

L'implication organisationnelle : un concept à emprunter ?  
*Is organizational commitment a useful concept in HRM area?*

Franck Biétry  
Université de CAEN  
IAE CAEN Basse-Normandie  
NIMEC EA-969  
3 rue Claude Bloch BP5160  
14075 CAEN, France  
Franck.bietry@unicaen.fr

**Résumé :** Les principales critiques adressées à l'implication organisationnelle portent sur la validité du modèle tridimensionnel le plus utilisé, son faible pouvoir prédictif et le syncrétisme de ses déterminants. Une synthèse des recherches anglo-saxonnes récentes révèle que ce concept conserve un intérêt pour la GRH s'il est étudié à partir de profils, si des cibles à plus faible distance cognitive sont substituées au foyer organisationnel, et si des foyers exogènes figurent dans les modèles.

**Abstract:** The main criticisms that have been addressed to organizational commitment concern the validity of the most famous three-dimensional model, its low predictive power, and the syncretism of its antecedents. Recent Anglo-Saxon researches suggest that organizational commitment concept is still relevant for HRM only if a profiles approach and embedded foci instead of organization are used and if exogenous foci are introduced in models.

**Mots clés :** Implication, organisation, implication multiple, profils.

**Key words:** Commitment, Organization, Work commitment, Profiles.

Même s'il est toujours difficile de dater avec précision la naissance d'un concept, tout porte à penser que la recherche dédiée à l'implication organisationnelle (IO) a maintenant franchi le seuil des cinquante ans. Un demi-siècle d'efforts intellectuels et financiers, d'investigations empiriques dans la plupart des pays industrialisés, de collaborations entre experts patentés issus de différents champs scientifiques, d'échanges lors de congrès internationaux et de publications dans les revues académiques les plus prestigieuses n'auront pourtant pas suffi à percer le mystère de l'attitude au travail. Le faible pouvoir prédictif de l'IO finalement enregistré conduit certains chercheurs, ayant pourtant construit une grande partie de leur carrière autour de ce concept, à douter de son intérêt pour la GRH. Il en va ainsi de Randall et al. (1990) qui s'interrogent sur la légitimité de telles recherches ou, dans une moindre mesure, de Cohen (2003) qui déplore qu'après tant d'années on en sache aussi peu sur le processus d'implication, ses déterminants et ses incidences. Klein et al. (2012) évoque quant à eux un concept « élastique » (stretched), un « bourbier » (quagmire), une « énigme » (conundrum), une « confusion » (confound), une « conceptualisation amorphe » (amorphous conceptualization), un « tintement fallacieux » (jingle fallacy). Les auteurs les plus fréquemment cités (Meyer et Allen 1997) posent eux-mêmes la question de la pertinence de l'IO à l'heure de la précarité du travail et des carrières nomades (Arthur et al. 2005). L'employabilité, le contrat psychologique (Rousseau, 1989) et l'implication dans la carrière (Carson et Bedeian 1994) pourraient bien constituer des thématiques de recherche à plus forte utilité sociale.

Venant de chercheurs aussi réputés, ces critiques ne peuvent laisser insensible : elles questionnent l'intérêt même de l'emprunt du concept d'IO par la GRH. Nous tentons de montrer dans les lignes qui suivent que les recherches anglo-saxonnes contemporaines ont pris en compte ces remarques au prix d'une inflexion de ses orientations. Ces nouvelles pistes de recherches sont nées à la fois d'une analyse en termes de profils combinant chacun de manière originale les différentes bases de l'implication, d'une redéfinition du foyer organisationnel au profit d'une conception plus conforme aux réalités vécues par les salariés, et d'une recherche de modèles associant d'autres foyers dans un ensemble appelé implication multiple (Cohen 2003). Pour mémoire, rappelons que les bases sont les motivations à l'origine de l'implication (O'Reilly et Chatman 1986 ; Meyer et Allen 1991) alors que la notion de foyer renvoie aux cibles auxquelles un individu peut être attaché (Becker 1992). Ces nouvelles orientations complexifient indéniablement les protocoles de recherche. Il s'agit là de la contrepartie à payer pour assurer l'intérêt de l'emprunt conceptuel par la GRH. Afin de répondre à la question du sens – signification – de la recherche dédiée à l'IO, nous ferons donc un état des acquis et des controverses (1) avant de questionner son sens, c'est-à-dire sa direction contemporaine (2).

## **1. ACQUIS ET CONTROVERSE**

### **1.1. L'implication : un concept a priori bien balisé**

#### ***1.1.1. Attitude et intention comportementale***

La domination relative du champ de l'*organizational behavior* par le concept d'implication a débuté au moment où la loyauté à l'égard de l'entreprise a commencé à décliner aux Etats-Unis et où les explications fournies par la motivation et la satisfaction ont révélé leurs limites (Cohen 2003). Si ces trois concepts sont voisins, ils s'avèrent bien distincts à l'analyse : la motivation est une force ; la satisfaction est un état psychologique résultant de la comparaison entre des attentes et une réalité perçue ; l'implication renvoie à une relation (Thévenet 2002).

L'étude de cette relation a d'abord été pénalisée par une définition instable faisant référence selon les auteurs à un contrat psychologique, un lien, une orientation, ou encore une prédisposition à l'action. Cette richesse conceptuelle est traduite en français par un seul terme – l'implication – au risque du glissement sémantique. La langue anglaise différencie plus subtilement le « *commitment* » de l'« *involvement* ». Le premier est synonyme d'attitude quand le second révèle une intention d'action ou de comportement (Gagnon et al. 2007). Cette distinction est décelable dans la définition encore récemment retenue par Meyer et al. (2006 : 66) pour qui il s'agit d'« une force qui lie un individu à une cible sociale ou non sociale et à des actions pertinentes pour cette cible ». Au-delà de ce cas particulier, elle est prégnante dans l'état de l'art proposé par Meyer et Herscovitch (2001) selon lequel toutes les définitions évoquent a) une force de stabilisation ou d'obligation qui b) donne une direction aux comportements telle que la restriction de liberté ou l'attachement à un processus.

La proposition de Morrow (1983) semble s'être peu à peu imposée pour ce qui concerne le questionnement de la dimension attitudinale. Elle fait référence à des sentiments comme l'attachement, l'allégeance, l'identification ou la loyauté à un foyer. Une de ses principales rivales (Mowday et al. 1979) semble en effet avoir été peu à peu délaissée depuis que Reichers (1985) a dénoncé la présence en son sein d'intensions comportementales qui rend tautologique la mesure de ses effets. Ce recentrage autour d'une plus forte unité conceptuelle a permis de prendre peu à peu conscience de la complexité de l'IO.

### **1.1.2. Tridimensionnalité du concept**

Les différentes recherches menées ont chacune levé une partie du voile qui couvre ses différentes facettes. L'immense majorité d'entre elles conduisent en effet à révéler sa multi dimensionnalité. Il en va ainsi des travaux de Jaros et al. (1993), de Penley et Gould (1988) mais aussi des deux conceptualisations qui auront finalement marqué le champ (O'Reilly et Chatman 1986 ; Meyer et Allen 1991). Les fondements de la première sont tout d'abord la *compliance*, c'est-à-dire l'obéissance en échange de récompenses spécifiques et/ou de l'évitement de sanctions négatives. Ils renvoient ensuite à l'identification, c'est-à-dire à l'influence librement consentie source de fierté et de respect de valeurs sans pour autant donner lieu à une véritable appropriation. Ce consentement permettrait d'entretenir une relation satisfaisante avec son organisation. Enfin, la troisième dimension est celle de l'internalisation. Elle exprime au contraire la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles. Même si le vocabulaire employé diverge, de nombreux rapprochements peuvent être envisagés avec le modèle également tridimensionnel de Meyer et Allen (1991). Il est incontestablement celui mobilisé dans la majorité des recherches contemporaines. Pour ces deux auteurs canadiens, la relation peut tout d'abord être affective si elle s'apparente à une identification aux buts et valeurs de l'organisation comme l'avaient déjà envisagée Mowday et al. (1979). Elle se développe donc à partir d'une motivation endogène à l'inverse de la dimension calculée qui doit être entendue au sens de Becker (1960) et de Hrebiniak et Alutto (1972: 556), à savoir « *a structural phenomenon which occurs as a result of individual/organizational transactions and alterations in side bets or investments over time* ». Il s'agit alors d'une relation instrumentale par nature exogène. Dans une troisième perspective, elle peut s'avérer normative dans la logique de Fishbein et Ajzen (1975). Elle s'appuie alors sur « *the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational goals and interests* » (Wiener 1982: 421). Au total, les salariés fortement impliqués affectivement dans leur organisation y restent parce qu'ils le veulent tandis que ceux qui entretiennent une relation plus calculée lui sont fidèles parce qu'ils en ont besoin et que les profils normatifs inscrivent leur relation dans un registre de devoir (Meyer et Allen 1991). Le consensus international qui a entouré cette conception pendant quasiment quinze ans s'est peu à peu lézardé au fil des mises à l'épreuve empiriques de sa

tridimensionnalité, de son pouvoir prédictif et de ses déterminants. Considérées ensemble, ces attaques successives aboutissent à discuter les conditions dans le respect desquelles la recherche relative à l'IO peut encore avoir un intérêt pour la GRH.

## **1.2. L'implication : un concept débattu**

### ***1.2.1. Une tridimensionnalité en question***

Le succès académique rencontré par le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) a paradoxalement été à l'origine de sa fragilisation : à force d'avoir été testé auprès d'échantillons variés, des voix de plus en plus nombreuses (Cf. par exemple : Neveu, 1996 ; Ko et al. 1997 ; Lee et al. 2000 ; Cheng et Stockdale 2003 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran 2005) ont en effet fini par s'élever pour dénoncer le mimétisme aveugle de la recherche conduisant à adopter cette échelle de mesure sans précaution. Ce concert a conduit Meyer et Allen eux-mêmes à se pencher sur les limites de leur proposition dans un souci d'honnêteté intellectuelle rare qu'il convient de souligner. L'un comme l'autre reconnaissent désormais l'existence de désaccords et de controverses empiriques au sujet des trois dimensions. De façon encore plus fondamentale, Solinger et al. (2008) mais aussi Klein et al. (2012) ont très récemment été amenés à élever le débat d'un cran supplémentaire pour finalement mettre en cause le fondement même de l'IO, c'est-à-dire son unité conceptuelle. Que l'on en juge : les résultats issus du terrain (Somers 1993 ; Allen et Meyer 1996 ; Meyer et al. 2002 ; Taing et al. 2011) sont tout d'abord venus rappeler avec force les doutes pourtant très tôt émis par McGee et Ford (1987) au sujet de l'unicité de la dimension calculée. Dans cette logique, la fidélité à l'égard de l'organisation peut à l'évidence être la conséquence d'une absence d'alternative d'emploi, des coûts de rupture de la relation, mais aussi, et de façon nettement distincte, des sacrifices perçus associés au départ dans le plus pur esprit de la *side bet theory* (Becker 1960). Chacune de ces trois sous-dimensions seraient associée de manière originale à des conséquences (Taing et al. 2011). Les débats à ce sujet ne sont pas encore tranchés puisque Fisher et Mansell (2009), ont tenté de réaffirmer de leur côté les qualités psychométriques de l'échelle calculée dans sa définition monolithique.

La composante normative a elle-aussi été critiquée du fait des très forts chevauchements qu'elle semble révéler avec l'affective (Cf. par exemple Neveu 1996 ; Ko et al. 1997 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran 2005). Au terme de leur méta-analyse, Meyer et al. (2002) obtiennent ainsi une corrélation consolidée de niveau .63 à partir de 55 échantillons différents. Les études réalisées en dehors des Etats-Unis accentuent encore le phénomène – (.69/.59) – au point d'amener Carmeli et Gefen (2005) à douter de l'universalité du construit. La méta-analyse récente de Fisher et Mansell (2009) démontre que cette dimension normative est surtout présente dans les pays à culture collectiviste. Les normes seraient moins présentes que les calculs coûts-bénéfices dans le contexte nord-américain (Wasti 2005). Cette particularité géographique masquerait donc pour partie les chevauchements observables ailleurs. Ko et al. (1997), Lee et al. (2000) et Cheng et Stockdale (2003) rapportent quant à eux les difficultés à l'identifier en Corée du Sud et en Chine. Les propriétés psychométriques du modèle tridimensionnel ne paraissent donc pas pouvoir être garanties partout. Ces résultats conduisent Cohen (2007) à reléguer la dimension normative au rang de simple prédisposition à l'implication affective que le DRH ne serait pas en mesure d'influencer par ses actions. Chen et Francesco (2003) et Cheng et Stockdale (2003) suggèrent quant à eux que l'implication normative modère simplement la relation entre la dimension affective et la performance ou entre l'implication calculée et la satisfaction au travail et l'intention de départ. Le statut devant être attribué à ce facteur normatif demeure donc incertain. Pour l'établir, Gellatly et al. (2006) ont tenté de le reproblématiser en le scindant en deux : l'impératif moral et le

sentiment d'être redevable. La pertinence de cette proposition n'est malheureusement pas encore assurée puisque la « *research pertaining to the dual nature of normative commitment is still in its infancy* » (Meyer et Parfyonova 2010: 287).

Au total, la distinction entre les facteurs affectif et calculé semble donc reconnue et acceptée à ce jour par le plus grand nombre puisque les corrélations entre eux ne sont significatives dans aucune des méta-analyses disponibles (Mathieu et Zajac 1990 ; Allen et Meyer 1996). Le seul véritable argument mis en avant dans cette première génération de travaux pour conserver la dimension normative est celui de la spécificité du lien qui la relie à certaines conséquences organisationnelles (Meyer et *al.* 2002). Il est purement et simplement récusé par Cohen (2003) qui, sur la base de la faible magnitude de ces relations, préconise de revenir à une conception unidimensionnelle fondée sur l'unique dimension affective. Le même conseil est formulé par Solinger et *al.* (2008). Les arguments avancés sont encore plus profonds puisque leur démonstration révèle que la conception tridimensionnelle de Meyer et Allen combine des phénomènes attitudinaux à ce point différents qu'elle débouche sur une hétérogénéité conceptuelle. Dans cette logique, les dimensions calculée et normative ne seraient rien d'autre que des attitudes à l'égard d'une forme spécifique de comportement : le départ volontaire. Il s'agirait simplement là d'un modèle prédictif des démissions. Seule la dimension affective serait synonyme de lien à la cible organisationnelle et serait à ce titre associée à une grande variété de comportements. Dans la même logique, Klein et *al.* (2012) suggèrent de manière convaincante que toutes les relations à l'organisation ne sont pas assimilables à l'implication : seul le dévouement volontaire et la responsabilité à son égard relèveraient de cette attitude particulière. La virulence de ces attaques successives aurait finalement été de moindre importance si Meyer et Allen (1991, 1997, 2001) n'avaient pas suggéré que la tridimensionnalité constitue une véritable théorie susceptible d'être étendue à l'ensemble des foyers auxquels un individu est susceptible d'être attaché, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. L'écho enregistré auprès par exemple de Hall et *al.* (2005) pour l'implication dans la profession permet de prendre conscience de l'enjeu de ces critiques dans le champ du comportement organisationnel. Une grande partie de l'édifice vacille sous ces coups de boutoir successifs. L'intérêt pour la GRH de poursuivre des recherches combinant ces trois dimensions est donc menacé. La faiblesse du pouvoir prédictif au regard des comportements attendus contribue également à discuter la pertinence de ce concept d'implication.

### ***1.2.2. Un pouvoir prédictif limité***

Les conséquences de l'IO ont très tôt fait l'objet d'investigations empiriques. Les principales identifiées sont l'absentéisme (Meyer et *al.* 1993) et l'intention de quitter (Clegg 1983), la satisfaction au travail (Mowday et *al.* 1982), la démission et l'attitude de retrait (Meyer et *al.* 1993), la performance au travail auto-estimée ou estimée par le supérieur hiérarchique (Bashaw et Grant 1994), les comportements extra-rôles - altruisme, conformation, conscience professionnelle - (Hackette et *al.* 1994 ; Organ et Ryan 1995), et des conséquences individuelles telles que le stress et le conflit travail-famille (Meyer et Maltin 2010). Rappelons au risque du schématisme que les comportements extra-rôles, autrement baptisés « citoyenneté organisationnelle » (Organ et Ryan 1995), regroupent l'ensemble des comportements discrétionnaires, c'est-à-dire non récompensés formellement par l'organisation et qui vont par définition au-delà du référentiel de poste. Les résultats sont finalement très convergents si l'on en croit les méta-analyses (Mathieu et Zajac 1990 ; Allen et Meyer 1996 ; Meyer et *al.* 2002). Globalement, la dimension affective entretient les plus fortes relations positives avec les comportements désirables à l'image de la satisfaction, des comportements extra-rôles ou de la performance, et les plus fortes relations négatives avec les comportements menaçant tels que le stress, l'absentéisme, le retrait et la démission. Les associations avec la dimension normative vont dans le même sens mais s'avèrent

singulièrement plus faibles. Elles sont notoirement faibles, nulles voir même inverses pour la calculée. C'est particulièrement le cas de la performance au travail qui lui semble associée négativement (Meyer et *al.* 2002). Le stress et le conflit travail-famille augmentent pour leur part avec le score obtenu sur cette dimension calculée.

Que l'on ne s'y trompe pas : les forces des liens dont il est ici question sont très relatives (Meyer et Herscovitch 2001 ; Meyer et *al.* 2008). Elles dépassent rarement des niveaux de corrélations de niveau .30 dans la méta analyse de Mathieu et Zajac (1990). Chez Meyer et *al.* (2002), la corrélation consolidée avec la citoyenneté organisationnelle ne s'élève qu'à .26, .16 avec la performance au travail, -.15 avec l'absentéisme et -.17 avec la démission. Le pouvoir prédictif du concept d'IO s'avère donc marginal au regard de tous ces comportements même s'il est significatif. Seule l'intention de quitter révèle un score conséquent -.51. Luchak et Gellatly (2007), dans une publication récente, parviennent même à augmenter le lien à l'intention de démission de 165% en adoptant un raisonnement non linéaire. Pour autant, Cohen et Freund (2005) dénonce l'instabilité de la définition de cette variable - pourtant la mieux expliquée - en observant qu'elle peut renvoyer à la motivation à continuer à travailler dans le poste, à l'intention de chercher des alternatives à l'employeur actuel ou bien encore à l'intention de démissionner de l'organisation. Taing et *al.* (2011) parviennent quant à eux à identifier un effet positif de la dimension calculée en distinguant les différentes composantes économiques et sociaux de la relation d'échange.

Sur ces bases, l'intérêt de poursuivre des recherches au sujet d'un concept aussi peu prédictif n'est pas évident a priori. Morrow (1993) nous rappelle à juste titre qu'en GRH l'étude d'une variable est légitime uniquement quand elle apporte une contribution distinctive à la compréhension d'un comportement important. Une nouvelle fois, la définition originelle de la dimension calculée est pointée du doigt : si elle n'est liée à aucun comportement valorisé par l'organisation, sa légitimité pour la GRH est clairement sujette à caution. Plus globalement, d'autres auteurs en viennent même à discuter les vertus du développement de l'IO prise globalement. Il en va ainsi de Randall (1987) qui remarque qu'une implication aveugle dans une organisation peut amener les salariés à accepter le statut quo même s'il conduit l'entreprise à perdre sa capacité d'innovation et d'adaptation au changement. Plus près de nous, Thévenet (2002 : 11) nous ouvre à juste titre les yeux sur un contresens fréquent aboutissant à associer l'implication attendue par les entreprises à la discipline, voire même à la soumission totale : « les impliqués sont souvent « râteaux », ils peuvent ne pas reconnaître leur entreprise dans la politique menée par une direction à un moment donné ... les personnes impliquées sont celles qui posent des questions, voire contestent fortement ce qui se passe... travailler sur l'implication des collaborateurs, c'est abandonner l'illusion d'un personnel soumis et discipliné ». Cet état de fait explique probablement pourquoi l'implication duale – dans l'organisation et le syndicat – constitue davantage la règle que l'exception (Magenau et *al.* 1988). La critique, en plus d'être adressée aux dimensions de l'implication et à son pouvoir prédictif, renvoie également à ses déterminants qui aboutissent ensemble à un syncrétisme peu propice à l'établissement d'une politique managériale cohérente et opérationnelle.

### ***1.2.3. Le syncrétisme des déterminants***

Les limites des études dédiées aux antécédents de l'IO tiennent d'abord aux canevas de recherche retenus : Meyer et Herscovitch (2001) et Cohen (2007) déplorent à ce titre l'absence d'études longitudinales malgré le potentiel de découverte que cette approche révèle. Cette carence aboutit à ce que l'explication du développement de cette attitude demeure dans l'ombre. Les recherches proposées s'appuient quasiment toutes sur des traitements statistiques opérés en coupes transversales. Il en va ainsi de Mowday et *al.* qui, dès 1982, avaient listé

quatre catégories d'antécédents : les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les caractéristiques de l'organisation et les expériences de travail. La méta-analyse présentée vingt ans plus tard par Meyer et *al.* (2002) affine ce premier résultat en montrant d'abord que les corrélations entre les variables démographiques et les trois dimensions de l'implication sont généralement positives mais très faibles. Le locus of control externe se distingue dans cet ensemble en révélant une association négative avec la dimension affective. Les expériences de travail, telles que le soutien organisationnel perçu, le style transformationnel de leadership, l'ambiguïté et le conflit de rôles, les justifications procédurales et distributives, offrent généralement à voir des relations beaucoup plus solides. Le dernier ensemble d'antécédents identifiés regroupe les alternatives et les investissements tels que les formations et le capital humain entendu en termes de compétences transférables. Cette analyse globale est affinée quand les dimensions de l'implication sont considérées séparément. Ainsi, les expériences de travail semblent avant tout prédire la dimension affective alors que son pendant normatif est d'abord la conséquence de facteurs culturels, familiaux et organisationnels tels que les pratiques de socialisation et les avantages reçus (Wiener 1982 ; Cohen 2007). L'implication calculée se distingue quant à elle nettement puisque les relations sont le plus souvent de sens opposé (Meyer et *al.* 2002). Il en va ainsi du soutien organisationnel perçu qui révèle la plus solide association positive aux dimensions affective et normative alors que la magnitude est moyenne et négative avec la calculée (Riggle et *al.* 2009). Au total, les antécédents des deux premières dimensions sont à l'évidence très souvent similaires. Ce constat serait expliqué par l'interprétation du salarié (Meyer et Parfyonova 2010) : une même formation peut ainsi développer une congruence de valeurs avec l'organisation, c'est-à-dire une implication affective. Elle peut également conduire à se sentir redevable quand elle entretient l'employabilité. Quoi qu'il en soit, tous ces résultats, pour intéressants qu'ils soient, débouchent sur un syncrétisme d'antécédents peu favorable à la mise en œuvre d'une politique managériale cohérente et opérationnelle. La liste des déterminants est longue, très hétérogène et finalement peu maniable pour un employeur. Peu de préconisations d'actions ressortent concrètement. Certains des antécédents sont eux-mêmes multi-déterminés. Il en va ainsi du soutien organisationnel perçu dont 62% de la variance est expliquée par la combinaison du mentoring de carrière, du salaire de performance sous réserve d'équité, de l'ambiguïté de rôle, du conflit de rôles et de l'épuisement au travail (Allen et *al.* 2008). La part restante de la variance renvoie à des éléments tels que la participation aux prises de décision, le leadership du supérieur hiérarchique direct, la justice, la personnalité, et plus largement les pratiques de GRH (Allen et *al.* 2003). Cette profusion débouche finalement sur une conclusion bien modeste au regard de l'énergie consacrée en cinquante ans : il ne serait pas possible d'agir directement sur l'IO ; au mieux, le manager pourrait créer les conditions favorables à son développement (Thévenet 2002 ; Cohen 2007). La réaction des salariés à ces stimuli ne pourrait être garantie. Au total, la fragilité du modèle tridimensionnel, la faiblesse de son pouvoir prédictif et le syncrétisme de ses antécédents constituent trois des principales limites de la première génération de travaux. Ils constituent des zones d'ombre que les publications récentes tentent d'éclairer au prix d'une réorientation de la recherche : une approche en termes de profils et une reconsidération du foyer organisationnel. C'est à ce prix qu'il devient légitime pour la GRH d'emprunter le concept d'IO.

## **2. INUTILITE DE L'EMPRUNT OU NECESSITE D'UNE REORIENTATION DE LA RECHERCHE ?**

### **2.1. L'approche par les individus**

### **2.1.1. La problématique des profils**

L'approche en termes de profils prend classiquement ses racines dans les différents états psychologiques sous-jacents à chaque dimension de l'implication, c'est-à-dire dans ses bases. L'originalité tient à la prise en compte de leurs effets d'interaction et à leurs influences conjointes sur les comportements (Meyer et *al.* 2002). Si les trois dimensions sont bien distinctes les unes des autres, rien ne s'oppose en effet à ce qu'une même personne soit dans un état d'esprit à la fois affectif, normatif et/ou calculée vis-à-vis de son organisation. Les proportions peuvent également varier selon les individus et influencer les relations aux comportements désirés. Cette approche, davantage centrée sur les personnes que sur les variables, pourrait ainsi permettre de comprendre comment agit le contexte d'une composante de l'implication créé par les deux autres dimensions (Gellatly et *al.* 2006). Elle consiste à rejeter les raisonnements menés sur la base des scores moyens de l'échantillon entier au profit d'une observation de la variation des relations entre des classes d'individus identifiés au préalable à l'aide de modèles mixtes (Morin et *al.* 2011). Ce faisant la problématique des travaux est raffinée puisqu'il ne s'agit plus de savoir si les différentes dimensions de l'implication prises individuellement ont des effets positifs mais plutôt d'identifier les combinaisons à la base des profils susceptibles de générer les conséquences attendues.

Ce raisonnement n'est pas nouveau en soit puisque Meyer et Allen avaient dès 1991 attiré l'attention sur le fait que les trois bases d'implication ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent donc être ressenties à différents degrés au même moment. Le profil serait plus souvent mixte que pur. L'observation a toutefois trouvé peu d'écho dans la recherche académique au cours des années quatre-vingt-dix. La plupart des travaux publiés au cours de cette décennie ont en effet cherché à identifier les antécédents et les conséquences de chaque forme d'implication séparément grâce à des analyses de régression. Deux thèses s'opposent pourtant en matière de profils. Au terme d'un raisonnement théorique, Meyer et Herscovitch (2001) ont pour leur part émis l'hypothèse que la probabilité d'observer un comportement désiré serait plus forte chez les personnes révélant une implication purement affective : un sentiment d'obligation ou une volonté d'éviter un coût devrait réduire les chances d'observer des comportements de fidélité et une citoyenneté organisationnelle. À l'inverse, Gellatly et *al.* (2006) et Johnson et *al.* (2009) ont défendu l'idée d'un renforcement du pouvoir explicatif par l'interaction entre les différentes bases. Peu de travaux ont tenté à ce jour de trancher cette controverse. Quelques recherches pionnières sont toutefois disponibles. Elles souffrent pour la plupart d'entre-elles d'un problème méthodologique identique à celui rencontré pour établir la présence d'une implication duale, c'est-à-dire dans le syndicat et l'organisation (Gordon et Ladd 1990) : très souvent, le nombre de classes de salariés est fixé à l'avance par le choix d'un score cut-off comme la médiane des scores, la moyenne ou le centre des échelles. Huit profils (2<sup>3</sup>) émergent mécaniquement alors que l'étude du nuage de points aurait pu révéler une tout autre réalité. Chacun des choix possibles présentent de surcroît des inconvénients (Gordon et Ladd 1990) : la médiane, par exemple, ne permet pas les comparaisons entre les résultats des recherches opérées sur des échantillons variés. Aucun n'est finalement plus légitime que les autres alors que la catégorisation d'un individu dans un profil pourrait changer selon la méthode de clusterisation retenue. De ce fait, les conclusions obtenues sont beaucoup plus solides lorsque le nombre de profils n'est pas fixé à l'avance mais obtenu au terme d'un calcul statistique à base de *latent profil analysis* par exemple (Somers 2010 ; Morin et *al.* 2011). Ce type d'algorithme présente toutefois l'inconvénient de rendre difficile la conservation d'un raisonnement purement hypothético-déductif puisque le nombre de profils et leurs natures émergeront de l'échantillon. Tous les profils théoriquement possibles n'existent pas forcément dans la réalité si l'on en croit Herscovitch et Meyer (2002) et Wasti (2005) qui ne sont pas parvenus à mettre au jour dans leurs échantillons le profil purement



normatif et celui combinant une forte implication affective et calculée à une faible implication normative. Sous ces réserves, les quelques travaux publiés proposent des premiers résultats riches d'enseignements sans toutefois parvenir à trancher le débat.

### **2.1.2. Les premiers résultats**

Les recherches à base de profils sont encore trop récentes pour que la controverse opposant Meyer et Herscovitch (2001) à Gellatly et *al.* (2006) puisse être tranchée. Ce débat est pourtant d'importance puisqu'il pourrait aboutir à couper court aux critiques adressées à la dimension normative. En parvenant à montrer sa contribution marginale à l'explication des comportements désirés, sa légitimité en sortirait renforcée. Les conclusions de Jaros (1997) vont tout d'abord dans le sens de la thèse selon laquelle un profil pur d'implication affective possède un pouvoir prédictif supérieur à un profil mixte. La dimension calculée affaiblirait les relations sans toutefois parvenir à les annuler ou inverser leur sens. A contrario, Gellatly et *al.* (2006) montrent, à partir d'une partition organisée autour du score médian des échelles, que le pouvoir prédictif de l'implication affective à l'égard de l'intention de rester est renforcé en cas de présence simultanée d'une implication normative. L'effet serait ici additif. Somers (1995), à son tour, rapporte une contribution marginale significative de la dimension normative. Il en va de même chez Herscovitch et Meyer (2002) alors que la variable expliquée est cette fois le soutien discrétionnaire au changement. Plus précisément, les profils mixtes les plus fréquents combinent la sous-dimension « impératif moral » avec l'affective alors que le sentiment d'être redevable est associée à la calculée (Meyer & Parfyonova 2010). Dans ce dernier cas, la relation à l'intention de partir serait pénalisée car la motivation sous-jacente serait exogène. Seule l'évaluation de la citoyenneté organisationnelle révélerait un score plus élevé quand le profil est soit purement affectif soit purement normatif. Wasti (2005) est pour sa part plus nuancé : si l'analyse de la variance réalisée sur les six profils identifiés indique que les personnes fortement impliquées sur les trois dimensions, les profils à dominante affective et normative, et les purs affectifs sont plus fortement reliés aux comportements au travail désirables que les non impliqués et que les purs calculés, la contribution marginale de la dimension normative s'avère positive sans être significative. Ces résultats, à quelques nuances près selon les auteurs, semblent pour l'instant composer un premier consensus certes encore très fragile. Aucune recherche n'a pour l'instant publié des résultats de ce type pour les conséquences personnelles - le stress, le conflit travail – famille, la santé et le bien-être, l'état d'esprit positif, l'estime de soi (Meyer et Maltin 2010) - qui demeurent étudiées classiquement à partir de corrélations avec les trois dimensions considérées séparément. Si ce premier consensus venait à être confirmé, plusieurs avancées significatives pourraient être enregistrées. La légitimité du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) en sortirait certainement grandie du fait de la meilleure compréhension de son pouvoir prédictif sur les comportements désirés par l'organisation. À un second niveau, la dimension normative retrouverait ses lettres de noblesse à la condition notable de bien distinguer l'impératif moral du sentiment d'être redevable. Le débat reste cependant vif puisque cette avenue de recherche à base de profils est purement et simplement rejetée par Solinger et *al.* (2008) : elle repose en effet sur un modèle tridimensionnel inchangé, c'est-à-dire sur une définition toujours aussi élastique du concept (Klein et *al.* 2012). L'implication affective continue d'être appréhendée dans cette logique en termes d'attachement à une cible alors que les deux autres dimensions seraient, pour ces auteurs, explicitement liées à des actions visant à rester chez un employeur.

Quoi qu'il en soit, cette approche en termes de profils pourrait également constituer une voie d'avenir dans l'étude de l'implication multiple.

## **2.2. Granularité du foyer organisationnel et ouverture aux foyers exogènes**

### ***2.2.1. Les constituants à faible distance cognitive plutôt que l'organisation***

À un second niveau, la recherche anglo-saxonne contemporaine a été réorientée de façon à prendre en considération le fait que la mesure de l'IO peut en fait renvoyer à un attachement et/ou une identification à différents groupes d'intérêts (Reichers 1985). Le concept même d'IO traduit il est vrai une représentation monolithique et abstraite très éloignée des coalitions décrites par la sociologie des organisations. Considérant que l'organisation n'existe pas en tant que foyer d'implication à part entière, Reicher (1985) suggère par exemple qu'une démission peut résulter de tensions entre ce que Meyer et Allen (1997) nomment des *constituencies*, c'est-à-dire des unités à l'intérieur d'une organisation plus large appelée *domain*. Refuser cette approche globalisante ouvre ainsi la voie à l'identification de profils cette fois élaborés sur la base des cibles. Dans son article fondateur, Reichers proposait plus précisément d'interroger les liens entretenus avec les « ...collègues de travail, l'encadrement de proximité, les subordonnés, les clients, et les autres groupes et individus qui collectivement composent l'organisation » (1985 : 472).

Cette invitation sera restée sans réponse pendant plusieurs années. Il aura fallu attendre les travaux de Becker (1992); Stinglhamber et Vandenberghe (2003) dédiés au manager direct, ceux de Bishop et *al.* (2000) consacrés aux collègues et au groupe de travail, ceux de Siders et *al.* (2001) ; Stinglhamber et *al.* (2002) appliqués aux clients, et enfin ceux de Redman et Snape (2005) relatifs au syndicat et à son délégué pour que cette avenue de recherche prenne corps empiriquement. Ensemble, ils révèlent donc que les salariés distinguent ces différentes cibles de l'organisation prise dans sa globalité sur la base de la distance cognitive, c'est-à-dire du « degré d'immédiateté intellectuelle et la prégnance que les salariés associent à une unité (ou foyer) » (Mueller et Lawler 1999 : 341). Selon cette théorie de l'attachement aux sous-groupes (Lawler 1992 : 334), « les acteurs développent des liens plus forts avec les sous-groupes qu'avec les systèmes sociaux, avec les communautés locales plutôt qu'avec les États, avec le travail qu'avec l'organisation et ainsi de suite ». Ce principe de proximité s'expliquerait selon Cohen (2003) par le fait que les bénéfices positifs sont plus généralement attribués aux sous-groupes proches tandis que la responsabilité des effets négatifs a plutôt tendance à être attribuée aux groupes larges. Les résultats empiriques disponibles semblent donner raison à cette explication. Becker (1992) est ainsi parvenu à montrer que l'implication des salariés dans la direction, le manager direct et les groupes de travail contribue davantage que l'IO à la prédiction de la satisfaction au travail, de l'intention de départ, et de la citoyenneté organisationnelle. Une plus grande part de la variance est expliquée par les foyers proches. Le statut devant être attribué à l'IO n'est dès lors plus établi puisque Hunt et Morgan (1994) en font une variable modératrice de la relation alors que Randall et Cote (1991), mais aussi Bercker et *al.* (1996), ne parviennent pas à observer de lien entre l'attachement au groupe et l'IO. Plus récemment, Redman et Snape (2005) concluent à une médiatisation par l'IO de la relation implication dans les clients et le manager – intention de démission et citoyenneté organisationnelle. Cette relation n'existerait pas pour la performance. Elle serait même négative en cas d'implication dans les collègues. Au total, les auteurs concluent qu'il n'est pas forcément de l'intérêt des managers de développer l'IO s'ils souhaitent des comportements citoyens. L'attachement aux foyers proches cognitivement serait au contraire à privilégier. Le conditionnel demeure de rigueur tant le nombre de travaux publiés à ce sujet demeure faible. Peu de chercheurs se sont hasardés à tester un modèle de ce type du fait de sa complexité. Reichers (1985) lui-même doutait de la possibilité technique de mettre à l'épreuve, en combinant les trois bases de l'implication, une matrice composée des foyers internes, c'est-à-dire de pas moins de dix-huit cases. Cette complexité constitue pourtant la contrepartie attendue pour accéder à la richesse du concept d'implication. Elle est encore augmentée dans les travaux dédiés à l'implication multiple.

### 2.2.2. *Le potentiel de découverte de l'implication multiple*

Pour intéressante qu'elle soit, la prise en compte de foyers faiblement distants au niveau cognitif semble insuffisante : elle laisse en effet de côté les cibles externes à l'organisation telles que la profession, le travail ou la carrière par exemple. Ces dernières sont pourtant essentielles à considérer à l'heure du downsizing et des relations d'emploi plus marchandes que hiérarchiques. Dans sa définition traditionnelle, l'IO fait en effet plutôt référence à une conjoncture caractérisée par le plein emploi, c'est-à-dire par une concurrence sur le marché du travail rendant la fidélité du personnel essentielle. L'explication des comportements désirables tels que la performance ou la citoyenneté pourrait certainement être améliorée si l'IO était combinée aux cibles externes pour former une attitude d'implication multiple (*work commitment*). Cette seconde réorientation de la recherche révèle un vrai potentiel à l'heure où les conditions de travail évoluent et où les salariés changent plusieurs fois d'employeurs (Cooper-Hakim et Viswesvaran 2005). À défaut de prise en compte de l'effet exercé par ces foyers externes, les corrélations deux à deux peuvent constituer un artefact de méthode (Randall et Cote 1991). L'étude des effets d'interaction et des pondérations peut là aussi raffiner notre compréhension des comportements au travail (Cohen 2003) : « Une approche multivariée de l'implication au travail peut améliorer notre compréhension de la façon dont les différentes pièces du puzzle de l'implication s'agencent entre elles et comment les constellations d'implications influencent les outcomes » (Randall et Cott 1991 : 209).

Cet élargissement du raisonnement révèle toutefois de nombreuses difficultés tant le nombre de foyers externes peut s'avérer important. Dès 1983, Morrow alertait à juste titre la communauté scientifique sur le risque de « chaos conceptuel » pour cause de redondances entre cibles. Ce danger paraît s'être encore renforcé puisque de nouvelles propositions ont depuis été formulées : le changement (Herscovitch et Meyer 2002), la famille, le conjoint, l'agence d'intérim (Liden et al. 2003), le produit fabriqué ou l'activité proprement dite de l'entreprise (Thévenet 2002). Meyer et Herscovitch (2001) vont même jusqu'à suggérer d'intégrer dans les modèles testés des concepts abstraits ou des conséquences attendues d'une ligne de conduite. Cette profusion, déjà en elle-même problématique, s'est doublée d'un effort insuffisant de définitions. L'exemple de la carrière constitue un cas exemplaire à ce sujet : Charles-Pauvers et Commeiras (2002) remarquent à ce sujet que les termes de rôle professionnel (Hall 1971), de vocation (Greenhaus 1971), de profession (Aranya et al. 1981), de carrière (Carson et Bedeian 1994), d'*occupation* (Blau 1988) sont employés indistinctement dans la littérature au risque du glissement sémantique. Chacun de ces concepts semble pourtant spécifique (Lee et al. 2000). Ces écueils sont bien réels. Aussi, seuls les foyers universels devraient être intégrés dans les modèles testés selon les préconisations formulées par Morrow (1993). Cette qualité d'universalité est reconnue aux foyers qui concernent la plupart des salariés. Il s'agit en l'occurrence de l'éthique protestante du travail, des IO affective et calculée, et de l'implication dans le poste et la carrière. La première est l'expression de la centralité du travail dans la vie (Kanungo 1982), c'est-à-dire à la croyance selon laquelle travailler ardemment est intrinsèquement bon et constitue une fin en soi (Morrow 1983). Cette sélection de foyers est légitime si l'on en croit les conclusions successives de Mathieu et Zajac (1990), de Blau et al. (1993) et de Cohen (1999) qui montrent empiriquement l'absence de tautologie entre ces construits. La méta-analyse de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) va dans le même sens : la multitude et la faiblesse des corrélations positives entre les foyers suggèrent à la fois l'existence d'un construit psychologique commun aux différentes implications et l'absence de redondances.

Sur ces fondements, Morrow (1993) propose une représentation sous forme de cercles concentriques en plaçant au centre les dispositions fixes telles que l'éthique du travail et, à la périphérie, les implications susceptibles d'être manipulées à l'image de l'implication dans le

poste. Le centre affecterait les strates extérieures. Les premiers résultats disponibles semblent confirmer que la quantité d'implication disponible n'est pas limitée, c'est-à-dire que le jeu entre les foyers est à somme non nulle. Toutefois, Lee et *al.* (2000) ne sont pas parvenus à confirmer le modèle. L'alternative proposée par Randall et Cott 1991 paraît plus solide. Cohen (1999), Hackett et *al.* (2001), et Carmeli et Gefen (2005) ont tour à tour montré que, sous réserve de quelques amendements, l'implication dans le poste médiatise bien la relation qui unit l'éthique du travail à l'IO pour, in fine, prévoir les intentions de départ de l'organisation et de la profession. Dans cette logique, l'implication dans le poste constitue moins une donnée situationnelle qu'un produit de caractéristiques individuelles (Randall et Cote 1991). Là encore, les résultats semblent encore fragiles et les rares propositions concurrentes, à l'image de celle de Carmeli et *al.* (2007), restent à confirmer sur de nouveaux échantillons. L'adoption de protocoles longitudinaux serait également la bienvenue pour mieux comprendre les liens d'antériorité entre les implications dans les différents foyers (Cohen 2007). Ce type d'approche permettrait également d'appréhender les conséquences des éventuels conflits entre foyers (Meyer et Allen 1997) : l'intensité de l'attachement à la cible responsable du conflit diminue-t-elle ? Le conflit a-t-il au contraire pour effet de réduire le niveau global d'implication au point parfois d'inciter au départ de l'organisation pour éviter cet inconfort ?

## CONCLUSION

Après avoir été critiqué pour sa fragilité conceptuelle, la faiblesse de son pouvoir prédictif et ses difficultés à déboucher sur des préconisations d'actions managériales, le concept d'IO a bénéficié ces dernières années d'une profonde réorientation de la recherche. Une représentation plus conforme à ce que les salariés vivent concrètement est désormais proposée pour préserver son intérêt. Elle consiste tout d'abord à remplacer l'approche centrée sur les variables par une approche centrée sur les individus de façon à faire émerger des profils d'implication mieux à même de prévoir les comportements désirés. Cette redéfinition des protocoles de recherche présente en outre l'avantage de rétablir empiriquement l'assise de la dimension normative. Cette réorientation consiste ensuite à substituer des foyers à faible distance cognitive au foyer organisationnel jusque là envisagé globalement pour parvenir à expliquer les inconsistances et les possibles contresens observables dans les conclusions de la première génération de recherches. Enfin, les publications contemporaines s'ouvrent aux foyers d'implication extérieurs à l'organisation pour tenter d'établir un modèle d'implication multiple capable d'offrir un pouvoir prédictif élevé. De nombreuses découvertes restent évidemment à faire. Les premiers résultats disponibles invitent toutefois à remplacer le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) par un modèle à six dimensions conçus à partir d'une segmentation en deux du facteur normatif et en trois du facteur calculé. Le premier est mieux appréhendé quand la motivation endogène propre à l'impératif moral n'est pas agrégée dans un score unique avec la motivation exogène que constitue le sentiment d'être redevable. Le facteur calculé révèle quant à lui toute sa richesse quand le défaut d'alternatives est dissocié des coûts de rupture et des investissements risquant d'être perdus. De la même manière, les premiers travaux dédiés à l'implication multiple paraissent potentiellement riches de découvertes. Ensemble, ces nouvelles orientations sont toutefois à l'origine d'un niveau de complexité difficile à maîtriser dans un même protocole de recherche. L'approche multidimensionnelle reproblématisée en sous dimensions combinée à l'approche multifocale restreinte aux seuls foyers universels débouche sur un questionnaire comprenant cent quarante-quatre items au minimum hors variables de contrôle (Cohen 2003). L'intégration des foyers à faible distance cognitive augmente encore ce nombre et génère une inflation peu réaliste de la quantité de profils et de relations à tester. Elle suppose également la constitution d'échantillons très volumineux et des traitements statistiques forts complexes. Au

total, si l'emprunt de l'IO conserve bien un intérêt pour la GRH une fois le concept reconsidéré, la question posée est désormais celle du respect des conditions méthodologiques et conceptuelles requises. Quelle contrainte relâchée face à cette complexité induite ? Vaut-il mieux privilégier la granularité et la multiplicité des foyers en réduisant les bases à l'unique dimension affective comme le suggère Cohen (2003) ou Klein *et al.* (2012) ? Est-il au contraire plus pertinent d'identifier les différents profils d'implication combinant les six dimensions au sein d'un modèle comprenant un nombre restreint de foyers ? Si cette polarisation autour des deux options révèle davantage une complémentarité théorique qu'une concurrence, les contraintes méthodologiques et statistiques imposent manifestement de faire un choix. La recherche dédiée au concept d'IO semble ainsi se situer à la croisée de deux chemins aussi riches de conjectures l'un que l'autre.

#### Bibliographie

- \* Allen N. J. & Meyer J. P. "Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity" *Journal of Vocational Behaviour*, n°49, 1996, p. 252-276.
- \* Allen D.G. & Shore L.M. & Griffeth R.W. "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process" *Journal of Management*, n°29, 2003, p. 99-118.
- \* Allen M.W. & Armstrong D.J. & Reid M.F. & Riemenschneider C.K. "Factors impacting the perceived organizational support of it employees" *Information & Management*, n°45, 2008, p. 556-563.
- \* Aranya N. & Pollock J. & Amernic J. "An examination of professional commitment in public accounting" *Accounting Organizations & Society*, n°6, 1981, p. 271-280.
- \* Arthur M.B. & Khapova S.M. & Wilderom C.P.M. "Career success in a boundaryless career world" *Journal of Organizational Behavior*, n°26, 2005, p. 177-202.
- \* Bashaw E.R. & Grant S.E. "Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationships with personal characteristics, job performance, and propensity to leave" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, n°14, 1994, p. 41-56.
- \* Becker H.S. "Notes on the concept of commitment" *American Journal of Sociology*, n°66, 1960, p. 32-42.
- \* Becker T.E. "Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?" *Academy of Management Journal*, n°35, 1992, p. 232-244.
- \* Bishop J.W. & Scott K.D. & Burroughs S.M. "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment" *Journal of Management*, n°26, 2000, p. 1113-1132.
- \* Blau G.J. "Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment" *Journal of Vocational Behavior*, n°32, 1988, p. 284-297.
- \* Blau G. & Paul A. & St John N. "On developing a general index of work commitment" *Journal of Vocational Behavior*, n°42, 1993, p. 298-314.
- \* Carmeli A. & Gefen D. "The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions" *Journal of Managerial Psychology*, n°20, 2005, p. 63-86.
- \* Carmeli A. & Elizur D. & Yaniv E. "The theory of work commitment" *Personnel Review*, n°36, 2007, p. 638-649.
- \* Carson K.D. & Bedeian A.G. "Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties" *Journal of Vocational Behavior*, n°44, 1994, p. 237-262.
- \* Charles-Pauvers B. & Commeiras N. « L'implication : le concept » in J.P. Neveu & M. Thévenet *L'implication au travail*, Vuibert, Paris, 2002.
- \* Charles-Pauvers B. & Zhong-Ming W. « Validité interculturelle d'une échelle de mesure de l'implication organisationnelle en France et en Chine » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°69, 2008, p. 2-18.

- \* Chen Z.X. & Francesco A.M. "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China" *Journal of Vocational Behavior*, n°62, 2003, p. 490-510.
- \* Cheng Y. & Stockdale M.S. "The validity of three-component model of organizational commitment in a Chinese context" *Journal of Vocational Behavior*, n°62, 2003, p. 465-489.
- \* Clegg C. "Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and empirical study" *Journal of Applied Psychology*, n°68, 1983, p. 88-101.
- \* Cohen A. "Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment" *Journal of Organizational Behavior*, n°20, 1999, p. 285-308.
- \* Cohen A. *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, 2003.
- \* Cohen A. & Freund A. "A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions" *Scandinavian Journal of Management*, n°21, 2005, p. 329-351.
- \* Cohen A. "Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*, n°17, 2007, p. 336-354.
- \* Cooper-Hakim A. & Viswesvaran C. "The construct of work commitment: testing an integrative framework" *Psychological Bulletin*, n°131, 2005, p. 241-259.
- \* Fishbein M. & Ajzen I. *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*, MA: Addison-Wesley, 1975.
- \* Fisher R. & Mansell A. "Commitment across culture: A meta-analytical approach" *Journal of International Business Studies*, n°40, 2009, p. 1339-1358.
- \* Gagnon C. & Gosselin E. & Paquet R. « Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment) » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, n°3, 2007.
- \* Gellatly I.R. & Meyer J.P. & Luchak A.A. "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions" *Journal of Vocational Behavior*, n°69, 2006, p. 331-345.
- \* Gordon M.E. & Ladd R.T. "Dual allegiance: Renewal, reconsideration and recantation" *Personnel Psychology*, n°43, 1990, 37-69.
- \* Greenhaus J.H. "An investigation of the role of career salience in vocational behaviour" *Journal of Vocational Behaviour*, n°1, 1971, p. 209-216.
- \* Hackett R.D. & Bycio P. & Hausdorf P.A. "Further assessment of Meyer and Allen's 1991 three-component model of organizational commitment" *Journal of Applied Psychology*, n°79, 1994, p. 15-23.
- \* Hackett R.D. & Lapiere L.M. & Hausdorf P.A. "Understanding the links between work-commitment constructs" *Journal of Vocational Behavior*, n°58, 2001, p. 392-413.
- \* Hall D. T. "A theoretical model of career subidentity development in organizational settings" *Organizational Behavior and Human Performance*, n°6, 1971, p. 50-76.
- \* Hall M. & Smith D. & Langfield-Smith K. "Accountants' commitment to their profession: Multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research" *Behavioral Research in Accounting*, n°17, 2005, p. 89-109.
- \* Herscovitch L. & Meyer J.P. "Commitment organization change: Extension of a three-component model" *Journal of Applied Psychology*, n°87, 2002, p. 474-487.
- \* Hrebiniak L.G. & Alutto J. "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment" *Administrative Science Quarterly*, n°17, 1972, p. 555-572.
- \* Hunt S.D. & Morgan R.M. "Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?" *Academy of Management Journal*, n°37, 1994, p. 1568-1587.

- \* Jaros S. T. & Jermier J. M. & Koehler J. W. & Sincich T. "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models" *Academy of Management Journal*, n°36, 1993, p. 951-975.
- \* Jaros S.J. "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions" *Journal of Vocational Behavior*, n°51, 1997, p. 319-337.
- \* Johnson R.E. & Kyle W.G. & Meng U.T. "Nature of the interactions among organizational commitments: Complementary, competitive or synergistic?" *British Academy of Management*, n°20, 2009, p. 431-447.
- \* Kanungo R.N. "Measurement of Job and Work Involvement" *Journal of Applied Psychology*, n°67, 1982, p. 341-349.
- \* Klein H.J. & Molloy J.C. & Brinsfield C.T. "Reconceptualization workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds." *Academy of Management Review*, 37, 1, 2012, p. 130-151.
- \* Ko J.W. & Price J.L. & Mueller C.W. "Assessment of Meyer and Allen's three components model of organizational commitment in South Korea" *Journal of Applied Psychology*, n°82, 1997, p. 961-973.
- \* Lawler E.J. "Affective Attachments to Nested Groups: A Choice Process Theory" *American Sociological Review*, n°57, 1992, p. 327-339.
- \* Lee K. & Carswell J.J. & Allen N.J. "A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person and work-related variables" *Journal of Applied Psychology*, n°85, 2000, p. 799-811.
- \* Liden R.C. & Wayne S.J. & Kraimer M.L. & Sparrowe R.T. "The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization" *Journal of Organizational Behavior*, n°24, 2003, p. 609-625.
- \* Luchak A.A. & Gellatly I.R. "A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes" *Journal of Applied Psychology*, n°92, 2007, p. 786-793.
- \* Magenau J.M. & Martin J.E. & Peterson M.M. "Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members" *Academy of Management Journal*, n°31, 1988, p. 359-376.
- \* Mathieu J.E. & Zajac D.M. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, n°108, 1990, p. 171-194.
- \* McGee G.W. & Ford R.C. "Two (or more ?) dimensions of organizational comitment: Rexamination of the affective and continuance commitment scales" *Journal of Applied Psychology*, n°72, 1987, p. 638-642.
- \* Meyer N.J. & Allen J.P. "A three component conceptualization of organizational commitment" *Human Resource Management Review*, n°1, 1991, p. 61-89.
- \* Meyer J.P. & Allen N.J. & Smith C.A. "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization" *Journal of Applied Psychology*, n°78, 1993, p. 538-551.
- \* Meyer J.P. & Allen N.J. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, 1997.
- \* Meyer J.P. & Herscovitch L. "Commitment in the workplace. Toward a general model" *Human Resource Management Review*, n°11, 2001, p. 299-326.
- \* Meyer J.P. & Stanley D.J. & Herscovitch L. & Topolnytsky L. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences" *Journal of Vocational Behavior*, n°61, 2002, p. 20-52.

- \* Meyer J.P. & Becker T.E. & Van Dick R. "Social identities and commitments at work: toward an integrative model" *Journal of Organizational Behavior*, n°27, 2006, p. 665-683.
- \* Meyer J.P. & Jackson T.A. & Maltin E.R. "Commitment in the workplace: past, present, and future" in J. Barling & C.L. Cooper (eds) *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, Thousand Oaks Inc., 2008.
- \* Meyer J.P. & Maltin E. "Employee commitment and well-being: A Critical review, theoretical framework and research agenda" *Journal of Vocational Behavior*, n°77, 2010, p. 323-337.
- \* Meyer J.P. & Parfyonova N.M. "Normative commitment in the workplace: a theoretical Analysis and re-conceptualization" *Human Resource Management Review*, n°20, 2010, p. 283-294.
- \* Morin A.J.S. & Morizot J. & Boudrias J.S. & Madore I. "A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis." *Organizational Research Methods*, n°14, 1, 2011, p. 58-90.
- \* Mowday R.Y. & Steers R. & Porter L.W. "The measurement organizational commitment" *Journal of Vocational Behavior*, n°14, 1979, p. 224-247.
- \* Morrow P.C. "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment" *Academy of Management Review*, n°8, 1983, p. 486-500.
- \* Morrow P.C. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT: Jai, 1993.
- \* Mowday R.T. & Porter L.M. & Steers R.M. *Employee-organizational linkage*. Academic, New-York, 1982.
- \* Mueller C.W. & Lawler E.J. "Commitment to nested organizational units: some basic principles and preliminary findings" *Social Psychology Quarterly*, n°62, 1999, p. 325-46.
- \* Neveu J.P. *La démission du cadre d'entreprise. Étude sur l'intention de départ volontaire*, Ed. Economica, Paris, 1996.
- \* O'Reilly C.A. & Chatman J. "Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internationalization on prosocial behaviour" *Journal of Applied Psychology*, n°71, 1986, p. 492-499.
- \* Organ D.W. & Ryan K. "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour" *Personnel Psychology*, n°48, 1995, p. 775-802.
- \* Penley L.E. & Gould S. "Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations" *Journal of Organizational Behavior*, n°9, 1988, p. 43-59.
- \* Randall D.M. "Commitment and the organization: The organization man revisited" *Academy of Management Review*, n°12, 1987, p. 460-471.
- \* Randall D.M. & Fedor D.B. & Longenecker C.O. "The behavioral expression of organizational commitment" *Journal of Vocational Behavior*, n°65, 1990, p. 157-177.
- \* Randall D.M. & Cote J.A. "Interrelationships of work commitment constructs" *Work and Occupations*, n°18, 1991, p. 194-211.
- \* Redman T. & Snape E. "Unpacking commitment: Multiple loyalties and employee behaviour" *Journal of Management Studies*, n°42, 2005, p. 301-328.
- \* Reichers A.E. "A review and reconceptualization of organizational commitment" *Academy of Management Review*, n°10, 1985, p. 465-476.
- \* Riggle R.J. & Edmonson D.R. & Hansen J.D. "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research" *Journal of Business Research*, n°62, 2009, p. 1027-1030.
- \* Rousseau D.M. "Psychological and implied contracts in organizations" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n°2, 1989, p. 121-139.



- \* Siders M.A. & George G. & Dharwadkar R. “The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures” *Academy of Management Journal*, n°44, 2001, p. 580–590.
- \* Solinger O. & Van Olfen W. & Roe R.A. “Beyond the three-component model of organizational commitment” *Journal of Applied Psychology*, n°93, 2008, p. 70-83.
- \* Somers M. J. “A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n°66, 1993, p. 185-192.
- \* Somers S.J. “Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects” *Journal of Vocational behavior*, n°74, 1995, p. 49:58.
- \* Somers M.J. “Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes” *Journal of Occupational Psychology*, n°83, 2010, p. 443:453.
- \* Stinglhamber F. & Bentein K. & Vandenberghe C. “Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test” *European Journal of Psychological Assessment*, n°18, 2002, p. 123–138.
- \* Stinglhamber F. & Vandenberghe C. “Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study” *Journal of Organizational Behavior*, n°24, 2003, p. 251-270.
- \* Taing M.U. & Granger B.P. & Groff K.W. & Jackson E.M. & Johnson R.E. “The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*” n°26, 2011, p. 269-284.
- \* Thévenet M. « Politique de personnel et implication des personnes » in J.P. Neveu & M. Thévenet *L'implication au travail*, Vuibert, Paris, 2002.
- \* Wasti S.A. « Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes” *Journal of Vocational Behavior*, n°67, 2005, p. 290-308.
- \* Wiener Y. “Commitment in organizations: A normative view” *Academy of Management Review*, n°7, 1982, p. 418-428.