

## **L'IMPLICATION (OU L'ENGAGEMENT ?) AU TRAVAIL :**

### **QUOI DE NEUF ?**

Brigitte CHARLES-PAUVERS

IEMN-IAE

Université de Nantes

LEMNA (Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique)

Bâtiment Petit Port, Chemin de la Censive du Tertre,

BP 62232- 44322 Nantes cedex 3

e-mail : [brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr](mailto:brigitte.charles-pauvers@univ-nantes.fr)

Dominique PEYRAT-GUILLARD

LUNAM Université

Université d'Angers

GRANEM (Groupe de Recherche ANgevin en Economie et Management), UMR MA n°49

Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion d'Angers

13 allée François Mitterrand, 49036 Angers cedex 01

Email : [dominique.peyrat-guillard@univ-angers.fr](mailto:dominique.peyrat-guillard@univ-angers.fr)

**Résumé :** Cette contribution théorique examine la rupture progressive de la conceptualisation en trois composantes de l'implication au travail élaborée par Meyer et Allen [1991]. La proposition de Klein, Molloy et Brinsfield en 2012, précédée par celles de Cohen [2007] et de Solinger, Van Olffen et Roe [2008] offre un panorama des réflexions conceptuelles novatrices de l'implication et de sa mesure. Nous rappelons les travaux fondateurs de Mowday, Porter et Steers [1982] et de Morrow [1983, 1993] pour mieux comprendre les critiques récurrentes portées au modèle de Meyer et Allen et l'apport de l'article de Klein et al. qui remet en question la définition de l'implication en présentant un continuum de liens psychologiques. Ces différents types de liens sont considérés comme des construits distincts et non comme différentes formes d'implication. L'implication au travail est ainsi définie comme un type particulier de lien, applicable à plusieurs cibles, et reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible. Cette nouvelle conceptualisation facilite l'étude de l'implication multiple mais ne dit rien des profils de salariés caractérisés par des liens multiples à l'égard d'une même cible ou de cibles différentes. Les conséquences des évolutions progressives et de cette récente proposition sur la terminologie utilisée dans la recherche francophone sont également discutées.

**Mots clés :** Implication, engagement, profils d'implication, implication multiple, liens multiples

Les recherches sur l'implication au travail, parfois appelée engagement, souffrent de problèmes récurrents de redondance conceptuelle et de mesure [Morrow, 1983, 1993]. La tentative de Meyer et Herscovitch [2001] d'apporter un certain nombre de réponses aux critiques formulées à l'encontre du modèle en trois composantes<sup>1</sup> de Meyer et Allen [1991] n'a pas empêché la remise en question progressive de ce modèle, notamment par Cohen [2007] puis Solinger et al. [2008]. Une toute nouvelle proposition [Klein et al., 2012], publiée dans *Academy of Management Review*, mérite une attention particulière. Ces auteurs présentent un continuum de liens psychologiques qui renouvelle la définition même de l'implication. Les différents types de liens sont considérés comme des construits distincts et non comme différentes formes d'implication. L'implication au travail est ainsi définie comme un type particulier de lien, applicable à plusieurs cibles, et reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible.

Après un rappel de l'évolution de la recherche sur ce concept et sur sa mesure qui a soulevé de nombreuses questions restées sans réponse (1), nous présenterons les remises en questions progressives du modèle en trois composantes jusqu'à la nouvelle conceptualisation proposée par Klein et al. (2). Nous évoquerons enfin les questions non encore résolues, tant en ce qui concerne les profils de salariés caractérisés par des liens multiples à l'égard d'une même cible ou de cibles différentes que les problèmes liés à l'utilisation du concept d'engagement dans la recherche francophone sur lesquels il nous semble important de pouvoir discuter (3).

## **1. L'implication au travail, concepts et mesures : de nombreux questionnements restés sans réponse**

La domination du modèle en trois composantes de l'implication organisationnelle (TCM), proposé par Meyer et Allen [1991], a éclipsé la réflexion plus fondamentale sur le concept lui-même et sa mesure. Il nous paraît intéressant de revenir sur les travaux fondateurs de Mowday, Porter et Steers [1982] puis de présenter le modèle de Meyer et Allen, avant d'exposer les critiques apportées par Morrow [1983, 1993] et les réponses faites par Meyer et Herscovitch [2001]

### ***1.1. Les travaux fondateurs : Mowday, Porter et Steers***

Les années 1960 ont marqué le début d'une littérature très abondante sur l'implication, traduction communément admise du mot "commitment", qui semble avoir été introduit dans la littérature par Foote : il l'utilisa pour examiner comment les individus actifs initient et maintiennent des lignes d'action. L'implication crée, selon lui, un lien entre l'individu et la structure sociale, en tant que lignes d'action persistantes. Porter et al. [1974] puis Mowday, Porter et Steers [1982] ont contribué à clarifier les travaux réalisés sur l'implication en proposant une première synthèse qui préfigure bien les différentes directions dans lesquelles les recherches vont se développer (tableau 1). Ils distinguent **l'implication attitudinale** qui se concentre sur le processus par lequel les gens envisagent leur relation avec l'organisation et **l'implication comportementale** qui s'intéresse au processus par lequel les individus deviennent "enfermés" dans une organisation et comment ils vivent cette situation.

---

<sup>1</sup> Three-Component Model (TCM)

<u>auteurs</u>	<u>typologie</u>	<u>définition</u>
<b>Etzioni (1961)</b>	engagement moral	une orientation positive et de haute intensité, basée sur l'internalisation des buts et valeurs et sur l'identification à l'autorité
	engagement calculé	une relation d'intensité plus faible basée sur un échange rationnel des bénéfices et récompenses
	engagement aliénant	une orientation négative, trouvée dans les relations d'exploitation (ex. prisons)
<b>Kanter (1968)</b>	implication de continuité	dévouement à la survie de l'organisation dû aux investissements personnels et sacrifices antérieurs devenus tels que le départ devient coûteux ou impossible
	implication de cohésion	attachement aux relations sociales dans une organisation, concrétisé par des pratiques telles que les renoncements publics à d'anciens liens sociaux, ou engagement dans des cérémonies qui augmentent la cohésion du groupe
	implication de contrôle	attachement aux normes de l'organisation qui induit les comportements dans des directions désirées résultant des exigences des membres pour désavouer publiquement les normes antérieures et reformuler leurs propres conceptions en termes de valeurs organisationnelles
<b>Staw (1977)</b>	approche d'organizational behavior	implication vue en termes de forte identification et d'engagement dans l'organisation, due à une multitude de facteurs (approche attitudinale).
<b>Salancik (1977)</b>	approche de psychologie sociale	implication vue en termes de coûts perdus investis dans une organisation, liant irrévocablement à l'organisation (approche comportementale)

**Tableau n°1 : Typologie de l'implication organisationnelle (adapté de Mowday et al., 1982, p. 23)**

Mowday et al. définissent l'implication affective comme "*la force relative de l'identification et l'engagement de quelqu'un dans une organisation*" (p. 27). Conceptuellement, ils la caractérisent par une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation ; une volonté d'exercer des efforts considérables au profit de l'organisation ; un fort désir de rester membre de l'organisation. Association active entre l'organisation et l'individu de telle sorte que les individus impliqués organisationnellement aient "*la volonté de donner d'eux-mêmes pour contribuer au bien-être de l'organisation,*" elle représente quelque chose au-delà de la loyauté passive à l'organisation. Cette définition n'exclut pas le fait que les individus soient impliqués dans d'autres aspects de leur environnement, tels que la famille, le syndicat ou le parti politique. Mowday et al. abordent l'implication comme un processus ; elle est présente avant l'entrée dans l'organisation sous forme d'une « propension à », la "commitment propensity". Ils insistent d'ailleurs, sur le développement de l'implication au fil du temps, et sur la phase cruciale des premiers mois de présence dans l'organisation.

L'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), mis au point par Mowday et al., a été construit pour mesurer l'implication affective des salariés dans l'organisation et a dominé la mesure de l'implication affective jusqu'au milieu des années 1990. Deux formes peuvent être employées : une forme complète (15 items) et une forme réduite de 9 items [Reichers, 1985 ; Curry et al., 1986 ; Angle et Lawson, 1993 ; McElroy et al., 1995]. La forme complète (neuf items formulés positivement et six négativement) mesure la volonté d'un sujet d'exercer des efforts considérables pour atteindre les buts de l'organisation, son acceptation des valeurs de l'organisation, et son intention de rester. Les propriétés psychométriques de cette échelle, en

particulier un alpha de Cronbach supérieur à 0.90 ont conduit à l'utiliser sans réelle remise en cause.

### ***1.2. Le modèle en trois composantes de Meyer et Allen***

Mowday et al. ont posé les bases d'une approche attitudinale de l'implication, approche "psychologique" qui va donner naissance à de très nombreux travaux dont le but est de tester un modèle à plusieurs dimensions. Le modèle en trois composantes (TCM) de Meyer et Allen s'est ainsi imposé dès la fin des années 1980 [Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et al., 2002 ; Vandenberghe, 2003 ; Cohen, 2007].

Allen et Meyer [1990, 1991] la considèrent comme un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail. Ils retiennent trois composantes : affective, de continuité et normative. La composante affective se caractérise, comme Mowday et al. [1982] l'ont souligné, par une forte croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts considérables au profit de l'organisation ; un fort désir de rester membre de l'organisation. L'implication calculée, cognitive ou de continuité (reposant sur la théorie des avantages comparatifs de Becker, 1960 et la perception du manque de choix de travail de Rusbult et Farrell [1981, 1983]) est définie comme une "ligne d'action cohérente", basée sur la reconnaissance par l'individu des "coûts" (ou avantages comparatifs) associés au fait de quitter l'organisation et la faiblesse des alternatives de travail. La composante normative, introduite par Wiener (1982), reflète le sentiment d'obligation morale de continuer la relation d'emploi.

L'implication affective est aujourd'hui principalement mesurée grâce à l'échelle de Meyer et Allen, exception faite de recherches conduites en Asie qui montrent une utilisation fréquente de l'échelle de Mowday et al. [Wang, 2003 ; Siu, 2002 ; Wang et al., 2001 ; Wong et al., 2001]. Nombre de controverses sont nées des difficultés à opérationnaliser la composante calculée. Allen et Meyer [1990] ont développé une échelle testée par de nombreux chercheurs, qui se révèle bi-factorielle quel que soit le contexte [Meyer et al., 2002 ; Allen et Meyer, 1996; McGee et Ford, 1987]. Le premier facteur reflète l'importance et/ou le nombre d'avantages comparatifs réalisés par un individu ; le second, le manque d'alternatives de travail perçues par l'individu. L'échelle a malgré tout reçu des critiques liées à la faible communalité de certains items, conduisant Allen et Meyer [1996] à proposer une échelle modifiée : deux items formulés négativement ont été supprimés et un nouvel item a été ajouté. Meyer et al. [2002] suggèrent que le manque d'alternative perçue pourrait être un antécédent de l'implication de continuité. Seul le facteur relatif aux avantages comparatifs rendrait compte de la théorie des avantages comparatifs de Becker. Plus récemment, Powell et Meyer [2004] confirment la bi-dimensionnalité de cette échelle et suggèrent de l'utiliser en l'état.

Enfin, d'autres travaux [Chen et Francesco, 2003 ; Cheng et Stockdale, 2003] laissent à penser que l'implication normative modérerait la relation entre l'implication affective et la performance, ou entre l'implication de continuité et la satisfaction au travail et l'intention de départ. La domination du TCM a masqué les critiques de fond formulées par Morrow et par différents chercheurs. A travers les arguments qu'ils développent, Meyer et Herscovitch [2001] en proposent une synthèse.

### ***1.3. Les critiques récurrentes : Morrow et les réponses non convaincantes de Meyer et Herscovitch.***

Les difficultés existent donc tant en amont, en raison d'une redondance conceptuelle, qu'en aval, dans la construction des échelles. Certains instruments de mesure ont même été construits en substituant un objet de l'implication à un autre. Par exemple, l'échelle de mesure

de l'implication dans la profession proposée par Aranya et al. [1981] a été constituée en substituant le mot anglais « profession » au mot « organization » de l'échelle de Porter et al. [1974]. Dès 1983, dans un article maintes fois cité, Paula Morrow souligne les problèmes de redondance conceptuelle posés par l'implication au travail. Dix ans plus tard, elle examine la fiabilité et la validité de chacun des nombreux instruments de mesure développés pour chaque facette et propose le concept fédérateur d'implication au travail (« work commitment ») qui comprend cinq formes universelles<sup>2</sup> : l'implication organisationnelle affective (« affective organizational commitment » ; les sentiments émotionnels envers l'organisation) ; l'implication de continuité (« continuance organizational commitment » ou la perception des coûts associés au départ de l'organisation) ; l'implication dans l'activité de travail (« job involvement ») ; l'implication dans la carrière (« career commitment ») ; la valeur éthique du travail (« work ethic endorsement »).

En ce qui concerne les mesures de l'implication organisationnelle, les analyses factorielles réalisées dans le cadre des travaux empiriques font souvent apparaître deux sous dimensions de l'OCQ, dans sa forme complète. Dans leur méta-analyse, Cooper-Hakim et Viswesvaran [2005] font d'ailleurs état d'une corrélation importante (0,63) entre l'implication attitudinale [Porter et al.] et l'implication de continuité [Allen et Meyer]. Ils relèvent également une corrélation de 0,64 entre l'implication organisationnelle affective et l'implication organisationnelle normative (échelles de Allen et Meyer). Les problèmes de mesure semblent donc nombreux pour chaque facette de l'implication et, plus particulièrement, pour l'implication organisationnelle. Il semble notamment que l'intention de rester ou de quitter, qui apparaît dans les trois échelles de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer pose problème, notamment quand on souhaite étudier le lien entre l'implication et la performance au travail. Selon Slocombe et Dougherty [1998], le fait d'inclure la composante « désir de rester » dans la mesure de l'implication organisationnelle contribue à affaiblir les liens entre cette variable et la performance organisationnelle.

Or, Meyer et Herscovitch [2001] ont tenté d'apporter des réponses à ces critiques récurrentes qui touchent aussi bien la conceptualisation de l'implication que son opérationnalisation. Reprenant de manière très précise tous les travaux à l'origine de leur conceptualisation, ils confirment leur position, sans nous semble-t-il, apporter de véritable clarification conceptuelle ni proposer d'améliorations significatives à leur échelle de mesure. Ils réaffirment ainsi, que l'implication est la force qui lie l'individu à une ligne d'action pertinente pour une ou plusieurs cibles (elle est multiple) et est accompagné par différents « états d'esprit » (mind sets), qui jouent un rôle central dans la formation des comportements. Concept multidimensionnel, l'implication est composée de l'implication affective, de continuité et normative ; elle recouvre le désir, les coûts perçus et l'obligation de continuer une ligne d'action. L'ensemble des états d'esprit correspondants, de force diverse, mesurables, peut être regroupé, reflétant le profil d'implication d'un employé. L'implication peut, selon les auteurs, aussi bien être conceptualisée et donc mesurée comme incluant une implication à l'égard d'une entité (par exemple, l'organisation) et une ligne d'action (par exemple, continuer à être membre, faire des efforts pour atteindre des objectifs). Leur définition et leur mesure incluent donc le lien lui-même, sa force et le comportement qui en résulte (par exemple, rester dans l'organisation).

---

<sup>2</sup> Ces formes sont considérées comme « universelles » car elles sont pertinentes pour quasiment tous les salariés.

## 2. Une rupture progressive dans la conceptualisation : les propositions de Cohen, Solinger et al. et Klein et al.

Malgré la tentative de Meyer et Herscovitch [2001] d'apporter des réponses aux critiques formulées à l'encontre du modèle en trois composantes [Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991] celui-ci a été remis en question par plusieurs auteurs qui ont introduit une rupture progressive dans la conceptualisation de l'implication au travail.

### 2.1. La proposition de Cohen : l'introduction de la dimension temporelle

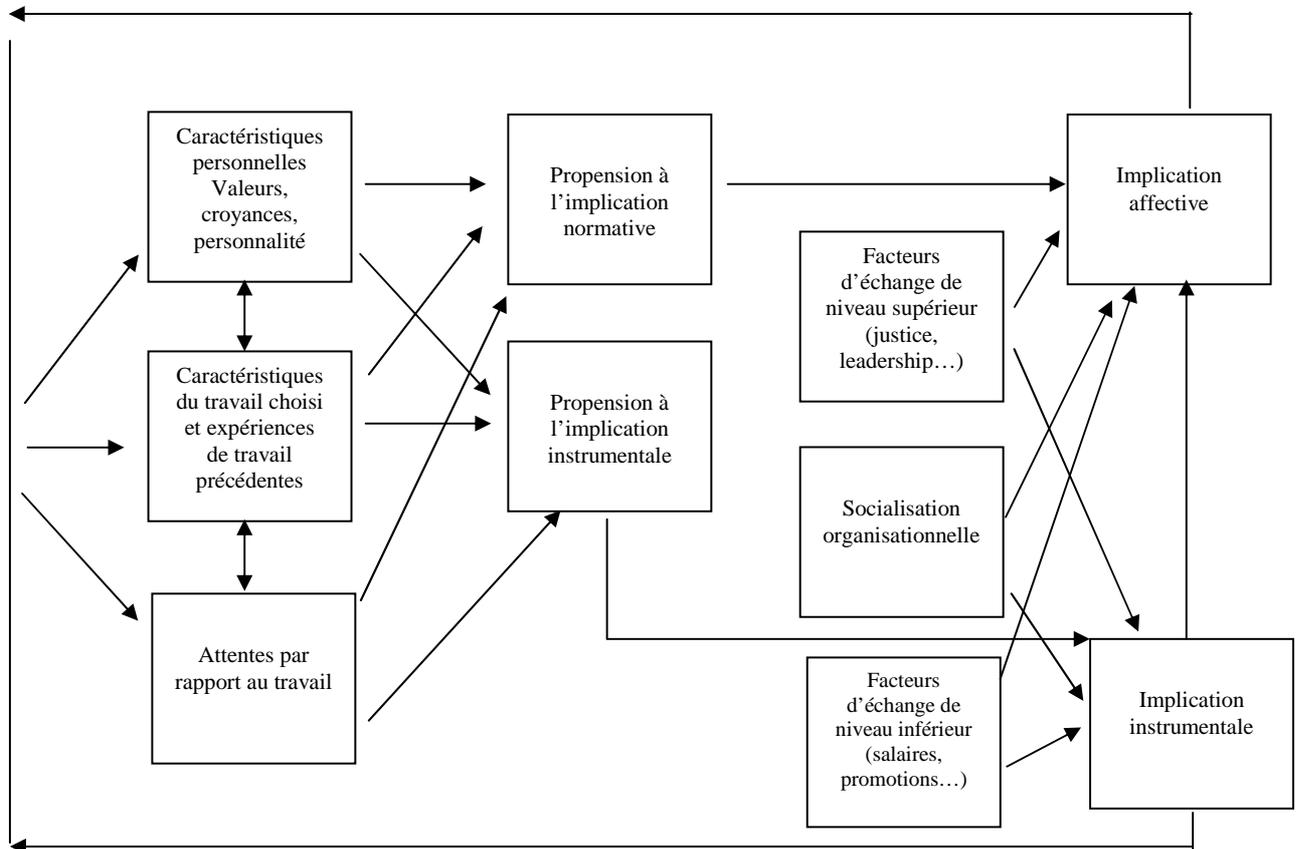
Une voie intéressante pour résoudre les problèmes de redondance conceptuelle et de mesure de l'implication organisationnelle a été proposée en 2007 par Cohen. Cette nouvelle conceptualisation en quatre composantes introduit la dimension temporelle (cf. tableau n°2) et suggère que l'implication organisationnelle comporte deux natures (implication fondée sur des considérations instrumentales et implication fondée sur un attachement psychologique). Cette conceptualisation permet, d'une part, de mieux distinguer l'implication normative de l'implication affective et propose ainsi de clore le débat sur la nature de l'implication normative en la considérant comme une propension à l'implication (propension définie sur la base des travaux de Mowday et al., 1982) qui se développe avant l'entrée dans l'organisation. L'implication normative serait ainsi plus générale, non reliée à une organisation particulière et très peu affectée par les expériences organisationnelles spécifiques, comme la socialisation organisationnelle [Cohen, 2007, p. 324], ce qui remet en question le modèle de Meyer et Herscovitch [2001] qui fait apparaître la socialisation et le contrat psychologique comme des antécédents de l'implication normative. Elle dépendrait beaucoup plus des caractéristiques personnelles liées notamment à la socialisation familiale.

		Nature de l'implication	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Temps	Avant l'entrée dans l'organisation	Propension à l'implication instrumentale	Propension à l'implication normative
	Après l'entrée dans l'organisation	Implication instrumentale	Implication affective

Tableau n°2 : Modèle d'implication organisationnelle en 4 composantes (adapté de Cohen, 2007, p. 337)

Cette proposition évite, d'autre part, les redondances entre l'implication organisationnelle et certaines de ses conséquences, comme l'intention de départ, en mettant l'accent, pour l'implication instrumentale, sur les bénéfices de la fidélité plutôt que sur les coûts associés au départ [Cohen, 2007, p. 338], ce qui permet de la différencier de l'implication de continuité de Meyer et Allen [1991]. Les deux composantes antérieures à l'entrée dans l'organisation sont considérées comme des déterminants importants des deux formes postérieures à l'entrée, ce qui offre une explication aux corrélations élevées observées dans les travaux empiriques entre l'implication normative et l'implication affective. Les deux formes d'implication post-entrée dans l'organisation (instrumentale et affective) permettent de faire écho, respectivement, aux deux types de contrat psychologique (transactionnel et relationnel)

évoqués dans la littérature [Cohen, 2007, p. 343] en distinguant deux catégories de facteurs d'échange. Cohen souligne que l'implication affective serait une forme d'implication plus profonde, se développant plus lentement et plus tardivement que l'implication instrumentale, ce qui le conduit à proposer un modèle de développement de l'implication organisationnelle (cf. schéma n°1).



**Schéma n°1 – Proposition de modèle de développement de l'implication organisationnelle (d'après Cohen, 2007, p. 347)**

Toutefois, le modèle de Cohen laisse dans l'ombre les articulations entre les différentes facettes de l'implication, mis à part le lien entre implication organisationnelle instrumentale et affective. Cohen indique que le cadre conceptuel qu'il propose peut être généralisé à toutes les formes d'implication au travail [2007, p. 350] –ce qui est discutable- et donne l'exemple de l'implication dans la profession. Quoi qu'il en soit, son modèle ne dit rien des liens entre, d'un côté, les deux facettes de l'implication organisationnelle (affective et instrumentale) et, de l'autre, les trois autres facettes mentionnées par Morrow [1993] qui peuvent être des antécédents (éthique du travail, implication dans la carrière) ou des conséquences (implication dans le poste) de l'implication organisationnelle [Morrow, 1993, p.163]. Quant à la mesure de l'implication, Cohen suggère la reprise de deux échelles existantes. L'échelle d'implication normative de Meyer et Allen [1997, p. 119] pourrait être utilisée pour mesurer la propension à l'implication normative. Cohen [2007, p.351] suggère de reprendre l'échelle d'origine, en huit items, car elle est moins spécifique à une organisation particulière et d'enlever les items 4 et 5 qui font référence à l'intention de départ. La révision de l'échelle d'implication normative avait d'ailleurs conduit à une moindre différenciation avec l'échelle d'implication affective [Bergman, 2006, p. 648]. Il conviendrait cependant de revoir la référence au « sentiment » (« feeling ») dans cette échelle pour éviter la contamination avec l'échelle d'implication

affective [Bergman, 2006, p. 649]. Quant à l'échelle d'implication affective de Meyer et Allen [1997, p.119], elle pourrait constituer une mesure appropriée de l'implication affective, à condition d'enlever le premier item<sup>3</sup> qui fait référence à l'intention de départ et qui utilise le terme de carrière. En revanche, pour ce qui est de la propension à l'implication instrumentale et de l'implication instrumentale, Cohen soulignait qu'une réflexion conceptuelle était nécessaire et que de nouvelles mesures devaient être créées, en repartant presque de zéro [Cohen, 2007, p. 351].

Ce modèle offrait déjà des voies de recherche intéressantes. Il était compatible avec les propositions de l'agenda de recherche de Bergman [2006], bien que cet article de Bergman qui porte sur les liens entre implication affective et normative ne soit pas référencé par Cohen [2007]. Il ne remettait cependant pas complètement en question le modèle en trois composantes, ce qui va être le cas de la critique de Solinger et al. [2008].

## ***2.2. La proposition de Solinger et al. : une remise en question du modèle en trois composantes***

Solinger et al. [2008]<sup>4</sup> utilisent le modèle attitude-comportement de Eagly et Chaiken [1993] comme base de leur critique conceptuelle de celui d'Allen et Meyer [1990]. Ils montrent que, dans ce dernier modèle, l'implication organisationnelle affective peut en effet être considérée comme une attitude à l'égard d'une cible spécifique (l'organisation) alors que l'implication de continuité et l'implication normative sont des attitudes à l'égard d'un comportement (le fait de rester ou de partir) et non envers l'organisation [Solinger et al., 2008, p. 72 et 73]. Le modèle d'Allen et Meyer combine donc des phénomènes attitudinaux fondamentalement différents : l'implication affective est une attitude à l'égard de la cible organisationnelle alors que l'implication de continuité et l'implication normative font référence à l'anticipation des conséquences d'un comportement, en l'occurrence le fait de quitter l'organisation. Ces considérations amènent Solinger et al. à conclure qu'il ne s'agit pas d'un modèle général d'implication organisationnelle mais d'un modèle spécifique permettant de prédire le turnover. Les relations entre l'implication et les comportements sont beaucoup plus complexes que ne le suggèrent Meyer et Herscovitch [2001] dans l'article où ils tentent de répondre aux critiques du modèle en trois composantes. Elles dépendent notamment des différentes étapes de la carrière. Ni l'implication de continuité, ni l'implication normative – telles que définies par Allen et Meyer – n'ont de sens juste après l'entrée dans une nouvelle organisation ou juste avant le départ à la retraite [Solinger et al, 2008, p.74], ce qui souligne l'importance de la dimension temporelle mise en avant par Cohen [2007]. Etant donné que la traduction comportementale des attitudes envers une cible n'est pas la même au cours du temps, une attitude envers une cible et une attitude envers un comportement spécifique ne peuvent pas refléter un même construit sous-jacent [Solinger et al. 2008, p. 74 et 75]. Se fondant notamment sur les travaux de Eagly et Chaiken [1993], ces auteurs proposent donc de revenir à la conceptualisation de l'implication organisationnelle comme une attitude à l'égard de l'organisation, c'est-à-dire « l'état interne d'une personne précédant et guidant l'action, comprenant les sentiments, les croyances et les tendances comportementales » [Solinger et al., 2008, p.72]<sup>5</sup>. Bien que cette conceptualisation soit proche de l'implication organisationnelle affective d'Allen et Meyer, Solinger et al. soulignent l'importance de ne pas la restreindre aux aspects affectifs en incluant les deux autres composantes traditionnelles d'une attitude

---

<sup>3</sup> “ I would be very happy to spend the rest of my career in this organization”.

<sup>4</sup> Ils ne citent pas l'article de Cohen [2007] dans leur bibliographie mais citent des articles plus anciens de cet auteur.

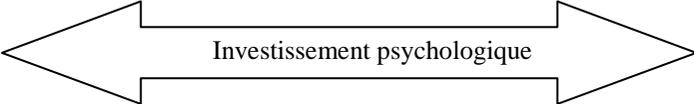
<sup>5</sup> “a person's internal state preceding and guiding action, comprising feelings, beliefs, and behavioral inclinations” [Solinger et al., 2008, p.72].

(cognitive et conative). Cette proposition remet finalement en avant la définition de Mowday et al. [1982] qui insistaient sur le fait que l'implication organisationnelle va au-delà des sentiments et des croyances qui pourraient être vécus de façon passive et qu'elle incorpore la volonté personnelle de contribuer au succès de l'organisation. C'est aussi ce qui permet de la distinguer de la satisfaction, qui fait référence à un état psychologique plus passif. L'instrument de mesure correspondant (l'OCQ) fait toutefois référence explicitement à un comportement spécifique (le désir de rester) au lieu d'intégrer une promesse de comportement plus générale comme le suggèrent Solinger et al. [2008]. Cette mesure conduit donc également à une surestimation des relations entre l'implication organisationnelle et le turnover.

Cette remise en question plus fondamentale du modèle en trois composantes qui considère l'implication organisationnelle affective comme un construit distinct des deux autres composantes a contribué à ouvrir la voie à une nouvelle définition de l'implication, plus restreinte.

### ***2.3. La proposition de Klein et al. : une nouvelle définition de l'implication***

La nouvelle proposition de Klein et al. [2012] revient sur deux hypothèses sous-jacentes de la littérature sur l'implication. La première hypothèse fait référence à la vision de Morrow [1993] en considérant que toutes les natures ou types de liens (affectif, normatif...) et toutes les cibles (organisation, poste...) sont de l'implication. La seconde hypothèse part du principe que l'implication organisationnelle est généralisable à toutes les autres cibles (ce qui est comme on l'a vu le point de vue de Cohen, 2007). Klein et al. réfutent ces deux hypothèses et proposent une conceptualisation beaucoup plus restreinte de l'implication (« commitment ») en reconnaissant l'existence de différents types de liens psychologiques (« psychological bonds »), qu'ils présentent sous forme d'un continuum (tableau n°3), allant du plus faible investissement psychologique à l'investissement le plus élevé (ce qui n'a rien à voir avec la force du lien qui peut varier pour un même type de lien). Ils réservent le terme d'implication à un type particulier de lien reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible, quelle que soit cette cible. Ce continuum permet ainsi de distinguer les deux sous-composantes de l'implication de continuité (l'absence d'alternatives et les investissements) qui apparaissent comme deux construits distincts, le lien instrumental allant au-delà du simple consentement en termes d'investissement psychologique. L'identification, qui correspond à un degré d'internalisation plus élevé, est ainsi différenciée de l'implication. La différence entre le lien instrumental et le lien d'implication est finalement cohérente avec la vision de Cohen [2007] qui soulignait la nature plus profonde de ce dernier type de lien, qui correspond ici à un investissement psychologique plus important. Elle est également en phase avec la proposition de Solinger et al. [2008] sur la différenciation du lien d'implication en tant que construit distinct. L'implication normative, qui peut être alignée sur chacun des quatre types de liens renvoie à une obligation qui peut être expérimentée de différentes façons par les individus. En revanche, un désaccord sur la nature de l'implication apparaît entre Klein et al.

<b>Types de liens</b>	<b>Consentement</b>	<b>Instrumental</b>	<b>Implication</b>	<b>Identification</b>
<b>Caractéristique</b>	Perception d'absence d'alternatives	Enjeu en termes de coût ou de perte	Volonté, dévouement, et responsabilité	Fusion de soi-même avec la cible
<b>Expérimentation du lien</b>	Résignation à la réalité du lien	Acceptation calculée du lien	Adoption du lien	Définition de soi dans les termes du lien
<b>Corollaires</b>	Faible internalisation Indifférence Retrait psychologique Faible signification de la tâche Intérêt pour la prévention Motivation de contrôle Effort minimal			Internalisation élevée Préoccupation importante Investissement psychologique Importante signification de la tâche Intérêt pour la promotion Motivation autonome Effort important
<b>Alignement avec les précédentes conceptualisations</b>				
Kelman (1958)		Conformité		Identification et internalisation
Becker (1960)		Coûts perdus et investissements		
Etzioni (1961)	Aliénante	Calculée		Morale
Kanter (1968)	Contrôle et continuité	Continuité		Cohésion
Salancik (1977)		Cohérence comportementale		
Mowday, Steers & Porter (1979)				Identification et implication
Brickman (1987)	Devoir	Devoir	Volonté	Volonté
Meyer & Allen (1991)	Normative et de continuité	Normative et de continuité	Affective et normative	Affective et normative

**Tableau n°3 : Un continuum de liens (d'après Klein et al., 2012, p. 134)**

[2012] qui affirment que l'implication n'est pas une attitude, et Solinger et al. [2008] pour qui il s'agit bien d'une attitude. Pour Klein et al., l'implication ne correspond pas aux caractéristiques d'une attitude en tant qu'évaluation d'une cible (par exemple est-ce que la cible est considérée comme bonne/mauvaise, agréable/désagréable, etc.) ce qui est différent du dévouement à l'égard d'une cible. Le fait de proposer une définition beaucoup plus restreinte de l'implication, comme un type de lien particulier, conduit naturellement ces auteurs à considérer que l'implication est plutôt un état psychologique.

L'intérêt de cette nouvelle conceptualisation de l'implication est qu'elle ne fait pas référence à une cible particulière. Elle peut donc s'appliquer à la cible organisationnelle comme à d'autres cibles : le poste, la carrière, le supérieur hiérarchique, l'équipe de travail, un projet... Klein et al. se concentrent dans la suite de leur article sur l'étude de ce lien particulier et proposent un modèle processuel d'implication applicable à n'importe quelle cible. Ce modèle distingue tout d'abord les antécédents du lien d'implication : les caractéristiques individuelles (valeurs, personnalité), les caractéristiques de la cible (nature, proximité), les facteurs interpersonnels (influence sociale, échange social), les facteurs organisationnels (culture, climat, pratiques RH) et les facteurs sociétaux (culturels et économiques). Ces antécédents vont avoir une influence sur les perceptions de la cible et de l'environnement (importance, affect, confiance, contrôle), par le biais de processus cognitifs et affectifs. Ces perceptions vont influencer à leur tour le degré d'implication vis-à-vis de la cible (lui-même modéré par les liens d'implication à l'égard d'autres cibles). Cette implication entraîne des conséquences (volonté de maintenir le lien avec la cible et motivation) qui vont conduire l'individu à des actions spécifiques qui pourront affecter, par une boucle de rétroaction, les perceptions de la cible. Cette nouvelle définition de l'implication et ce processus permettent donc bien de distinguer l'implication d'une de ses conséquences (volonté de maintenir le lien avec la cible), exprimée en des termes pouvant s'appliquer à n'importe quelle cible. Elle répond ainsi aux critiques sur la confusion entre l'implication et ses conséquences que nous avons rappelées dans ce papier. Cette proposition constitue incontestablement une avancée pour plusieurs raisons : tout d'abord, l'implication est enfin définie sans référence à une cible particulière, comme « un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible » [Klein et al., 2012, p. 137],<sup>6</sup> ceci facilitant l'étude des implications multiples (liens d'implication à l'égard de différentes cibles). Quand le lien expérimenté par un individu se traduit par une absence de choix, il ne s'agit pas d'implication mais d'un autre type de lien (lien de consentement ou lien instrumental) ce qui est en phase avec les travaux précédents soulignant que le modèle en trois composantes reflétait en fait des construits distincts [Solinger et al., 2008]. En revanche, elle laisse en suspens un certain nombre de questions.

### **3. Les questions non résolues**

Cette évolution de la littérature sur l'implication soulève plusieurs questions sur la nature même de l'implication, sur l'étude des profils d'implication (implication multiple et, désormais, liens multiples) ainsi que sur la terminologie utilisée dans la recherche francophone.

#### ***3.1. La question de la nature de l'implication***

---

<sup>6</sup> « a volitional psychological bond reflecting dedication to and responsibility for a particular target ».

Klein et al. [2012] soulignent que des questions fondamentales restent posées, en particulier le fait de savoir si l'implication est un état psychologique, une attitude ou un comportement. On a vu qu'ils prennent clairement position en optant pour l'état psychologique. Les arguments avancés semblent convaincants eu égard à la nouvelle définition de l'implication proposée par ces auteurs. Cependant, ils définissent aussi l'implication comme un type de « lien » psychologique, sans discuter de la différence entre « état » et « lien ». Ne serait-il pas plus opportun de parler uniquement de lien psychologique, d'une part pour bien différencier l'implication de la satisfaction qui a été définie comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'appréciation de son travail ou de ses expériences de travail [Locke, 1976, p.1300]<sup>7</sup> et, d'autre part, pour souligner la nature dynamique de l'implication mise en avant par Klein et al. [2012, p.138] dans leur revue des attributs de la nouvelle définition qu'ils proposent ? Ils affirment que définir l'implication comme un état distinct d'une attitude permet de mieux la différencier des construits affectifs comme la satisfaction [Klein et al., 2012, p.138]. Il nous semble moins discutable de parler uniquement de « lien ». Si nous reprenons les premiers travaux, dans le contexte français, l'implication, certes définie à l'époque uniquement par rapport à la cible organisationnelle, était bien considérée comme une « relation entre la personne et l'organisation » [Thévenet, 1992, p.144], puis lorsque les autres cibles ont été intégrées au concept comme « un type de relation à son travail » [Thévenet, dans Neveu et Thévenet, 2002, p. 15]. Le « lien », définit dans le dictionnaire Larousse comme « tout ce qui attache, unit », correspond bien à cette idée de relation, l'implication étant un type particulier de relation ou de lien, un lien « volontaire » [« a volitional bond », Klein et al., 2012, p.131].

### ***3.2. La question des profils d'implication: implication multiple et liens multiples***

Klein et al. [2012] précisent bien que leur tableau présente uniquement des exemples de liens possibles et évoquent la possibilité de zones de recouvrement entre des liens adjacents dans le tableau. Toutefois, quand ils évoquent les liens à l'égard de différentes cibles, c'est uniquement par rapport à l'implication (telle qu'ils la définissent) simultanée vis-à-vis de différentes cibles, c'est-à-dire l'implication multiple. Dans leur modèle processuel d'implication, l'implication à l'égard d'une cible peut bien être modérée par l'implication à l'égard d'autres cibles...mais pas par les autres types de liens à l'égard d'autres cibles...ou de la même cible. Ne peut-on pas concevoir qu'un individu puisse à la fois, pour une même cible, expérimenter au moins deux types de liens différents (par exemple un lien instrumental et un lien d'implication) ? Ne peut-on pas concevoir également qu'un individu puisse à la fois, pour des cibles différentes, expérimenter au moins deux types de liens différents ? Il ne s'agit plus seulement d'étudier l'implication multiple mais les liens multiples. Il ne s'agit plus de parler uniquement de profils d'implication mais également de profils de liens psychologiques. La question des interactions entre ces liens multiples reste entière. Or c'est la compréhension de l'ensemble de ces articulations qui permettrait, selon nous, d'expliquer la faiblesse des corrélations généralement observées entre implication et performance au travail<sup>8</sup> [Wright et Bonett, 2002 ; Meyer et al., 2002 ; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005]. Les dirigeants tentent d'impliquer leurs salariés en les incitant à construire un lien volontaire avec leur organisation. Mais les salariés expérimentent en réalité différents types de liens avec leur

---

<sup>7</sup> « a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences » [Locke, 1976, p. 1300].

<sup>8</sup> Klein et al. [2012, p. 144] n'ont pas inclus la performance dans leur modèle processuel d'implication car ce n'est pas une conséquence pertinente pour toutes les cibles.

univers de travail et le lien entre l'implication et la performance est vraisemblablement affecté par les interactions de ces liens multiples.

### ***3.3. La question de la terminologie dans la recherche : engagement vs implication***

Les problèmes de définition et de terminologie ont été évoqués dès 1991 par J.-P. Neveu. Il soulignait que deux termes, dans les travaux en langue anglaise, désignaient les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail : *involvement* et *commitment*. Le premier concernait selon lui l'adéquation homme/emploi (« *job involvement* ») et le deuxième les rapports développés par l'individu envers l'organisation qui l'emploie (« *organizational commitment* »). Il remarquait également que ces deux termes avaient été traduits par « *implication* » dans la recherche française et proposait une clarification de la terminologie pour faciliter le développement des recherches mobilisant ce concept. Il suggérait alors d'introduire le terme « *engagement* », en référence aux travaux des chercheurs en psychologie, pour illustrer la relation individu/emploi tandis que le terme « *implication* » désignerait les rapports individu/organisation. Par la suite, les travaux de P. Morrow [1993] sur le concept de « *work commitment* » ont conduit la plupart des chercheurs français à adopter le terme plus général d'*implication* au travail, englobant ainsi toutes les formes d'*implication* (dans l'emploi, dans l'organisation, mais aussi dans la carrière, la profession...). Cet accord sur la terminologie apparaît notamment dans l'ouvrage publié par le groupe de recherche « *implication* » de l'AGRH, coordonné par J.-P. Neveu et M. Thevenet, intitulé « *L'implication au travail* » [2002]. Cependant, des recherches récentes publiées en français utilisent le terme « *d'engagement organisationnel* » [Vandenberghe et al., 2009, p.273] pour faire référence exactement aux mêmes travaux, en particulier ceux d'Allen et Meyer, ce qui contraint parfois à préciser que le concept d'*engagement* « est davantage utilisé en France sous le nom d'*implication* » [Roussel, 2009, p. 9]. Ces problèmes de terminologie ne facilitent pas l'avancée des recherches sur un concept qui, comme on l'a vu, pose déjà des difficultés en termes de définition. Il est par exemple très perturbant d'utiliser le terme « *d'engagement organisationnel* [Vandenberghe et al., 2009, p.290] pour évoquer tous les travaux que d'autres chercheurs appellent « *l'implication organisationnelle* » et d'utiliser en même temps, dans le même texte, le terme « *d'implication au travail* » pour faire référence uniquement à l'expression anglaise « *job involvement* » en présentant cette « *implication au travail* » parmi les « *variables corrélées à l'engagement organisationnel* » [Vandenberghe et al., 2009, p. 291 et 292]. Ces problèmes de terminologie ajoutent de la confusion à un domaine de recherche qui n'en a guère besoin. Leurs choix vont par ailleurs à l'encontre de la proposition qui avait été faite par Neveu [1991], qui nous semble justifiée par le fait que le terme d'*involvement* renvoie plutôt à un comportement et que l'*implication* doit bien être distinguée de ses conséquences comportementales. Ces problèmes de traduction conduisent les chercheurs francophones qui choisissent l'un ou l'autre des termes à se justifier. C'est le cas de Biétry et Laroche, [2011, p. 19] qui étudient l'*implication* dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière : ils ajoutent une note de bas de page pour indiquer que la « *traduction en 'implication' des termes anglo-saxons 'd'involvement' et de 'commitment' a donné lieu à divers glissements sémantiques* » et que « *pour éviter ces confusions, les notions d'implication, d'attachement, d'allégeance et d'engagement seront considérées [...] comme synonymes* » Il nous semble opportun, en nous appuyant sur la nouvelle définition de l'*implication* de Klein et al. [2012] de proposer d'utiliser en français le terme d'*implication*, en raison à la fois de l'utilisation par ces auteurs du seul terme « *commitment* » (ils n'utilisent le terme *involvement* que pour faire référence au « *psychological involvement* » que nous avons traduit dans le tableau 3 par « *investissement psychologique* ») et de la différenciation

claire qu'ils proposent entre implication et comportement. Quand au terme anglais « engagement » parfois utilisé, Klein et al. [2012, p.143 et 144] précisent qu'il s'agit d'une conséquence motivationnelle attendue, distincte de l'implication. La discussion reste ouverte, puisque nous pouvons aussi faire remarquer que le terme anglais « bond » utilisé par Klein et al. [2012] peut être traduit par lien ou attachement mais également par engagement ou obligation !

#### **4. Conclusion**

Cette nouvelle conceptualisation de l'implication, qui semble prometteuse, ouvre de nombreuses voies de recherche. Il s'agit tout d'abord de développer une réflexion conceptuelle sur chaque type de lien, à l'instar de ce que Klein et al. [2012] ont proposé pour le lien d'implication, afin de déterminer par exemple si le lien de consentement et le lien instrumental sont des construits distincts ou non des deux sous-dimensions de l'implication de continuité de Meyer et Allen. Par la suite, il s'agira de développer des mesures appropriées pour chaque type de lien, les mesures de Meyer et Allen [1997] n'étant plus acceptables. Ce travail de proposition d'échelles de mesure peut déjà être commencé pour le lien d'implication, sur la base de sa nouvelle définition. Enfin, l'étude des interactions (effets de synergie, effets d'annulation) entre les implications multiples et, au-delà, entre les liens multiples reste d'actualité ainsi que l'étude de l'évolution des liens par des approches longitudinales : pourquoi et comment un individu passe-t-il d'un type de lien à un autre ou comment ses expériences influencent-elles le degré (ou les degrés) d'un type ou des types de lien(s) qu'il expérimente ?

#### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), "The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, n°63, p. 1-18
- Allen N.J., Meyer J.P. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, p. 61-89
- Allen N.J., Meyer J.P. (1996), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, n°49, p. 252-276
- Angle H.L., Lawson M.B. (1993), "Changes in affective and continuance commitment in times of relocation", *Journal of Business Research*, vol. 26, n°1, p. 3-15
- Aryana N., Pollock J., Amernic J. (1981), "An examination of professional commitment in public accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n°4, p. 271-280

- Becker H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, n°66, p. 32-42
- Bergman M.E. (2006), "The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda", *Journal of Organizational Behavior*, n°27, numéro special, p. 645-663
- Biétry F., Laroche P. (2011), "L'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°81, p. 19-38
- Chen Z. X., Francesco A.-M., (2003), "The relationship between the three components of commitment and employee performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, p. 490-510
- Cheng Y., Stockdale M.S. (2003), "The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, p. 465-489
- Cohen A. (2007), "Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, n°17, p. 336-354
- Cooper-Hakim A., Viswesvaran C. (2005), "The construct of work commitment: Testing an integrative framework", *Psychological Bulletin*, vol.131, n°2, p. 241-259
- Curry J.P., Wakefield D.S., Price J.L., Mueller C.W. (1986), "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°4, p. 847-858
- Eagly A.H., Chaiken S. (1993), *The psychology of attitudes*, Orlando, FL Harcourt
- Foote N. (1951), "Identity as the basis for a theory of motivation", *American Sociological Review*, n° 26, p. 14-21
- Klein H.J., Molloy J.C., Brinsfield C.T. (2012), "Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds", *Academy of Management Review*, vol. 37, n°1, p. 130-151
- Locke E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Dunnette M.D. (Ed.), Chicago, Rand McNally, College Publishing Company, p. 1297-1349
- McElroy J.C., Morrow P.C., Crum M.R., Dooley F.J. (1995), "Railroad employee commitment and work-related attitudes and perceptions", *Transportation Journal*, vol. 34, n°3, p. 13-24
- McGee G.W., Ford R.C. (1987), "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n°4, p. 638-642
- Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace – Theory, research and application*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, n°1, p. 61-89
- Meyer J.P., Herscovitch L. (2001), "Commitment in the workplace. Toward a general model", *Human Resource Management Review*, vol.11, n°3, p. 299-326
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, n°61, p. 20-52
- Morrow P.C. (1983), "Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment", *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, p. 486-500
- Morrow P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, Jai Press Inc.
- Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press

- Neveu J-P. (1991), "Méthodologie de l'implication", *Communication au Congrès de l'AGRH*, Cergy, p. 141-144
- Neveu J-P., Thévenet M. (Coord., 2002), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n°5, p. 603-609
- Powell D.M., Meyer J.P. (2004), "Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, p. 157-177
- Reichers A.E. (1985), "Review and reconceptualization of organizational commitment", *Academy of Management Review*, vol. 10, n°3, p. 465-476
- Roussel P. (2009), Introduction à l'ouvrage *Comportement organisationnel, volume 3, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, in Rojot J., Roussel P. et Vandenberghe C. (sous la direction de), Bruxelles, De Boeck, p. 5-13
- Rusbult C.E., Farrell D. (1981), "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments", *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 27, p. 78-95
- Rusbult C.E., Farrell D. (1983), "A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments", *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, n°3, p. 429-438
- Siu O.-L. (2002), "Occupational stressors and well-being among Chinese employees: the role of organisational commitment", *Applied Psychology: An international review*, vol. 51, n°4, p. 527-544
- Slocombe T.E., Dougherty T.W. (1998), "Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behaviour", *Journal of Business and Psychology*, vol. 12, n°4, p. 469-491
- Solinger O.N., Van Olffen W., Roe R.A. (2008), "Beyond the Three-Component Model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n°1, p. 70-83
- Thévenet M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons
- Vandenberghe C. (2003), "Application of the three-component model to China: issues and perspectives", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 62, p. 516-523
- Vandenberghe C., Landry G., Panaccio A.-J. (2009), "L'engagement organisationnel" dans *Comportement organisationnel, volume 3, Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, in Rojot J., Roussel P. et Vandenberghe C. (sous la direction de), Bruxelles, De Boeck, p. 275-306
- Wang Z.M. (2003), "Managerial competency modelling and the development of organizational psychology: a Chinese approach", *International Journal of Psychology*, vol. 38, n°5, p. 323-334
- Wang Z.M., Charles-Pauvers B., Liu X.P. (2001), "Organizational commitment and performance under the Chinese management setting", *Proceedings of the National Conference of Chinese Psychological Society*, 4-8 November, Guangzhou, China
- Wiener Y. (1982), "Commitment in organizations: a normative view", *Academy of Management Review*, vol. 7, n°3, p. 418-428
- Wong C.-S., Hui C., Wong Y.-T., Law K.S. (2001), "The significant role of Chinese Employees' organizational commitment: implications for managing employees in Chinese societies", *Journal of World Business*, vol. 36, n°3, p. 326-340
- Wright T.A., Bonett D.G. (2002), "The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°6, p. 1183-1190