

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/255656732>

# L'engagement des salariés dans le travail

Article · January 2000

CITATIONS

28

READS

30,627

3 authors:



[Kathleen Bentein](#)

Université du Québec à Montréal

69 PUBLICATIONS 3,345 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Florence Stinglhamber](#)

Université Catholique de Louvain - UCLouvain

127 PUBLICATIONS 9,695 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Christian Vandenberghe](#)

HEC Montréal - École des Hautes Études commerciales

216 PUBLICATIONS 13,233 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DANS LE TRAVAIL<sup>1</sup>

Kathleen BENTEIN\*  
Université catholique de Louvain

Florence STINGLHAMBER\*  
Université catholique de Louvain

Christian VANDENBERGHE  
Université catholique de Louvain

### Résumé

*Meyer et Allen (1991, 1997) ont développé et validé une conception tridimensionnelle de l'engagement (affectif, de continuation, normatif) envers l'entreprise. Leur modèle peut être appliqué à d'autres cibles de travail telles que la profession, le supérieur, le groupe de travail et les clients. La recherche concernant cette conceptualisation est passée en revue, une attention particulière étant portée aux éventuels conflits entre engagements vis-à-vis de cibles différentes, aux antécédents et aux conséquences de l'engagement. Enfin, nous analysons les liens potentiels entre engagement et pratiques de gestion des ressources humaines.*

---

Mots clés : engagement, pratiques de gestion des ressources humaines

---

L'engagement des salariés dans l'entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des vingt dernières années. Il est actuellement admis que l'engagement recouvre des formes d'attachement différentes. Les travaux de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990a, 1996; Meyer, 1997; Meyer et Allen, 1991, 1997) sont à cet égard les plus célèbres : le modèle tridimensionnel qu'ils ont développé a, en effet, donné lieu à de nombreuses validations (p. ex. Dunham, Grube et Castaneda, 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Ko, Price et Mueller, 1997; Meyer, Allen et Smith, 1993; Stanley, Meyer, Topolnytsky et Herscovitch, 1999) et semble s'imposer actuellement comme la conceptualisation la plus complète de ce construit. Ils définissent l'engagement comme « un état psychologique qui (a) caractérise la relation de l'employé à son

---

1. La correspondance relative à cet article peut être adressée à Kathleen Bentein, Université catholique de Louvain, Faculté de Psychologie, Place Cardinal Mercier 10, B-1348 Louvain-la-Neuve, Belgique. Courriel : bentein@ergo.ucl.ac.be

\* Kathleen Bentein et Florence Stinglhamber ont apporté une contribution égale à ce manuscrit.

organisation et (b) qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise » (Meyer et Allen, 1991, p. 67).

Au sein de cet « état psychologique » que constitue l'engagement, des différences de nature existent. L'*engagement affectif* désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise. Cette forme d'engagement s'inscrit directement dans la ligne des recherches de Porter et ses collègues (Mowday, Porter et Steers, 1982; Mowday, Steers et Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974). L'*engagement de continuation* est basé sur les coûts occasionnés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise (pertes de salaire ou d'avantages extralégaux, transférabilité limitée de compétences spécifiques, alternatives d'emploi peu nombreuses, etc.). Cette forme d'engagement « par défaut » correspond à la théorie des « side bets » développée par Becker (1960). Enfin, s'inspirant des travaux de Wiener (1982), Allen et Meyer (1990a) ont identifié une troisième composante, l'*engagement normatif*, qui représente une attitude de loyauté envers l'entreprise dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Ainsi, les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuation restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation. Notons que Meyer et Allen (1997) insistent sur le fait que ces trois composantes coexistent à des degrés divers chez l'individu.

Des travaux récents ont démontré que ce modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel pouvait être appliqué à d'autres cibles, telles que la profession, le supérieur hiérarchique, le groupe de travail et les clients de l'entreprise (Irving, Coleman et Cooper, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise, sous presse). Il semble donc que tout employé peut ressentir un attachement affectif, de continuation et/ou normatif envers chacune de ces cinq cibles, ceci pouvant être représenté par une matrice comprenant 15 cellules (3 formes d'engagement x 5 cibles d'engagement) (Meyer et Allen, 1997). En somme, les études accumulées dans le domaine de l'engagement des salariés font apparaître qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel tant du point de vue de sa forme que du point de vue de sa cible. En outre, il ressort de recherches récentes que considérer cette double multidimensionnalité permet de mieux prédire les attitudes et comportements des employés, comme l'intention de quitter l'entreprise (Meyer *et al.*, 1993; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999) ou la performance au travail (Meyer *et al.*, 1993).

Dans les sections suivantes, nous aborderons les problématiques relatives à l'engagement des salariés en lien direct avec la réalité des gestionnaires des ressources humaines et, plus particulièrement, des psychologues du travail. Nous envisagerons d'abord les dépendances et conflits potentiels entre les engagements envers les différentes cibles. Dans une deuxième section, nous présenterons les antécédents sur

lesquels il est possible d'agir en vue de développer l'engagement des employés. Nous exposerons ensuite les conséquences de l'engagement sur les attitudes et comportements des salariés. Enfin, dans une quatrième section, nous examinerons l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur l'engagement des employés. Notons que, pour les deux dernières sections, la discussion portera essentiellement sur la composante affective de l'engagement à l'égard de l'entreprise, étant donné le peu de recherches empiriques portant sur l'ensemble de la matrice proposée.

### **DÉPENDANCES ET CONFLITS POTENTIELS ENTRE LES ENGAGEMENTS ENVERS LES DIFFÉRENTES CIBLES**

La matrice à double entrée, dans laquelle les trois formes d'engagement constituent la première entrée et les cinq cibles d'engagement, la deuxième, est intéressante dans la mesure où elle permet de décrire le profil d'engagement d'un employé au travail. Meyer et Allen (1997) précisent que les cellules de cette matrice ne doivent pas être perçues comme indépendantes les unes des autres. L'existence d'interdépendances s'explique par le fait que certaines des cibles envers lesquelles le salarié peut s'engager sont emboîtées dans d'autres cibles d'engagement (Lawler, 1992). Par exemple, le groupe de travail est une cible comprise dans l'entité plus large que constitue l'entreprise si bien que rester membre de la première implique nécessairement de rester membre de la seconde. Ainsi, un individu affectivement engagé envers son groupe de travail et donc désireux de continuer à travailler dans ce groupe n'a pas d'autre choix que de rester membre de l'entreprise à laquelle appartient ce groupe. Il en résulte qu'un engagement affectif envers le groupe de travail peut contribuer à augmenter l'engagement de continuation à l'égard de l'entreprise. À l'inverse, un engagement de continuation envers l'entreprise peut avoir une influence négative sur le niveau d'engagement affectif envers le groupe de travail ou le supérieur. En effet, si l'employé s'estime contraint de rester dans l'entreprise (parce qu'il ne perçoit, par exemple, que peu d'alternatives d'emploi), il peut se sentir « pris au piège » et réduire son engagement affectif envers les cibles internes à l'entreprise.

Plusieurs auteurs ont mis en évidence la possibilité de conflits entre les engagements vis-à-vis de cibles différentes (Lawler, 1992; Reichers, 1985, 1986). Ceci peut s'expliquer par le fait que les buts et les valeurs des entités envers lesquelles l'individu peut s'engager ne sont pas toujours compatibles. Ainsi, certaines recherches ont démontré que les membres de professions traditionnelles (tels que les médecins, les infirmières, les juristes, etc.) pouvaient ressentir un conflit entre l'engagement envers leur profession et l'engagement vis-à-vis de leur institution (Gunz et Gunz, 1994; Raelin, 1989; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999). C'est souvent le cas des infirmières qui, dans le cadre de leur formation, sont fortement socialisées à des valeurs telles que l'altruisme et le service aux patients et qui, par la suite, se trouvent confrontées aux valeurs de l'hôpital

et tenues de respecter certaines contraintes de productivité (Vandenberghe, 1999; Vandenberghe *et al.*, 1999).

Comme Reichers (1985) le suggère, cette problématique des conflits entre engagements vis-à-vis de différentes cibles est cruciale dans la mesure où les engagements participent à la construction de l'identité personnelle et où cette dernière est inévitablement remise en cause lors de ces conflits. Se pose dès lors la question de la réaction des salariés face à ces situations conflictuelles. En réalité, trois solutions s'offrent à eux. Tout d'abord, les individus peuvent réagir à ces situations en diminuant l'intensité de l'engagement qu'ils ressentent à l'égard d'une des deux cibles en opposition. Ils resteront vraisemblablement engagés, soit vis-à-vis de la cible envers laquelle ils étaient le plus fortement engagés avant le conflit, soit envers la cible qu'ils considèrent comme la moins responsable de ce conflit. Ensuite, ils peuvent réduire leur niveau d'engagement envers les deux cibles antagonistes. Enfin, dans les cas extrêmes, ils peuvent être amenés à « fuir » la situation d'inconfort engendrée par l'incompatibilité entre les engagements et, donc, à quitter les deux cibles impliquées dans le conflit, pour autant que cela soit matériellement possible (Reichers, 1985).

Si les gestionnaires ont parfois l'impression d'être dans l'incapacité d'intervenir dans certains conflits qui dépassent les limites de l'entreprise (p. ex. un conflit entre engagement envers l'entreprise et engagement vis-à-vis de la profession), il apparaît, qu'en réalité, ils disposent d'un pouvoir d'action relativement large. Ils peuvent, en effet, fournir une assistance à leurs salariés en mettant en perspective les conflits qui se présentent entre les entités. Pratiquement, les stratégies dont ils disposent sont les suivantes : mettre l'accent sur le caractère inévitable des conflits dans la vie de l'entreprise, donner aux employés de l'information contextualisée et développer des stratégies individuelles et de groupe pour faire face au stress engendré par les conflits (Allen, 1996).

## **ANTÉCÉDENTS DE L'ENGAGEMENT**

Beaucoup de recherches empiriques ont été consacrées à l'identification des antécédents de l'engagement et, en particulier, de l'engagement affectif envers l'entreprise (pour une synthèse, voir Mathieu et Zajac, 1990). En raison des limites d'espace imparties, il est impossible de présenter ici la liste complète de ces facteurs. Aussi, nous tenterons de dégager les mécanismes majeurs sous-tendant le développement des trois formes d'engagement. Ceci devrait permettre au lecteur d'accéder à une compréhension globale du processus d'engagement et d'en déduire des pistes d'action potentielles.

### **Engagement affectif**

Plusieurs auteurs ont mis en évidence le rôle déterminant des expériences de travail positives dans le développement de l'engagement

affectif (Allen et Meyer, 1990b, 1993; Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et Allen, 1987, 1988; Meyer, Bobocel et Allen, 1991; Meyer, Irving et Allen, 1998; Mowday *et al.*, 1982). L'un des mécanismes par lesquels ces expériences de travail conduisent à l'engagement affectif est relatif au *sentiment d'être soutenu et considéré* (Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Ainsi, Eisenberger et ses collègues ont trouvé une corrélation de .64 ( $p < .001$ ) entre la perception d'un soutien de la part de l'entreprise et l'engagement affectif à l'égard de celle-ci (Eisenberger *et al.*, 1990). Le rôle de ce sentiment de support a également été mis en évidence dans les recherches portant sur le fonctionnement des groupes de travail, le soutien du groupe favorisant le développement de l'engagement affectif à l'égard de ses membres (Ko *et al.*, 1997).

La littérature souligne l'importance d'un deuxième mécanisme basé sur la *perception de la justice des procédures* qui sont appliquées au sein d'une entité. L'engagement affectif des employés semble, en effet, être davantage influencé par l'équité des procédures utilisées pour parvenir à une décision que par le résultat final de cette décision (Folger et Konovsky, 1989; Lind et Tyler, 1988; Sweeney et McFarlin, 1993). Konovsky et Cropanzano (1991) ont par exemple démontré l'existence d'un lien entre, d'une part, cette justice procédurale associée aux pratiques et politiques de gestion mises en place par l'entreprise et, d'autre part, l'engagement affectif des salariés envers celle-ci ( $r = .44$ ,  $p < .01$ ). De façon similaire, on peut supposer que la perception des employés, quant à la justice des procédures mises en œuvre par leur supérieur, est déterminante pour le développement de leur engagement affectif envers celui-ci.

Le troisième mécanisme qui émerge des recherches sur les antécédents de l'engagement affectif réfère au *sentiment d'importance personnelle*. Ainsi, plus les salariés estiment que leurs contributions sont importantes pour l'entreprise, plus ils vont s'engager affectivement à son égard. En accord avec cette perspective, l'étude de Dunham et ses collègues qui portait sur 7 échantillons d'employés (N total = 1 929) a effectivement mis en évidence que l'engagement affectif envers l'entreprise était positivement corrélé avec le sentiment de participer aux prises de décisions (corrélations significatives pour 5 échantillons, allant de .17 à .47) et avec l'autonomie dans les tâches accomplies (corrélations significatives pour les 7 échantillons, allant de .33 à .56) (Dunham *et al.*, 1994). De même, plusieurs recherches ont démontré l'existence d'un lien entre la réceptivité de la direction, quant aux idées émises par le personnel, et le développement de l'engagement affectif (Allen et Meyer, 1990a; Lee, 1992). Il est vraisemblable que ce sentiment d'importance personnelle soit également un mécanisme important pour le développement de l'engagement affectif envers les clients de l'entreprise. Si les salariés ont l'impression que le travail qu'ils fournissent est indispensable aux clients, que leurs contributions sont d'une importance considérable pour cette cible, ils pourraient effectivement être davantage enclins à s'engager affectivement à leur égard.

Enfin, le quatrième mécanisme sous-tendant le développement de l'engagement affectif repose sur le *sentiment de réalisation personnelle*. Ainsi, les salariés vont s'engager affectivement vis-à-vis, par exemple, de leur entreprise dans la mesure où celle-ci satisfait à leurs besoins, rencontre leurs attentes et leur permet d'atteindre leurs objectifs (Meyer et Allen, 1997; Wanous, 1992; Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992). Un tel mécanisme pourrait également être à l'œuvre dans le développement de l'engagement affectif envers la profession. Ainsi, l'adéquation entre les attentes des salariés quant à leur pratique professionnelle et ce qu'ils expérimentent effectivement dans le cadre de celle-ci renforcerait l'attachement affectif envers la profession.

### **Engagement de continuation**

Rappelons que l'engagement de continuation envers une cible repose sur la perception du salarié quant aux coûts associés à la rupture du lien avec cette cible. Par conséquent, toute action ou événement qui augmente ces coûts de départ est un antécédent potentiel de l'engagement de continuation (Meyer et Allen, 1997). Précisons néanmoins qu'une variable ne peut avoir un effet sur le développement de cette forme d'engagement que dans la mesure où le salarié réalise et reconnaît qu'elle contribue à rendre le départ plus coûteux encore (Whitener et Walz, 1993). Le rôle central joué par ce processus de « reconnaissance » implique que deux individus, qui sont objectivement dans la même situation, peuvent présenter des niveaux d'engagement de continuation assez différents (Meyer et Allen, 1997).

Les études ont mis en évidence deux types d'antécédents de l'engagement de continuation envers l'entreprise. Tout d'abord, il semble que cette forme d'engagement soit fonction de la *disponibilité perçue des alternatives d'emploi* (Allen et Meyer, 1990a; Lee, 1992; Meyer *et al.*, 1991). Les employés estimant disposer de suffisamment d'alternatives d'emploi à l'extérieur de leur entreprise auront un engagement de continuation à l'égard de celle-ci plus faible que ceux qui pensent n'avoir que peu d'opportunités sur ce plan. Ainsi, Allen et Meyer (1990a) ont trouvé une corrélation négative de  $-0.43$  ( $p < .05$ ) entre la disponibilité perçue d'alternatives d'emploi et l'engagement de continuation des employés. Ces perceptions quant aux alternatives d'emploi reposent tant sur des éléments de l'environnement externe (tels que la situation économique générale ou le taux de chômage) que sur des éléments propres à la situation professionnelle de chaque salarié (tels que les résultats de recherches d'emploi antérieures ou le nombre d'entreprises ayant spontanément recruté le salarié ces dernières années).

Le second type d'antécédents de l'engagement de continuation vis-à-vis de l'entreprise réfère aux *investissements* (en temps, en efforts ou en argent) faits par le salarié en vue de s'adapter à son entreprise, investissements qu'il perdrait s'il venait à la quitter (Allen et Meyer, 1990a;

Lee, 1992; Whitener et Walz, 1993; Withey, 1988). Par exemple, le salarié qui s'est employé à acquérir des connaissances spécifiques à l'entreprise dans laquelle il travaille (p. ex. maîtrise d'un système informatique propre à cette entreprise) —au détriment de connaissances potentiellement transférables à d'autres sociétés, voire à d'autres secteurs d'activités (p. ex. maîtrise de compétences génériques en informatique) — aura davantage tendance à s'engager envers son entreprise. Cette démarche d'acquisitions de compétences spécifiques a effectivement pour effet de le lier encore davantage à son entreprise et, par conséquent, d'augmenter le coût associé à son éventuel départ. Ainsi, Allen et Meyer (1990a) ont trouvé une corrélation de  $-.20$  ( $p < .05$ ) entre la transférabilité des compétences acquises au sein de l'entreprise et l'engagement de continuation.

Il est vraisemblable que ce principe des investissements est également à l'œuvre dans le processus de développement de l'engagement de continuation envers d'autres cibles de l'environnement de travail des salariés. Ainsi, plus ils ont dû consacrer du temps et des efforts pour s'adapter au fonctionnement d'un groupe de travail, à un supérieur ou à un type de clientèle, plus il leur paraîtra coûteux et difficile de quitter l'une de ces cibles. Par exemple, si un employé est amené à travailler avec une clientèle très particulière, il est vraisemblable qu'il lui faudra un certain temps avant de connaître en profondeur les spécificités de ce type de clientèle, ses besoins particuliers, et les produits et/ou services pour y répondre. Changer de clientèle impliquerait dès lors que l'investissement accordé dans ce sens aurait été produit à perte, ce qui rendrait l'éventuel « départ » fort coûteux. De même, changer de profession sera plus difficile aux salariés s'ils considèrent (a) qu'acquérir les compétences propres à l'exercice de celle-ci a nécessité un long et dur cheminement, et/ou (b) que ces compétences ne sont pas aisément transférables à d'autres professions (Wallace, 1993, 1997).

### **Engagement normatif**

L'engagement normatif représente une attitude de loyauté envers une cible donnée, dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Wiener (1982) suggère que cette forme d'engagement se développe sur la base des *processus de socialisation* auxquels les individus ont été confrontés tant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle. Ces expériences de socialisation véhiculent de nombreux messages quant au caractère approprié de certains comportements et attitudes, messages qui sont intériorisés par les individus. Ainsi, les individus apprennent, au travers de processus complexes tels que les conditionnements classique et vicariant, ce que leur famille, leur culture, leur entreprise ou les membres de leur profession valorisent et attendent d'eux. Dans le cas de l'engagement normatif, la croyance intériorisée est relative au sentiment de loyauté que l'individu se doit d'éprouver à l'égard d'une entité (p. ex. envers son entreprise, envers sa profession ou envers ses clients).



Il ressort également de la littérature que l'engagement normatif envers une cible peut se développer en réponse aux investissements faits par cette cible à l'égard des salariés, et ceci d'autant plus que ces derniers peuvent difficilement lui « rendre la pareille » (Meyer et Allen, 1991, 1997; Scholl, 1981). Le supérieur, par exemple, peut s'investir dans la formation de ses subordonnés en consacrant du temps à les conseiller et à les informer sur divers aspects de leur travail. En accord avec la *norme de réciprocité* (Gouldner, 1960), les employés bénéficiant de cette attention peuvent dès lors se sentir redevables envers leur supérieur et, pour rectifier ce déséquilibre, développer un sentiment d'obligation à son égard (engagement normatif). Bien évidemment, des différences individuelles et culturelles interviennent dans ce processus en fonction de la mesure suivant laquelle les individus ont intériorisé ce principe d'échange. Notons en outre que certains environnements professionnels (p. ex. certains groupes de travail) mettent davantage en exergue les valeurs de réciprocité et suscitent donc de la part de leurs salariés une attitude plus marquée d'engagement normatif.

En d'autres termes, l'engagement normatif envers une cible est fondé sur le *contrat psychologique* qui lie le salarié à cette cible (Argyris, 1960; Rousseau, 1989; Schein, 1980). Rousseau (1989) définit la notion de contrat psychologique comme l'ensemble des croyances des deux partenaires impliqués dans la relation d'échange quant à leurs obligations réciproques. Contrairement aux contrats formels, le contrat psychologique est entièrement subjectif et peut donc évoluer à travers le temps (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Il peut être de nature transactionnelle ou relationnelle (MacNeil, 1985; Rousseau, 1989). Le contrat transactionnel est composé d'obligations à court terme, spécifiques et monnayables. Le contrat relationnel détermine des obligations à plus long terme, plus larges et reposant sur des éléments non monnayables. Le contrat transactionnel est donc basé sur des principes d'échange économique, tandis que le contrat relationnel repose sur des principes d'échange social. C'est essentiellement cette deuxième forme du contrat psychologique qui prend tout son sens dans le cadre du développement de l'engagement normatif (Rousseau et Wade-Benzoni, 1995).

## CONSÉQUENCES DE L'ENGAGEMENT

L'intérêt des chercheurs et des praticiens pour l'engagement organisationnel provient en grande partie de la relation négative démontrée entre celui-ci et le départ volontaire de l'entreprise, et ce, quelle que soit la nature de l'engagement de l'individu à l'égard de l'entreprise. Cependant, les comportements des employés au travail sont tout aussi importants pour le fonctionnement d'une entreprise que le fait qu'ils décident d'en rester membre ou non (Meyer et Allen, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, 1989). C'est pourquoi, loin de nous centrer sur le départ volontaire comme conséquence exclusive des trois formes d'engagement à l'égard des différentes cibles, nous aborderons, dans cette section, d'autres types de comportements qui semblent eux aussi influencés par l'engagement et qui jouent un rôle fondamental dans l'efficacité d'une entreprise.

De façon générale, la nature de l'engagement pourrait être déterminante pour comprendre le lien entre cette variable et les divers comportements au travail qu'elle peut influencer. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les individus qui éprouvent un engagement affectif à l'égard d'une entité développent une attitude très positive envers celle-ci et se montrent donc désireux de contribuer spontanément à son bon fonctionnement. A l'opposé, les employés qui restent membres d'une entité parce que les coûts liés à leur départ sont trop élevés (engagement de continuation) peuvent ressentir un sentiment de frustration qui débouchera sur des comportements au travail inadéquats. Enfin, les attitudes des employés qui sont normativement engagés à l'égard d'une entité seront de l'ordre de la loyauté et du devoir. De tels sentiments, s'ils conduisent les individus à agir de façon appropriée au travail, n'entraîneront cependant pas le même enthousiasme ou la même implication que l'engagement affectif.

Les recherches empiriques vont dans ce sens. Ainsi, en ce qui concerne *le départ volontaire d'une entreprise*, les résultats accumulés montrent que l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise est négativement corrélé à cette variable, qu'elle soit mesurée par le biais des intentions de quitter ou du départ réel (Allen et Meyer, 1996; Mathieu et Zajac, 1990; Tett et Meyer, 1993). Dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990) relèvent effectivement une corrélation moyenne de  $-.46$  entre l'engagement affectif et l'intention de quitter, et de  $-.28$  entre l'engagement affectif et le départ réel, ce qui représente des liens relativement robustes, en particulier dans le premier cas. La relation entre les deux autres composantes de l'engagement vis-à-vis de l'entreprise et le départ volontaire est également négative, quoique souvent d'une amplitude plus faible (Allen et Meyer, 1996). Vandenberghe et ses collègues (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise, sous presse) ont montré que les engagements à l'égard d'autres cibles que l'organisation, telles que la profession, le supérieur, le groupe de travail et les clients contribuent aussi à la prédiction de l'intention de quitter

l'entreprise. Ainsi, la prise en compte des engagements à l'égard d'autres cibles que l'entreprise semble centrale dans la compréhension du processus de départ intentionnel de l'entreprise. Par exemple, si les infirmières décident de continuer à rester membres de leur hôpital, c'est en partie en raison de leurs engagements envers leur profession et leurs patients.

Bon nombre d'études ont examiné les relations entre l'engagement envers l'entreprise *et la présence au travail* (ou son contraire, l'absentéisme). Elles montrent que l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise est un facteur qui contribue à une présence au travail plus constante (Mathieu et Zajac, 1990), sans doute parce que les individus affectivement attachés à leur organisation développent une attitude positive à son égard et souhaitent dès lors participer plus activement à son fonctionnement et à l'atteinte de ses objectifs. Par ailleurs, plusieurs études (Gellatly, 1995; Hackett *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1993; Somers, 1995) démontrent que les employés affectivement engagés envers leur entreprise sont moins souvent absents pour des raisons volontaires, c'est-à-dire décident moins souvent de s'absenter lorsqu'ils ont le choix de venir ou non (p. ex.  $r = -.22$ ,  $p < .05$ ; Hackett *et al.*, 1994). En revanche, l'engagement de continuation ne semble pas significativement lié à l'absentéisme. Enfin, en ce qui concerne l'engagement normatif, celui-ci a été soit associé négativement aux absences volontaires (p. ex.  $r = -.15$ ,  $p < .01$ ; Meyer *et al.*, 1993), soit non corrélé à ce critère (p. ex.  $r = -.09$ , ns; Hackett *et al.*, 1994). Notons cependant que les corrélations rapportées ci-dessus sont statistiquement significatives mais modestes d'un point de vue pratique, ce qui peut indiquer que des modérateurs interviennent dans la relation entre engagement et absentéisme.

Les liens entre *engagement organisationnel* et *performance* ont été examinés par divers auteurs en utilisant des mesures soit auto-rapportées, soit externes ou objectives. Seul l'engagement affectif a pu être lié de façon relativement constante à travers les études à la performance liée au rôle du salarié dans l'entreprise (c'est-à-dire à l'accomplissement des tâches qui lui sont explicitement demandées dans le cadre de sa fonction). Par exemple, Meyer *et al.* (1989) montrèrent que l'engagement affectif des employés à l'égard de l'entreprise était positivement associé au « potentiel de promotion » ( $r = .24$ ,  $p < .05$ ) et à la performance globale au travail, tels qu'évalués par leurs supérieurs ( $r = .25$ ,  $p < .05$ ). Des résultats similaires ont été rapportés par Angle et Lawson (1994), Cropanzano, James et Konovsky (1993) et Shore, Barksdale et Shore (1995). En ce qui concerne l'engagement de continuation à l'égard de l'entreprise, les résultats de recherches (Angle et Lawson, 1994; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Hackett *et al.*, 1994; Konovsky et Cropanzano, 1991; Meyer *et al.*, 1989; Moorman, Niehoff et Organ, 1993) montrent qu'il est soit non corrélé (p. ex.  $r = -.07$ , ns; Hackett *et al.*, 1994) soit négativement corrélé (p. ex.  $r = -.27$ ,  $p < .05$ ; Meyer *et al.*, 1989) à la performance liée au rôle. Enfin, les mesures de performance liée au rôle corrélaient positivement avec la composante normative de l'engagement (p. ex.  $r = .12$ ,  $p < .05$ ; Ashforth et Saks, 1996).

mais d'une manière moins nette qu'avec la composante affective. Dans l'ensemble donc, l'engagement affectif est plus fortement corrélé à la performance que les autres formes. Néanmoins, le niveau des corrélations observées reste assez modéré, même pour l'engagement affectif, ce qui peut être en partie attribué à la manière dont la performance est mesurée et opérationnalisée (Meyer et Allen, 1997).

L'engagement a aussi été étudié en lien avec des aspects plus discrétionnaires de la performance, à savoir les *comportements extra-rôle* ou la *performance contextuelle*. Organ (1988) a défini les comportements extra-rôle comme des contributions volontaires non explicitement reconnues par le système formel de récompense en vigueur dans l'entreprise et dont l'effet est une amélioration de l'efficacité organisationnelle. Suivant les recommandations de Borman et Motowidlo (1993), on préfère actuellement aux comportements extra-rôle, le terme de performance contextuelle. Ces comportements peuvent être orientés vers des cibles variées (McNeely et Meglino, 1994; Williams et Anderson, 1991), comme l'entreprise (p. ex. participer aux réunions concernant la vie de l'entreprise), les collègues (p. ex. aider les nouveaux venus à s'intégrer dans l'équipe), le supérieur (p. ex. se porter volontaire pour l'aider lorsqu'il est confronté à un excès de travail important) ou les clients (p. ex. aider les clients qui ont un service à demander). La plupart des études ont montré que les employés affectivement engagés à l'égard de l'entreprise s'impliquent plus souvent dans des comportements de performance contextuelle (p. ex. Moorman *et al.*, 1993; Shore et Wayne, 1993). Organ et Ryan (1995) rapportèrent des corrélations de .23 ( $p < .05$ ) et de .30 ( $p < .05$ ) entre l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise et deux types de comportements de performance contextuelle, en l'occurrence l'altruisme et la conformité généralisée envers l'entreprise. Ces corrélations sont plus importantes que celles traditionnellement rapportées par les méta-analyses portant sur la relation entre engagement et performance liée au rôle dans l'entreprise. En ce qui concerne l'engagement de continuation envers l'entreprise, certaines études ont montré qu'il était non corrélé à la performance contextuelle (p. ex.  $r = .08$ , ns; Meyer *et al.*, 1993), alors que dans d'autres, il était négativement lié à de tels comportements (p. ex.  $r = -.20$ ,  $p < .05$ ; Shore et Wayne, 1993). Quant à l'engagement normatif envers l'entreprise, les résultats semblent montrer qu'une relation positive existe avec la performance contextuelle (p. ex.  $r = .11$ ,  $p < .01$ ; Meyer *et al.*, 1993), même si la plupart du temps, elle se montre moins élevée que dans le cas de l'engagement affectif.

À notre connaissance, seule une étude a, à ce jour, montré les liens qui pouvaient exister entre l'engagement envers une cible précise et les comportements de performance contextuelle orientés vers cette même cible (Bentein et Vandenberghe, 2000). Les auteurs montrent en effet que prendre en considération non pas seulement l'engagement envers l'entreprise, mais également l'engagement envers le supérieur permet de mieux prédire les comportements de performance contextuelle à l'égard de ce dernier. Des résultats comparables ont été obtenus en ce qui concerne

la prédiction de comportements de performance contextuelle orientés vers la cible « clients ».

Finalement, certaines études récentes se sont intéressées aux conséquences que l'engagement pouvait avoir sur *le bien-être des employés* dans l'entreprise. Comme pour d'autres critères, ces recherches ont principalement porté sur le lien entre engagement affectif envers l'entreprise et bien-être. À cet égard, les auteurs montrent que l'implication affective est négativement associée à divers indices de stress psychologique et de burnout (pour une méta-analyse, voir Lee et Ashforth, 1996). En d'autres termes, un engagement affectif important envers l'entreprise peut amener des bénéfices personnels pour le salarié en le rendant plus « résistant » aux sources de stress dans le travail. Seule l'étude de Reilly et Orsak (1991) examine les deux autres composantes de l'engagement. Elle met en évidence que l'engagement normatif à l'égard de l'entreprise est lié négativement à diverses mesures de stress au travail alors qu'aucune relation n'existe entre engagement de continuation envers l'entreprise et stress.

En somme, les résultats des recherches empiriques suggèrent que l'engagement affectif constitue une variable importante dans la prédiction de comportements et d'attitudes, tels que le départ volontaire d'une entreprise, l'absentéisme, la performance liée au rôle, la performance contextuelle et le bien-être. En effet, les corrélations liant la composante affective de l'engagement à ces différentes conséquences sont généralement significatives et positives. Quant aux deux autres formes d'engagement, les études montrent qu'elles semblent intervenir de façon plus modérée dans l'explication de ces variables conséquentes. Ainsi, l'engagement normatif, quoique également positivement relié à ces comportements, l'est cependant dans une plus faible mesure. À l'opposé, l'engagement de continuation présente des corrélations négatives et relativement faibles avec ces diverses variables.

## **IMPACT DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS**

Ce n'est que récemment que les liens entre pratiques de GRH et engagement des salariés ont été examinés empiriquement. Les recherches ayant porté sur ces relations ont établi que les pratiques de gestion d'une entreprise pouvaient agir sur le développement de l'engagement de son personnel au travers des mécanismes développés dans la deuxième section du présent article.

À ce jour, la plupart des auteurs ayant traité ce sujet se sont essentiellement centrés sur l'influence que les pratiques de GRH pouvaient avoir sur l'engagement affectif envers l'entreprise. Faute de données empiriques sur les autres formes et cibles d'engagement, c'est selon cette même perspective que nous aborderons ici cette problématique de l'impact

des pratiques de gestion d'une entreprise sur l'engagement de ses salariés.

Il est cependant important de reconnaître que les pratiques de gestion peuvent également avoir des répercussions sur les autres formes d'engagement (Meyer et Allen, 1997). Par exemple, en ce qui concerne la politique de rémunération d'une entreprise, une augmentation de salaire peut, en fonction de la façon dont elle est perçue, mener au développement des trois types d'engagement à l'égard de l'entreprise. Tout d'abord, cela peut avoir un impact sur l'engagement affectif de l'employé, s'il voit dans ce « geste » une manifestation de l'intérêt que l'entreprise lui porte en tant qu'individu. Ensuite, la même augmentation salariale, en raison de l'accroissement des coûts associés au départ éventuel, peut influencer l'engagement de continuation du salarié envers son entreprise. Enfin, une augmentation de salaire peut amener l'employé à développer un sentiment d'obligation et, donc, un engagement normatif envers l'entreprise parce qu'il se sent redevable à son égard. Bien évidemment, des scénarios similaires peuvent être envisagés avec d'autres pratiques de GRH.

D'un point de vue théorique, on peut également supposer que certaines pratiques de gestion de l'entreprise peuvent aussi agir sur l'engagement envers d'autres cibles de travail. Ainsi, pour reprendre le même exemple, l'employé peut penser que l'entreprise lui a accordé cette augmentation de salaire à la suite d'une suggestion émanant de son supérieur direct. Étant donc considéré comme responsable de ce « geste », le supérieur bénéficierait des conséquences positives qui en découlent, notamment en termes d'engagement de la part de l'employé concerné.

Dans les sections suivantes, nous présenterons les études qui ont examiné les liens entre l'engagement et les différentes pratiques de gestion, qu'elles soient réelles ou perçues, dans le domaine du recrutement et de la sélection, de la socialisation et de la formation, des promotions et de la rémunération. Ces recherches ont étudié les effets de chacune de ces pratiques, prise individuellement, sur l'engagement. Il est cependant clair qu'en réalité chaque pratique de GRH n'opère pas de manière isolée. Au contraire, les entreprises développent des systèmes de GRH complexes dont les différentes composantes sont conçues pour agir à l'unisson et pour être compatibles avec la stratégie globale de l'entreprise (Meyer et Allen, 1997).

## Pratiques de recrutement et de sélection

Certains auteurs ont étudié l'influence des procédures de recrutement et sélection sur l'engagement subséquent des employés. On peut notamment se demander si la façon dont l'entreprise traite les postulants affecte leur propension à s'engager par la suite à son égard ou s'il est possible de sélectionner les candidats qui sont davantage susceptibles de s'engager envers différentes cibles de leur environnement de travail.

Dans cette perspective, Wanous et ses collègues (Premack et Wanous, 1985; Wanous, 1980, 1992) se sont interrogés sur l'impact, en termes d'engagement, d'une caractéristique particulière des pratiques de recrutement, à savoir la précision des informations données aux candidats. Ils ont fait l'hypothèse que fournir aux postulants des descriptions de fonction réalistes, mentionnant tant les aspects positifs que négatifs de leur éventuel futur travail, peut ensuite augmenter l'engagement (affectif) envers l'entreprise et la satisfaction au travail des nouvelles recrues, sans pour autant diminuer leur productivité. Les résultats des recherches menées dans ce domaine vont dans ce sens. Notons cependant que la force du lien entre les descriptions de fonction réalistes et l'engagement varie fortement d'une étude à l'autre (Premack et Wanous, 1985), suggérant qu'elle dépend également de la façon dont elles sont transmises.

La littérature propose plusieurs explications théoriques nous permettant de comprendre pourquoi offrir aux postulants des descriptions de fonction réalistes est susceptible d'influencer leur engagement subséquent (voir Breugh, 1983; Wanous, 1980, 1992; Wanous et Colella, 1989). Tout d'abord, quand les candidats disposent d'informations précises, ils sont davantage à même de déterminer si la fonction pour laquelle ils postulent rencontrera leurs besoins. Par conséquent, ceux qui continuent le processus de sélection et qui en fin de compte acceptent l'offre d'emploi sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail et donc de s'engager à l'égard de l'entreprise. Par ailleurs, les individus informés des aspects moins désirables de leur future fonction ont l'opportunité de s'y préparer et de trouver des stratégies leur permettant de faire face aux problèmes auxquels ils seront confrontés. En outre, en exposant aux candidats le plus fidèlement possible ce qu'ils seront amenés à réaliser s'ils sont sélectionnés, l'entreprise ajuste leurs attentes concernant la fonction. Il est dès lors moins probable que ces attentes ne soient pas rencontrées par la suite, lorsqu'ils seront employés dans l'entreprise et qu'ils exerceront la fonction visée. Enfin, les candidats perçoivent les entreprises qui sont honnêtes avec eux comme dignes de confiance et leur attribuent plus volontiers la volonté de se préoccuper du bien-être de leur personnel. On ne peut manquer de constater la similarité existant entre ces quelques explications et les divers mécanismes impliqués dans le développement de l'engagement affectif (cf. supra).

Si les stratégies de recrutement des entreprises semblent donc avoir une influence sur l'engagement subséquent des salariés, qu'en est-il des pratiques de sélection en tant que telles? Meyer et Allen (1997) soulignent qu'il est théoriquement possible de sélectionner des individus qui ont une propension à s'engager. Selon Mowday *et al.* (1982), trois catégories de variables déterminent cette prédisposition : (a) des caractéristiques personnelles (p. ex. l'expérience antérieure ou le désir de faire carrière dans une entreprise), (b) les attentes de l'individu avant son entrée dans l'entreprise, et (c) des variables liées au choix de l'entreprise (p. ex. choix volontaire ou non, irrévocable ou non). Les études ayant testé cette hypothèse (Lee, Ashford, Walsh et Mowday, 1992; Pierce et Dunham, 1987) rapportent que la prédisposition à s'engager, mesurée avant d'être employé dans l'entreprise, prédit effectivement l'engagement (affectif) subséquent du salarié. Notons cependant que même si les recherches actuelles n'ont envisagé que la propension à s'engager sur le plan affectif, il est probable que les employés diffèrent également quant à leur propension à s'engager sur les plans normatif et de continuation (Meyer *et al.*, 1993; Meyer, Irving et Allen, 1998).

### **Pratiques de socialisation et de formation**

Les pratiques de l'entreprise quant à la socialisation et à la formation de son personnel peuvent également avoir un impact sur l'engagement des salariés. Ainsi, les travaux ayant porté sur les effets de la socialisation des nouvelles recrues ont clairement mis en évidence l'existence d'un lien entre les expériences perçues de socialisation et l'engagement (p. ex. Allen et Meyer, 1990b; Ashforth et Saks, 1996; Baker et Feldman, 1990; Jones, 1986; Mignerey, Rubin et Gorden, 1995). Ainsi, Allen et Meyer (1990b) relèvent des corrélations significatives allant de .21 à .49 entre l'engagement et les six sous-dimensions de la socialisation identifiées par Van Maanen et Schein (1979). Parmi ces dernières, celle qui présente la plus forte corrélation avec l'engagement réfère à « la mesure dans laquelle les nouvelles recrues estiment recevoir un support positif versus négatif des membres plus anciens de l'entreprise » (Jones, 1986, p. 265). Ainsi, offrir aux nouveaux salariés un environnement qui les soutient et qui les valorise semble constituer une stratégie efficace pour développer chez eux un fort sentiment d'engagement (Meyer et Allen, 1997).

Si ces études ont certes des implications importantes pour l'élaboration de programmes de socialisation, Meyer et Allen (1997) signalent cependant qu'elles ne nous apportent que peu d'informations sur le contenu à transmettre aux salariés pour susciter un engagement de leur part. Or, il se peut que les caractéristiques structurelles des pratiques de socialisation soient moins déterminantes pour le développement de l'engagement que le message diffusé aux employés dans le cadre de telles pratiques (cf. Ashforth et Saks, 1996; Pascale, 1985). Ainsi, par exemple, des programmes de socialisation destinés à familiariser les salariés aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise pourraient avoir un impact positif sur



l'engagement affectif, indépendamment de la forme prise par ces programmes.

La formation du personnel occupe souvent une place importante dans le processus de socialisation. Bien qu'une augmentation de l'engagement ne soit généralement pas le premier objectif poursuivi dans le cadre d'une formation, elle peut néanmoins en être une des conséquences. Tannenbaum, Mathieu, Salas et Cannon-Bowers (1991) ont en effet démontré qu'une formation pouvait avoir pour effet d'augmenter de manière significative l'engagement des employés envers l'entreprise [ $t(665) = 3.77, p < .01$ ]. Les résultats de leur recherche indiquent en outre que l'engagement vis-à-vis de l'entreprise est positivement associé à la mesure dans laquelle la formation a rencontré les besoins et désirs des salariés ( $\beta = .20, p < .01$ ), à leur satisfaction quant à l'expérience de formation ( $\beta = .32, p < .01$ ) et à leur performance lors de la formation ( $\beta = .14, p < .01$ ). Précisons encore que, si leur étude montre qu'une formation a un impact sur l'engagement des employés, elle suggère par ailleurs que la relation inverse est également d'application. Il apparaît en effet que l'engagement corrèle positivement avec la motivation des salariés pour la formation ( $r = .55, p < .01$ ), une variable qui constitue un important prédicteur du succès d'une formation (en termes de satisfaction et de performance).

### **Politiques de promotion**

On peut s'attendre à ce que les politiques concernant la mobilité interne des employés dans l'entreprise, et en particulier les politiques relatives aux promotions, aient une influence sur l'engagement que les employés développent à l'égard de cette entreprise. Gaertner et Nollen (1989) ont montré que l'engagement à l'égard de l'entreprise (a) était plus élevé auprès des employés qui avaient été promus et (b) était relié aux perceptions des employés quant au fait que l'entreprise disposait d'une réelle politique de promotion interne. Une telle politique pourrait être perçue par les employés comme la preuve que l'entreprise s'engage envers eux, ce qui les amènerait à vouloir lui rendre la pareille.

Malheureusement, tous les employés ne sont pas promus et cela pose la question de l'effet de décisions de promotions sur ceux qui ne sont pas choisis par l'entreprise. Robertson, Iles, Gratton et Sharpley (1991) montrent que l'engagement à l'égard de l'entreprise est fortement influencé par les résultats des évaluations en tout début de carrière; ceux qui reçoivent un feed-back négatif s'engagent moins envers l'entreprise et ont plus tendance à la quitter volontairement. Les réactions aux feed-back reçus en milieu de carrière sont, elles, davantage affectées par la justice perçue des procédures d'évaluation que par le résultat. Ainsi, il apparaît que le type de stratégie à mettre en place pour maintenir l'engagement des employés évalués négativement dépend de l'étape de carrière atteinte par les individus.

Outre le fait de diminuer l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise, ne pas recevoir de promotion peut augmenter l'engagement de continuation envers celle-ci, particulièrement pour les employés plus âgés qui voient se réduire leurs alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation. Meyer *et al.* (1989) ont montré que l'engagement de continuation envers l'entreprise était plus élevé auprès de cadres évalués par leurs supérieurs comme étant moins en mesure de recevoir une promotion. L'ensemble de ces résultats tend à montrer la nécessité pour l'entreprise de développer une réelle politique de promotion interne et de communiquer clairement comment et pourquoi les décisions sont prises.

### **Politiques salariales**

Bien qu'il y ait eu relativement peu d'études pour évaluer les effets des politiques salariales mises en place, on peut également s'attendre à ce que l'ensemble de ces pratiques aient un impact sur le développement de l'engagement à l'égard de l'entreprise. La politique salariale qui a reçu le plus d'attention, à ce jour, concerne les prises de participation des employés dans l'actionnariat de l'entreprise. En effet, nombreux sont les chercheurs (p. ex. Buchko, 1992, 1993; Florkowski et Schuster, 1992; Klein, 1987; Klein et Hall, 1988; Tucker, Nock et Toscano, 1989; Wetzel et Gallagher, 1990) à avoir mis en évidence un lien entre engagement envers l'entreprise et participation dans l'actionnariat de l'entreprise (p. ex.  $r = .41$ ,  $p < .05$ ; Klein, 1987).

Dans une étude quasi-expérimentale, Tucker *et al.* (1989) montrent qu'après la mise en place d'une politique salariale de prises de participation, l'engagement à l'égard de l'entreprise augmente tant auprès des participants qu'auprès des non-participants. Les auteurs suggèrent que cette augmentation de l'engagement à l'égard de l'entreprise auprès de l'ensemble du personnel, y compris auprès des membres qui ne possèdent pas d'actions, provient d'un changement général dans le climat de fonctionnement de l'entreprise. Il faut également garder à l'esprit qu'accorder trop d'importance à ce genre de politique salariale peut avoir un effet contraire et diminuer l'engagement affectif (voir Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990) ou encore augmenter l'engagement de continuation des employés à l'égard de l'entreprise. On peut en effet s'attendre à ce que la perception des coûts liés au départ volontaire de l'entreprise augmente pour les employés qui sont tenus d'attendre une période de temps fixe avant de pouvoir toucher les gains liés à leurs prises de participation. Il semble donc que la seule introduction d'une nouvelle politique salariale de prises de participation ne suffit pas pour augmenter l'engagement affectif des employés à son égard. Une telle implémentation doit être réalisée avec soin et prendre en compte de nombreux facteurs comme l'intention du projet, sa structure et le contexte (Meyer et Allen, 1997).

Quelques études se sont penchées sur le lien entre les avantages fournis par l'entreprise, comme les horaires flexibles, les assurances collectives ou les crèches d'entreprise, par exemple, et le développement de l'engagement envers l'entreprise. Les auteurs (Goldberg, Greenberger,

Koch-Jones, O'Neil et Hamill, 1989; Grover et Crooker, 1995) mettent en évidence une relation positive entre la disponibilité de tels avantages et l'engagement affectif à l'égard de l'entreprise. Ils suggèrent que les entreprises qui offrent de tels bénéfices à leurs employés sont perçues par ces derniers comme se souciant de leur bien-être et leur offrant un « support organisationnel ». Cependant, si les employés voient ces bénéfices comme des éléments introduits par l'entreprise sous la pression externe, ceux-ci auront moins d'impact sur le développement de l'engagement à l'égard de l'entreprise (Koys, 1988, 1991). Il est bien évidemment fondamental qu'une norme d'équité dans la distribution de ces avantages existe; des avantages qui rencontreraient uniquement les besoins d'un petit groupe d'employés amèneraient beaucoup plus de ressentiment que d'engagement à l'égard de l'entreprise de la part des employés non bénéficiaires (Grover et Crooker, 1995).

Pour terminer, notons que dans des situations organisationnelles conventionnelles, ces différentes pratiques de GRH constituent des « antécédents » de l'engagement sur lesquels les gestionnaires d'entreprises ont un contrôle certain. On peut cependant supposer que, par suite de la mondialisation de l'économie et des changements majeurs qui en découlent, certaines entreprises ont une moins grande latitude quant à l'implantation de ces pratiques de gestion. Se pose dès lors la question de savoir comment maintenir l'engagement du personnel dans de tels contextes. Ces dernières années, plusieurs auteurs ont en effet examiné les effets du changement organisationnel sur les attitudes des employés et, plus particulièrement, sur leur engagement (Brockner, Tyler et Cooper-Schneider, 1992; Davy, Kinicki et Scheck, 1991; Martin, Parsons et Bennett, 1995; Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998; Newman et Krzystofiak, 1993; Schaubroeck, May et Brown, 1994; Schweiger et DeNisi, 1991). Ces recherches suggèrent que la justice procédurale et la communication des décisions (telles que perçues par les salariés) constituent des médiateurs importants des effets négatifs du changement sur l'engagement. De tels résultats offrent des pistes d'action sur lesquelles les gestionnaires des ressources humaines et les psychologues du travail peuvent se concentrer en vue de maintenir un niveau acceptable d'engagement de la part du personnel malgré un contexte organisationnel difficile. D'autres études portant sur les liens entre changement organisationnel et engagement sont encore nécessaires en vue d'identifier plus clairement les politiques et les pratiques de gestion à mettre en place dans ce cadre.

## CONCLUSION

Le concept d'engagement a subi une reconceptualisation majeure au cours de ces dernières années. Récemment, Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990a, 1996; Meyer et Allen, 1991, 1997) ont développé et validé une conception tridimensionnelle de l'engagement envers l'entreprise. Leur modèle qui suppose donc l'existence de trois composantes d'engagement (affective, de continuation et normative) a fait l'objet de nombreuses validations empiriques et semble donc s'imposer dans la littérature relative à ce construit.

Parallèlement aux travaux de Meyer et Allen, les auteurs s'accordent à dire que l'engagement est également un concept multidimensionnel de par les cibles vers lesquelles il peut être dirigé. Ainsi, les salariés peuvent ressentir un engagement (affectif, de continuation et normatif) tant à l'égard de leur entreprise qu'envers leur profession, leur supérieur, leur groupe de travail et leurs clients (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise, sous presse). A ce propos, certains auteurs n'ont pas manqué de souligner et de démontrer d'éventuels conflits entre les engagements vis-à-vis de cibles différentes (Gunz et Gunz, 1994; Lawler, 1992; Raelin, 1989; Reichers, 1985, 1986; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999).

Les études indiquent que chacun des quinze types d'engagement ainsi constitués (3 formes x 5 cibles) présente des antécédents qui lui sont spécifiques. Considérer tant les formes d'engagement que les cibles d'engagement devrait également permettre de mieux prédire des variables couramment étudiées en psychologie industrielle et organisationnelle telles que le départ volontaire, l'absentéisme, la performance, les comportements extra-rôle ou le bien-être des salariés. A ce jour, seul le départ volontaire a été étudié en lien avec les quinze types d'engagement constitués (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber et Bentein, 1999; Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein et Delhaise, sous presse).

L'étude de l'engagement des employés permet de tirer certaines conclusions pratiques quant à la gestion des ressources humaines. La littérature met effectivement en évidence que les pratiques et politiques de l'entreprise en termes de recrutement et sélection, de socialisation et formation, de promotion et rémunération peuvent avoir un impact sur l'engagement du personnel.

Cette problématique relative aux pratiques de GRH n'a été traitée qu'en regard de la seule composante affective de l'engagement envers l'entreprise. D'autres investigations sont nécessaires pour explorer ce thème en lien, d'une part, avec les deux autres composantes de l'engagement (de continuation et normative) et, d'autre part, avec les autres cibles d'engagement (supérieur, groupe de travail, etc.).

De façon générale, la prise en considération d'un modèle multidimensionnel de l'engagement (tant au niveau des formes que des cibles) constitue une étape importante dans l'étude de ce concept. Elle nous permettra sans doute d'apporter des réponses de plus en plus précises à la problématique de l'engagement dans le travail, et ce d'autant plus dans le contexte actuel des changements organisationnels. Meyer, Allen et Topolnytsky (1998) vont d'ailleurs dans ce sens en suggérant que, dans un contexte de restructuration, la nature de l'engagement ainsi que les cibles à l'égard desquelles les salariés vont s'engager peuvent être modifiées. Les employés peuvent par exemple s'engager davantage envers des cibles qui leur apparaissent comme étant plus proches que l'entreprise. Il se peut donc qu'ils diminuent leur engagement à l'égard de l'entreprise au profit de l'engagement envers le groupe de travail, et ce, surtout si les décisions prises par l'entreprise sont ressenties comme peu équitables. La profession, le syndicat et la carrière professionnelle ont également été relevés par Meyer et ses collègues comme cibles envers lesquelles les employés pourraient réorienter leur engagement en période de changement (Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998).

#### Abstract

*Meyer and Allen (1991, 1997) developed and validated a three-component model of organizational commitment including affective, continuance, and normative forms. It is argued that, besides the organization, their model can be applied to a wide variety of foci, such as the occupation, the supervisor, the work group, and customers. Research results based on this conceptualization is reviewed, with a particular focus on potential conflicts among commitments to the various foci of interest, as well as on antecedents and consequences of commitment. Finally, we examine the potential linkages between human resources practices and employee commitment.*

---

Key words : commitment, human resource management practices

---

#### Références

- Allen, N. J. (1996). Affective reactions to the group and the organization. In M. A. West (Éd.), *Handbook of work group psychology* (p. 371-396). Chichester : Wiley.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics : A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment : Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Angle, H. L. et Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings : Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539-1551.
- Argyris, C. P. (1960). *Understanding organizational behavior*. Belmont, CA : Dorsey.

- Ashforth, B. E et Saks, A. M. (1996). Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Baker, H. E. et Feldman, D. C. (1990). Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment. *Journal of Managerial Issues*, 11, 198-212.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2000). *Managerial perceptions of employee commitment : Testing a multiple bases and foci framework*. Manuscrit soumis pour publication.
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt et W. C. Borman (Éds), *Personnel selection* (p. 71-98). San Francisco : Jossey-Bass.
- Breaugh, J. A. (1983). Realistic job previews : A critical appraisal and future research directions. *Academy of Management Review*, 8, 612-619.
- Brockner, J., Tyler, T. R. et Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness : The higher they are, the harder the fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Buchko, A. A. (1992). Employee ownership, attitudes, and turnover : An empirical assessment. *Human Relations*, 45, 711-733.
- Buchko, A. A. (1993). The effects of employee ownership on employee attitudes : An integrated causal model and path analysis. *Journal of Management Studies*, 30, 633-657.
- Bycio, P., Hackett, R. D. et Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. et O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment : A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Cropanzano, R., James, K. et Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J. et Scheck, C. L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 302-317.
- Dunham, R. B., Grube, J. A. et Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment : The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. et Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Florkowski, G. W. et Schuster, M. H. (1992). Support for profit sharing and organizational commitment : A path analysis. *Human Relations*, 45, 507-523.
- Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Gaertner, K. N. et Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism : Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Goldberg, W. A., Greenberger, E., Koch-Jones, J., O'Neil, J. et Hamill, S. (1989). Attractiveness of child care and related employer-supported benefits and policies to married and single parents. *Child and Youth Care Quarterly*, 18, 23-37.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grover, S. L. et Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies : The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Gunz, H. P. et Gunz, S. P. (1994). Professional/organizational commitment and job satisfaction for employed lawyers. *Human Relations*, 47, 801-828.
- Hackett, R. D., Bycio, P. et Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.

- Irving, P. G., Coleman, D. F. et Cooper, C. L. (1997). Further assessment of a three-component model of occupational commitment : Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes : A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72, 319-332.
- Klein, K. J. et Hall, R. J. (1988). Correlates of employee satisfaction with stock ownership : Who likes an ESOP most? *Journal of Applied Psychology*, 73, 630-638.
- Ko, J.-W., Price, J. L. et Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Konovsky, M. A. et Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Koys, D. J. (1988). Human resource management and a culture of respect : Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 57-68.
- Koys, D. J. (1991). Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-291.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachment to nested groups : A choice process theory. *American Sociological Review*, 57, 327-339.
- Lee, K. B. (1992). *A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Thèse de doctorat non publiée, Sung Kyun Kwan University, Séoul, Corée.
- Lee, R. T. et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P. et Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover : A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18, 15-32.
- Lind, E. A. et Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York : Plenum.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contracts : What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Martin, C. L., Parsons, C. K. et Bennett, N. (1995). The influence of employee involvement program membership during downsizing : Attitudes toward the employer and the union. *Journal of Management*, 21, 879-890.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McNeely, B. L. et Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior : An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper et I. T. Robertson (Éds), *International review of industrial and organizational psychology*. London, UK : Wiley.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, 199-215.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Newbury Park, CA : Sage.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Topolnysky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.

- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. et Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment : A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. et Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. et Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance : It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B. et Gorden, W. I. (1995). Organizational entry : An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty. *Communication Research*, 22, 54-85.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. et Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior : Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA : Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Newman, J. M. et Krzystofiak, F. J. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition : A longitudinal analysis. *Group and Organization Management*, 18, 390-410.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Organ, D. W. et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pascale, R. (1985). The paradox of "corporate culture" : Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27, 26-41.
- Pierce, J. L. et Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment : Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13, 163-178.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Premack, S. L. et Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719.
- Raelin, J. A. (1989). An anatomy of autonomy : Managing professionals. *Academy of Management Executive*, 3, 216-228.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Reilly, N. P. et Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39, 311-330.
- Robertson, I. T., Iles, P. A., Gratton, L. et Sharpley, D. (1991). The impact of personnel selection and assessments methods on candidates. *Human Relations*, 44, 963-982.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. et Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract : A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. et Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organization attachments. In A. Howard (Éd.), *The changing nature of work* (p. 290-322). San Francisco : Jossey-Bass.
- Schaubroeck, J., May, D. R. et Brown, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship : A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 455-460.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.



- Schweiger, D. M. et DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger : A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shore, L. M., Barksdale, K. et Shore, T. H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, 38, 1593-1615.
- Shore, L. M. et Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior : Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism : An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnysky, L. et Herscovitch, L. (1999, April). *Affective, continuance and normative commitment to the organization : Meta-analyses of interrelations and outcomes*. Manuscrit présenté au congrès annuel de la Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, Géorgie.
- Sweeney, P. D. et McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the « ends » and the « means » : An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. et Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations : The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tucker, J., Nock, S. L. et Toscano, D. J. (1989). Employee ownership and perceptions at work. *Work and Occupations*, 16, 26-42.
- Vandenbergh, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover : A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Vandenbergh, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (1999). *Extension of the three-component model of commitment to five foci : Development of measures and substantive test*. Manuscrit soumis pour publication.
- Vandenbergh, C., Stinglhamber, F. et Bentein, K. (1999). *Salience and dependency issues in commitments to multiple foci : An application to Meyer and Allen's (1991) three-component model*. Manuscrit soumis pour publication.
- Vandenbergh, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. et Delhaise, T. (sous presse). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Van Maanen, J. et Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment : Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited : Is it time for a moratorium or a resurrection? *Human Relations*, 50, 727-749.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry : Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers* (2<sup>e</sup> éd.). Reading, MA : Addison-Wesley.
- Wanous, J. P. et Colella, A. (1989). Organizational entry research : Current status and future directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 7, 59-120.
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L. et Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.
- Wetzel, K. W. et Gallagher, D. G. (1990). A comparative analysis of organizational commitment among workers in the cooperative and private sectors. *Economic and Industrial Democracy*, 11, 93-109.
- Whitener, E. M. et Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations : A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

Withey, M. (1988). Antecedents of value based and economic organizational commitment.  
*Proceedings of the Annual Meeting of the Administrative Sciences Association of  
Canada – Organizational Behavior Division*, 9, 124-133.