tous les jours y compris les week end et les jours fériés. Les efforts supplémentaires déployés pour le travail sont ignorés. Le mieux serait de récompenser mes efforts en m'octroyant un avantage pécunier ou un temps de récupération équivalent au temps supplémentaire mis pour le travail* » un autre a ajouté : « *Pendant le temps normal de travail je signe ma présence dans un registre prévu pour cet effet mais les jours fériés ou les week end, ce registre des présences n'est pas disponible. Cette injustice est insupportable. J'attends une occasion pour quitter ma coopérative* ». 5 cadres sur 6 du FSTE soit 83,3% éprouvent une injustice distributive par rapport aux pratiques de gestion du temps de travail. Tous les cadres du FSTS (100%) sentent une injustice distributive par rapport à la gestion du temps de travail. Trois quarts des interviewés (75%) du FSCJ sentent l'injustice distributive pour ces mêmes pratiques et préfèrent quitter l'entreprise. Pour CECADM, 85,7% des cadres expriment également leur indignation par rapport à ces pratiques de gestion du temps de travail. Par rapport aux pratiques de gestion du temps de travail, en moyenne, pour toutes les coopératives étudiées, 86% des cadres éprouvent une injustice distributive et une intention de quitter volontairement leurs entreprises. Les employés éprouvent un sentiment de mécontentement, d'injustice et de démotivation, ce qui les pousse à voir quitter leur emploi. Le tableau qui suit dégage les effets des pratiques de GRH sur l'intention de quitter chaque coopérative et l'effet moyen pour toutes les entreprises étudiées (en pourcentage).

Tableau 2 : Effet des pratiques de GRH sur l'intention de départ volontaire des cadres pour chaque coopérative et en moyenne pour toutes les coopératives étudiées (en pourcentage)

Pratiques de GRH	FSTE	FSTS	FSCJ	CECADM	Moyenne/PGRH
Recrutement	33,3	33,3	25	57,1	37,17
Formation	83,3	66,7	75	71,4	74,1
Rémunération	66,7	33,3	25	71	49
Evaluation	33,3	66,7	25	28,7	38,4
Communication	16,7	33,3	25	14,2	22,3
Gestion du temps de Travail	83,3	100	75	85,7	86

Source : Auteurs sur base des réponses sur les questions d'enquête.

Au regard de ce tableau, nous constatons que les effets des pratiques de recrutement des cadres et de la justice procédurale sur l'intention de départ volontaire des cadres des entreprises étudiées représentent en moyenne un taux de 37,14%. Pour les pratiques de formation, ces effets représentent un taux de 74,1% tandis qu'il est de 49% pour les pratiques de rémunération, de 38,4% pour les pratiques d'évaluation du rendement, de 22,3% pour les pratiques de communication et de 86% pour les pratiques de gestion du temps de travail. Nous constatons que pour les pratiques de formation et celles de gestion du temps de travail les taux d'intention de départ volontaire sont élevés pour toutes les coopératives. Les formations ne tiennent pas compte des besoins individuels des cadres et l'équilibre temps professionnel/temps personnel n'est pas établi. Pour les pratiques de recrutement, le taux de départ volontaire est élevé pour la CECADM, car les hauts cadres y sont nommés par ordonnance Ministérielle. Il n'y a pas de test de recrutement. Pour les pratiques de rémunération, plus l'effectifs d'employés est important, plus le taux de départ volontaire est élevé. Ces coopératives à grands effectifs sont les mieux utilisent des employés qui sont mieux qualifiés, ce qui fait qu'à moindre mécontentement, ils souhaitent quitter la coopérative. Pour les pratiques d'évaluation, un taux de départ est très faible sauf au FSTS. Le taux d'intention de départ volontaire est très faible dans toutes les coopératives étudiées pour les pratiques de communication. La justice organisationnelle est pratiquée pour ces deux pratiques de GRH, les textes légaux et réglementaires sont respectés.

5. Discussion

Cette étude a pour objectif de dégager l'effet des perceptions des pratiques de GRH et de la justice organisationnelle sur l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Les analyses effectuées permettent de dégager ce lien et de constater que la justice organisationnelle est une variable modératrice pour notre cas.

L'analyse des données permet de comprendre dans quelle mesure les perceptions des pratiques de GRH et de la justice organisationnelle constituent les principales raisons qui pourraient inciter les cadres des coopératives étudiées à vouloir quitter leur organisation. Ainsi, nos conclusions convergent avec celles de Ndayirata (2017) concernant l'intention de départ volontaire des médecins burundais. Les résultats de nos analyses corroborent ainsi les travaux de Mamadel & Courcy. (2020) qui ont rapporté que la perception de la justice distributive, procédurale et interactionnelle dans une organisation a une influence positive sur la satisfaction au travail des employés.

Les résultats ont montré que les pratiques de recrutement ont un faible taux d'intention de départ volontaire pour les employés des entreprises étudiées, car le recrutement des cadres respecte les formalités. Toutefois, le non-respect des procédures de recrutement des non cadres affecte les cadres, car ils sont chargés d'appliquer les lois et règlement dans leurs administrations. La violation de ces textes mécontente les cadres et diminue leur degré de fidélité pour l'entreprise. Ces résultats corroborent ceux trouvés par Cohen-Charash & Spector (2002) qui montrent que l'intention de quitter ou de rester dans l'organisation est fortement liée à la justice procédurale perçue par les employés.

Les résultats en rapport avec les pratiques de formation montrent que le taux de satisfaction est faible, car la formation est organisée en réseau et une injustice est perçue lors de la désignation des participants. Ces résultats corroborent les conclusions de Meyer & Smith (2000) qui ont constaté que la justice procédurale a un impact sur le lien entre l'évolution professionnelle, la formation, la récompense financière et l'implication et l'implication des employés. Nos conclusions divergent avec celles de Müller & Djuatio (2011) qui déclarent que la justice procédurale n'influence pas de manière significative la formation. Les pratiques de rémunération entraînent un faible taux moyen (49%) d'intention de quitter l'organisation. Plus les coopératives étudiées sont petites (FSTS et FSCJ), moins la rémunération est incitative et plus les dirigeants envisagent de quitter leurs sociétés. Ces résultats convergents sur les résultats de (Cohen & Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano & Greenberg, 1997) qui montrent que la rémunération influence les attitudes et les comportements en milieu de travail. Concernant les pratiques d'évaluation, nos résultats montrent que les cadres des coopératives étudiées sont satisfaits. Les résultats dégagent un faible taux d'intention de départ volontaire. Nos résultats corroborent avec ceux Brillet et al. (2013) qui montrent que la dimension distributive non-financière de la justice a l'impact le plus important sur la reconnaissance globale. Les pratiques de communication entraînent un faible taux de l'intention de départ volontaire des cadres de toutes les entreprises étudiées. L'application de ces pratiques témoigne une justice et équité au sein de ces entreprises. Nos conclusions corroborent celles de Karasek (1979 ; 1990) qui stipulent que le partage d'information concernant toute nouvelle politique sur les opportunités offertes aux employés serait une pratique bénéfique à implanter.

Pour les pratiques de gestion du temps de travail, un taux élevé des cadres éprouve une injustice et souhaitent quitter leurs emplois. Les dirigeants doivent formaliser la répartition des tâches afin de valoriser les efforts supplémentaires pour le travail. Cela rencontre l'avis de Gnignindikoup, Yota, & Sonkeng (2020) qui stipule que la charge de travail dans les très petites entreprises camerounaises doit être modérée, ce qui implique un effort de formalisation dans la répartition des tâches. Nos résultats corroborent ceux de Jegers et al., (2012) et de Cole et al.,

(2010) qui signalent l'existence des liens significatifs et directs entre l'intention de quitter des salariés et les dimensions de la justice organisationnelle.

6. Conclusion

Afin de conclure notre étude, il est essentiel de souligner le protocole de cette investigation, d'en identifier les principales contributions, les perspectives de recherche futures, ainsi que les limites. Il sied de signaler que l'objectif de cette étude était de déterminer l'influence des perceptions des pratiques de GRH et de la justice organisationnelle sur le départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons réalisé un entretien semi-directif pour évaluer l'effet de six pratiques de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, évaluation, communication et gestion du temps de travail) ainsi que la justice organisationnelle sur l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

Les conclusions tirées ont mis en évidence un effet négatif des pratiques de recrutement des cadres, de rémunération, de communication et d'évaluation du rendement sur l'intention de départ volontaire via la justice organisationnelle. Pour ces pratiques, les cadres éprouvent un sentiment de justice et d'équité, ce qui les pousse à être fidèles à leurs entreprises. Les conclusions ont également montré un effet positif des pratiques de formation et de gestion du temps de travail sur l'intention de départ volontaire des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi par intermédiaire de la justice organisationnelle. Ces cadres éprouvent un sentiment d'injustice et manque d'équité, ce qui les démotive et augmente leur intention de quitter leurs entreprises. Cette étude dégage deux types d'implication, managériale et théorique.

Concernant les implications managériales : Sur le plan managérial, les résultats de cette étude indiquent que les organisations étudiées peuvent se servir des pratiques de GRH comme leviers d'action qui leur permettent tout en s'appuyant sur la justice organisationnelle d'agir sur la fidélisation des cadres. Autrement dit, cette organisation gagnerait à repenser et enrichir les pratiques de formation et de gestion du temps de travail en appliquant la justice organisationnelle de telle manière qu'elles puissent, à leur tour contribuer, de façon considérable à l'amélioration et augmentation de la fidélisation des cadres. Les pratiques de rémunération nécessitent un suivi régulier, car elle est associée à un taux proche de la moitié (49%). Les

Dirigeants doivent prendre des mesures qui s'imposent pour fidéliser les cadres des coopératives étudiées. En ce qui concerne les pratiques de recrutement, le respect, les textes légaux et réglementaires augmenteraient la justice procédurale et renforcerait la fidélisation des employés envers leurs entreprises. Pour les pratiques de formation, chaque entreprise doit organiser la formation pour leurs employés en tenant compte des besoins individuels et organisationnels. Dans ces conditions, la justice procédurale serait accrue et ces pratiques influenceraient négativement l'intention de départ volontaire. Concernant les pratiques de rémunération, toutes les composantes de rémunérations doivent être prises en considération pour intégrer la culture de la justice distributive, ce qui diminuerait l'intention de départ volontaire des employés. Par rapport aux pratiques d'évaluation et de communication, il faut mettre en avant le respect des textes légaux et réglementaires. Cela permet d'aider les employés à augmenter la justice organisationnelle (procédurale, distributive et interactionnelle) et par conséquent diminue l'intention de départ volontaire des employés des entreprises étudiées. En fin, pour les pratiques de gestion du temps de travail, les dirigeants doivent compenser les efforts supplémentaires déployés pour le travail par les avantages pécuniaires ou le temps de récupération, ce qui renforcerait la justice organisationnelle (distributive) et diminue le taux de départ volontaire des employés des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

L'étude a une implication théorique : Sur le plan théorique, elle enrichit les connaissances concernant l'effet des pratiques de GRH sur la fidélisation des cadres des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi en se basant sur la mise en œuvre de la justice organisationnelle. Elle indique en outre que les pratiques de GRH ont une influence sur plusieurs aspects de la fidélisation des cadres. Ainsi, notre étude a la particularité d'avoir étudié la relation entre (pratiques de GRH, justice organisationnelle et intention de départ volontaire des cadres) trois concepts dans le contexte Burundais.

L'ambition de cette recherche n'est pas la généralisation de ses résultats. Elle nécessite d'être étendue sur un public plus large afin de déterminer l'importance de ces différentes influences trouvées. Une méthodologie quantitative est aussi nécessaire pour compléter celle qualitative. Les chercheurs futurs pourront dépasser ces limites afin de mener une recherche sur un grand échantillon et avec une méthodologie mixte.

Référence

- (1). Abraham, S. E., Friedman, B. A., & Thomas, R. K. (2005). « The Impact of union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of unions ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 201-213.
- (2). Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.
- (3). Adams J.S. (1965) « Inequity in social exchange », in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, Academic Press, New-York, 267-299
- (4). Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. 2e édition, Paris, Presses Universitaires de France - PUF.
- (5). Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education (3rd ed.). Chicago : University of Chicago Press.
- (6). Behson, S.J. (2011), « The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis », *Organization Management Journal*, vol. 8, no4, p. 205-217. Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: Communication criteria of fairness », *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55
- (7). Behson, S. J. (2011). « The relative importance of organizational justice dimensions on employee outcomes: a critical reanalysis using relative weights analysis ». *Organization Management Journal*, 8 (4), 205-217
- (8). 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* « 3 (1), 636 – 663.
- (9). Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*.
- (10). Blau, P. M. (1964). « Power and exchange in social life ». New York: J Wiley & Sons, 352.
- (11). Cohen-Charash Y& Spector PE. (2002). Erratum to 'The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (86)89: 1215.
- (12). Brillet, F, Cotutelle, P & Hulin. A. (2013). Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés, *Management & Avenir*, dans *Varia*, (5), 57- 80
- (13). Colquitt, J.A. (2001), « On the dimensionality of organizational justice: À construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400

- (14). Cohen-Charash, Y& Spector, P. E. (2001). « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.
- (15). Cole, M.S., Bernerth, J.B., Walter, F & Olt, D.T. (2010), « Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion », *Journal of Management Studies*, 47 (3), 367-390
- (16). Comforth C. (2004) La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe : Gouvernance et management en économie sociale, *Économie et solidarités*, 35(1-2), 81-99.
- (17). Bernard Essel (2019), « Retail Businesses Employee Retention in Small Retail Businesses», *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 7924
- (18). Deery M. (2008), «Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20,792-806.
- (19). Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.
- (20). Fall, A & Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail, *Association de gestion des ressources humaines*,4 (25), 35-60
- (21). Gialuisi, O.& Coetzer, A. (2012), « An Exploratory Investigation into Voluntary Employee Turnover and Retention Practices in the Small Business Sector », Retrieved from
- (22). Gnignindikoup, I., Yota, R., & Sonkeng, G. (2020). Facteurs et pratiques de rétention des employés qualifiés dans la Très Petite Entreprise camerounaise : un état des lieux. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 1 (3), 422-436.
- (23). Greenberg J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, (12): 9–22.
- (24). Greenberg, J. (1993). « The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice », Edition R. Cropanzano, « Justice in the workplace: Approching fairness in human resource management », hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates publisher, 79-103.
- (25). Jegers, M., Pepermans, R., Hofmans, J., De Cooman, R., & De Gieter, S. (2012), « Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship », *International Studies of Management and Organization*, 42(1), 50-67.
- (26). Jolibert, A & Jourdan, P. (2011). *Méthodes de recherche et d'études en Marketing*, Dunod, 624 p.
- (27). Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285- 308
- (28). Karasek, R. A. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 171-185.
- (29). Kenny, David A., Deborah A. Kashy et Niall Bolger. 1998. « Data Analysis in Social Psychology ». *The Handbook of Social Psychology*. 4e éd. T.D. Gilbert, S.T. Fiske, G. Lindzey, dir. New York: McGraw-Hill, 233–265
- (30). Kim, T.Y & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104 (1), 83-95.

- (31). Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S. & Elechi, O. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study, *Journal of Criminal Justice*, 38 (1), 7-16
- (32). Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In *Social exchange* (pp. 27 55). Springer, Boston, MA.
- (33). Lind E-A. (1995). Justice and authority relations in organizations. In R. Cropanzano & M.K. Kacmar (éds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate of workplace*, Westport, CT: Quorum books, 83-96.
- (34). Lo, J. (2015), « The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research », *Information Systems Frontiers*, 17 (2), 387-411.
- (35). Mamadel, I & Courcy, F. (2020). Effet de la perception de justice organisationnelle des travailleurs au Niger sur leur satisfaction au travail, *Revue africaine de management*, 5 (2), 149-157
- (36). Masterson, S. S, Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- (37). MATHIEU, John E. et Dennis M. ZAJAC. 1990. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–197.
- (38). McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- (39). Miles, M., & Huberman, (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Université
- (40). MEYER, J P. & SMITH, C-A. (2000). « HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319–331.
- (41). Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, et al. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*; 61: 20–52.
- (42). 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*, (4), 46-62
- (43). Nasr, M. I., El Akremi, A. & Vandenberghe, V. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail, *Revue de gestion des ressources humaines*, 74, 3-23.
- (44). Ndayirata, S, Belghiti-Mahut, S, & Briole, A. (2018). L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines et de facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : Cas des médecins du secteur public au Burundi, *Journal de gestion et d'économie médicales*, (36), 61-83.
- (45). Paillé, p. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*. Paris : economica.
- (46). Paillé, P. (2004a). Engagement organisationnel, intention de retrait et comportements citoyens : l'influence de la satisfaction au travail , *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (52), 31-46.
- (47). Paillé p. (2004b). « Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (60), 35-47.

- (48). Park, h. Y. (1994). « Organizational and Environ mental Determinants of Functional and Dysfunctional Turnover: Practical and Research Implications ». Hu man Relations, 47 (3), 353-366.
- (49). Peretti, J. M. (2001). Dictionnaire des Ressources Humaines (2e éd.). Paris : Vuibert.
- (50). Peretti, J- M. (2011). Ressources humaines, le manuel de référence. Paris : Vuibert. p. 173
- (51). Pierce, J. L., Jessika, I.& Cummings, A. (2009) Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model, Journal of Organizational Behavior, tome 30, 477-496.
- (52). Ramamoorthy, N & Flood, P. C. (2004). « Gen der and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions ». British Journal of Management, 15(3), 247-258.
- (53). Renaud, S., Tremblay, F. & Morin, L. (2014), « L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada », Question(s) de management, vol. 8, no 4, 11-26.
- (54). Saglio J. (1991), « Echange social et identité collective dans les systèmes industriels », Sociologie du Travail, (4), 529-543
- (55). Thibaut, J W. & Walker. (1975). Procedural Justice: A Psychological Analysis. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates. Tremblay, Michel. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe ». Effectif, 5 (5), 18–25.
- (56). Thietart, R.R., et al. (2014). Méthode de recherche en management. Paris, Dunod.

Annexe : Guide d'entretien

1. Quel est votre sentiment face à la mise en œuvre des pratiques de recrutement, de formation, de rémunération, d'évaluation du rendement, de communication et de gestion du temps de travail dans votre coopérative ?
2. Etes-vous satisfaits de la façon dont votre coopérative mette en application les pratiques citées à la question précédente ? Pourquoi ? Votre perception de ces pratiques de GRH a-t-elle un impact sur votre fidélité votre entreprise ? lequel ?
3. La mise en application de ces pratiques reflète un sentiment d'équité dans votre entreprise ?
4. Etes-vous fidèles à votre entreprise ? Pourquoi ?
5. Quelle est la relation pouvez -vous établir entre la mise en application des pratiques citées à la question N°1 et votre intention de départ volontaire ?