

L'implication des employés en GRH : Un examen théorique et conceptuel

Employee Commitment in HRM: A Theoretical and Conceptual Review

MAKATI Safaa

Professeur Assistant

Groupe ISGA -ISGA RABAT

Laboratoire d'Innovation en Management et en Ingénierie pour l'Entreprise (LIMIE)

Maroc

Safaa.makati@isga.ma

Safaa_makati@hotmail.fr

Date de soumission : 26/12/2022

Date d'acceptation : 30/03/2023

Pour citer cet article :

MAKATI S. (2023) « L'implication des employés en GRH : Un examen théorique et conceptuel », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 89 - 110

Résumé

En gestion de ressources humaines, comme dans les autres branches des sciences de gestion, l'implication des employés est un élément clé dans la réalisation des objectifs. Ainsi, une revue de la littérature consent l'existence d'un grand nombre d'articles en GRH qui y sont rattachés à l'implication.

Dans la théorie et la pratique des sciences de gestion, l'implication des employés est un sujet crucial. L'idée, la théorie, les variables d'influence et les résultats de l'implication des employés continuent cependant de différer considérablement et il n'existe toujours pas de référence fiable. Cet article s'efforce d'examiner et de compiler les résultats d'études antérieures sur l'implication des employés. Il existe deux définitions différentes du concept : l'une qui le considère comme un construit à plusieurs dimensions (cognition, émotions et actions), et l'autre qui le considère comme un construit unique (un état d'esprit positif, une volonté dévouée, l'inverse de burn-out). Dans ce travail nous ferons la synthèse des principales conceptualisations du concept d'implication, ses approches, et ses typologies.

Mots clés : GRH ; implication organisationnelle ; implication attitudinale ; implication comportementale ; employés .

Abstract

Employee commitment is a critical component in achieving goals in human resource management, as it is in other branches of management science. As an example, a literary journal accepts the existence of a large number of articles in GRH that are related to the subject.

Employees commitment is an important topic in management theory and practice. The idea, the theory, the influence variables, and the results of employee's commitment continue to differ significantly, and there is no reliable reference point. This article attempts to examine and compile the findings of previous studies on employee commitment. There are two distinct definitions of the concept: one that considers it to be a multidimensional construct (cognition, emotions, and actions), and the other that considers it to be a singular construct (a positive state of mind, a depleted desire, the inverse of burn-out). In this work, we will synthesize the major conceptualizations of the concept of implication, as well as its approaches and typologies.

Keywords: HRM; employee commitment; attitudinal commitment; behavioral commitment employee.

Introduction

L'implication organisationnelle est un sujet d'intérêt considérable dans la littérature sur le comportement organisationnel. Les différentes conceptions relatives à ce sujet ont toujours joué un rôle clé dans les études s'intéressant au contexte organisationnel (Chen, 2009). L'une des principales raisons est que l'implication organisationnelle est un facteur prédictif d'un large éventail de caractéristiques comportementales que peuvent présenter les membres de l'organisation (Tremblay et al., 2010). Dans cette situation, l'implication des salariés est une finalité de la gestion des ressources humaines.

Les recherches en sciences de gestion ont montré un grand intérêt pour l'implication organisationnelle (Carrier-Vernhet, 2012). Cependant cette littérature n'offre aucun consensus sur la relation de l'implication organisationnelle et d'autres concepts appartenant au concept globale d'implication, ni sa définition et sa conceptualisation (Carrier-Vernhet, 2012; Herscovitch & Meyer, 2002; Pennaforte, 2015). Ce qu'on pense généralement avec certitude, c'est que l'implication se rapporte à l'attachement général de l'employé à l'ensemble de l'organisation et sa loyauté envers celle-ci (Belghiti-Mahut & Briole, 2004).

Selon Malki & al (2021) le concept d'implication a été bien défini, étudié et mesuré de différentes manières. En fait, plusieurs recherches ont été consacrées à ce domaine. Cependant, il est toujours critiqué pour sa redondance conceptuelle et son manque de précision (Morrow, 1983). Ce concept traite du processus par lequel plusieurs parties prenantes identifient les objectifs organisationnels. Ces groupes comprennent les gestionnaires, les clients, les syndicats et même le grand public (Malki.s.& al, 2021).

Dans cet article nous explorerons en détail et d'une manière entonnoir le concept d'implication. Le but est ainsi de dissiper la confusion dans la littérature concernant la définition de l'implication et ses différentes formes. Par ailleurs nous visons d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes : **Qu'est-ce que l'implication et quelles sont ses différentes approches et formes dans la sphère professionnelle ?**

Pour ce faire, la méthodologie utilisée consiste en une synthèse des principales recherches citées en ce sujet. Finalement les domaines d'intervention de ce travail sont organisés à trois niveaux. Il s'agira premièrement de faire le tour des principales conceptualisations du concept d'implication, puis de ses approches, et finalement ses formes et typologies.

1. La notion d'implication en Gestion des Ressources Humaines

L'implication est un concept qui traduit, d'une manière générale « *le lien que l'individu entretient avec son travail* » (Neveu & Thévenet, 2002). L'appellation travail, pour les auteurs de référence du champ d'implication renvoie aux propriétés de la sphère professionnelle à savoir l'organisation, l'emploi occupé, la carrière, le métier, les valeurs au travail ainsi que le syndicat social (Malki.s.& al, 2021). La notion d'implication constitue une pierre angulaire des recherches sur le comportement organisationnel, de ce fait elle intègre des définitions et des théorisations très variées ayant données naissance à divers typologies d'implication et des proximités conceptuelles avec d'autres construits (Hammach, 2016; Pennaforte, 2015 ; Malki.s.& al, 2021).

En effet le concept d'implication est présent dans les principes de gestion d'Henri Fayol (1949), rédigés pour exprimer son expérience des intérêts du secteur minier français au XIXe siècle. Il a estimé que l'intérêt des organisations doit toujours être prévalu par rapport aux intérêts d'un individu ou d'un groupe d'employés. Cela ne nécessite pas nécessairement l'internalisation des objectifs, bien que cela puisse être le cas, mais le plus important est que l'organisation est de laisser de côté les raisons ou la sous-coordination de l'individu.

Historiquement le concept d'implication, peut également être attribué à Weber (1947), car il s'intéresse à la manière dont les organisations (bureaucraties) sont structurées et aux effets de l'organisation bureaucratique sur la réalisation des objectifs (Barabel & Meier; 2015). Weber (1947), a toutefois écrit sur l'action rationnelle, par rapport aux objectifs ce qui semble similaire à la signification de l'implication qui prévaut dans la littérature que nous mobiliserons par la suite. En outre, Weber (1947) estimait que la contrainte n'était pas un moyen viable d'obtenir une identification avec des objectifs et qu'il était nécessaire de prévoir des règles formelles, des structures de carrière dans les bureaucraties hiérarchiques et des systèmes de récompense équitables et logiques.

Source de multiples investigations par les chercheurs et directeurs de ressources humaines, la notion d'implication (*Commitment*) en tant que telle est littéralement présente dans les travaux de Foote (1951). En effet, l'article de Foot (1951) intitulé « *Identity as the basis for a theory of motivation* » a marqué le début d'une littérature très abondante sur l'implication. Il utilisa ce concept pour examiner comment les individus actifs initient et maintiennent des lignes d'action. Selon cet auteur l'implication crée un lien entre l'individu et la structure sociale, en tant que

lignes d'action persistantes (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012) .

De cette sorte, définir la notion d'implication est une tâche assez complexe vu le nombre important de définitions proposées dans la littérature. De prime abord les recherches sur l'implication des employés se sont accélérées dans les années 1970 et, depuis, les chercheurs ont élargi le réseau théorique, mais n'ont pas permis une augmentation proportionnelle de la clarté conceptuelle. Morrow (1983), par exemple, a identifié 29 concepts et mesures connexes et cinq grands types référents à la notion d'implication.

Par ailleurs l'implication telle que mobilisée aujourd'hui en GRH trouve ses origines dans les travaux de psychologie sociale (Lacroux, 2008). Ces derniers font appel aux attitudes afin d'étudier les relations entre un sujet (l'individu) et un objet (les composantes de la sphère professionnelle de l'individu). En outre, l'attitude est définie par plusieurs façons, en fonction du lien qui unit le sujet à l'objet attitude, soit comme un « mécanisme psychologique » (Thomas & Znaniecki, 1918), un « état mental » (Allport, 1935) ou comme une « tendance psychologique » (Carrier-Vernhet, 2012) (cité dans Dubey, (2022) . A l'instar d'Eagly et Chaiken, (1993) « *les attitudes correspondent à des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales* » (cité par Lacroux, 2008). Ainsi, cette définition souligne les trois dimensions formant l'attitude à savoir : affective, cognitive et conative.

Par-dessus le marché d'autres expressions viennent conceptualiser la notion d'implication dans la littérature soit comme « *un attachement psychologique* » (O'Reilly & Chatman, 1986) ou comme un « *un lien psychologique* » ((Klein, et al., 2014; Mathieu & Zajac, 1990). Par exemple Klein et al. 2014 envisagent l'implication comme « *un lien psychologique volontaire reflétant le dévouement et la responsabilité à l'égard d'une cible* ». Ils affirment que l'implication n'est pas une attitude mais plutôt « *un état psychologique qui oriente les conséquences des comportements* » (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012).

Pour Meyer et al., (2012) l'implication est conceptualisée en termes de plan d'action qui inclue à la fois une entité et une ligne de conduite (affective , calculée et normative). Par ailleurs Meyer et Herscovitch, (2001) ont examiné plusieurs définitions anciennes de la notion d'implication et ont soutenu que toutes les définitions de l'implication, en général, font référence au fait que l'implication est une «*force stabilisante ou obligeante, qui oriente le comportement* » (Herscovitch & Meyer, 2002).

Parmi les définitions communément citées de l'implication, celle de Becker (1960), demeure significativement présente. Cet auteur avance que « *l'implication prend naissance lorsqu'une personne, en faisant un pari parallèle, établit un lien entre des intérêts étrangers et une ligne d'activité cohérente* ». Récemment (Commeiras et al., 2009) envisagent également l'implication en termes de lien, ils supportent l'existence d'une interaction entre l'individu et l'entreprise qui permet de créer et développer cette implication.

L'implication dans la sphère professionnelle, est conceptualisée notamment en termes de force (Malki.S. & All (2021)). Elle est ainsi une force qui stabilise le comportement individuel dans des circonstances et des conditions d'espérance/ équité qui ne sont pas remplies (Scholl, 1981) et où l'individu tentera de changer ce comportement (Brickman, 1987). Dans la même perspective Cohen (2006) affirme que « *l'implication est une force qui lie un individu à un plan d'action pertinent en faveur d'une ou plusieurs cibles* ».

Le tableau suivant met en avant une synthèse des différentes conceptualisations retenues des définitions proposées par les auteurs au sujet de l'implication des employés.

Tableau 1: Les différentes conceptualisation de la notion d'implication

La notion d'implication	Auteurs de références
Lien psychologique	Becker (1960), Commeiras et al. (2009)Foot (1951) Klein et al. (2014); Mathieu et Zajac, (1990)
Une force	Brickman, (1987) , Meyer et Herscovitch, (2001). Scholl, (1981)
Un plan d'action	Meyer et al. (2012)
Une attitude	Porter et al. (1974) Sheldon, (1971)
Cohabitation attitude-comportement	Meyer et Herscovitch, (2001).

Source : Elaboration personnelle

2. Les approches de l'implication

La nature multidisciplinaire de l'implication a suscité une multitude d'approches conceptuelles que l'on peut générer des revues approfondies et des méta-analyses, voir par exemple (Cohen, 2006 ; Klein, et al., 2014 ; Mathieu & Zajac, 1990 ; Meyer, et al., 2012).

Stevens et al., (1978) ont suggéré que les différentes conceptions de l'implication peuvent être regroupées en deux catégories, les approches d'échange et les approches psychologiques. Les

« *approches d'échanges* » considèrent l'implication comme le résultat de transactions contributives entre l'organisation et le membre, l'accent étant mis explicitement sur les instruments d'appartenance en tant que principal déterminant de la création d'avantage ou de désavantage du membre dans le processus d'échange en cours. Contrairement à cette conception fondée sur l'échange, l'approche psychologique initialement conçue par Porter et al., (1974) constitue une orientation plus active et positive envers l'organisation (Demery-Lebrun ; 2007). L'expansion de cette tendance conduit au développement de nouvelles théories et de nouvelles lois d'apprentissage (mécanismes) telles que : le renforcement, la récompense, la continuité, la contingence, la motivation, et l'effet de l'exercice (Qourrichia & Salah. (2023). Les deux approches seront discutées plus en détail ci-dessous.

2.1 Les approches d'échanges

L'approche de l'échange sur laquelle nous nous basons est composée de deux approches, à savoir l'approche comportementale et l'approche attitudinale. Les deux approches sont discutées en détail dans les sous-paragraphes suivants.

2.1.1 Les approches comportementales

Dite également l'approche « Behavioriste », L'approche comportementale est issue du travail de Becker (1960). Cette théorie, connue sous le nom de théorie de l'échange ou du « Side-bet » soutient que les individus s'impliquent envers l'organisation dans la mesure où ils occupent leur poste et accumulent de meilleurs avantages (ou encourent des coûts plus élevés au départ), ce qui peut dissuader de chercher un autre emploi.

Généralement l'approche comportementale envisage l'implication comme « un acte effectif » de l'individu qui amène à une compréhension de ses attitudes au travail. Elle a pour but « d'identifier les comportements des salariés qui auront une influence sur les changements d'attitudes » (Creusier, 2013). Communément, cette approche fait référence à l'implication continue (à calculé) dans la mesure où les individus sont impliqués à l'organisation parce que les avantages reçus de celle-ci sont beaucoup plus élevés que les coûts associés au fait de quitter son organisation (Mguqulwa, 2008).

Fondée sur la notion de comportement libre, l'implication selon les tenants de l'approche comportementale repose sur l'aptitude des individus à maintenir une ligne d'action harmonieuse dans une perspective de continuité avec des gains, des objectifs, des actions et des pratiques passées (Safy, 2011; Salancik, 1977), et apparaît dans les situations de dissonance cognitive

(Neveu & Thévenet, 2002). À vrai dire l'individu cerné dans son milieu de travail par ces participations passés peut se retrouver en situation de dissonance cognitive s'il souhaite laisser l'organisation (Lacroux, 2008), mais que cette décision lui apparait trop couteuse, il va alors adopter une attitude beaucoup plus positive en diminuant cette dissonance cognitive. Il développe ainsi « *une implication comportementale* ».

De ce fait l'implication comportementale repose sur deux hypothèses fondamentales (O'Reilly & Caldwell, 1981) :

- En premier, les individus sont mouvants par la détermination des bouleversements entre les comportements qu'ils exercent et les attitudes qu'ils conservent ;
- Et, en second, les conséquences de l'implication comportementale consistent à faire en sorte que les personnes poursuivent des actions homogènes avec leurs comportements précédents.

L'implication comportementale est par conséquent dépendante de la personne. Elle est la suite d'interprétations, d'autojustifications que les individus acquittent de leurs précédents comportements qui auront des effets sur leurs comportements ultérieurs (Hammach, 2016).

En ce sens l'individu peut agir de manière gracieuse au travail, sans pour autant que son comportement puisse être expliqué par les situations et expériences au sein de l'organisation. Ainsi le point de repère de ce type d'implication comportementale se situe chez la personne contrairement à l'implication attitudinale qui se focalise sur les liens avec l'organisation (Neveu & Thévenet, 2002). En définitive l'implication **selon l'approche comportementale** correspond au processus par lequel les comportements passés des individus les liens envers une ligne de conduite que revers une cible. (Carrier-Vernhet, 2012).

2.1.2 Les approches attitudinales

Cette approche est axée sur les attitudes qui permettent d'attribuer une implication. Selon Johnson et al., (2010), ces attributions sont faites en partie afin de maintenir la cohérence entre les comportements et les attitudes. Il s'agit d'une approche morale dans laquelle le comportement individuel est guidé par des émotions, ou ce qu'on appelle la rationalité affective /des valeurs (Johnston & Snizek, 1991). Autrement dit, les attitudes caractérisent l'action des individus au travail ce qui permet de prédire leur comportement organisationnel et leur intention comportementales effectifs (Safy, 2011). Autrement ces attitudes permettent de mettre en évidence les conséquences favorables ou défavorables de ces comportements potentiels au sein

de l'organisation (Hammach, 2016).

En outre, l'approche attitudinale est considérée comme « une approche morale », dans laquelle le comportement individuel est guidé par les émotions et les sentiments, à ce stade l'individu est impliqué en montrant une participation active affective aux buts et aux valeurs de l'entité d'implication (sa profession, son organisation ou son syndicat) (Lacroux, 2008; Mowday, et al., 1982; Randall, 1990).

L'approche attitudinale fait référence à un type d'implication considérablement étudié dans les écrits académiques sous une variété d'appellations. Au-delà de d'implication attitudinale, les notions d'implication organisationnelle (Mowday et al., 1982), d'internalisation (O'Reilly & Chatman, 1986), d'implication affective (Meyer & Allen, 1997 ; Morrow, 1983) trouvent également leur place dans la littérature.

Sous cette approche, Mowday et al. (1982) lient l'implication de l'individu à un « *état d'esprit positif* » envers son organisation. Ils témoignent que l'implication attitudinale est fonction de la manière dont les individus sont traités par une organisation donnée et qu'elle résulte d'échanges, et d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation (Mowday, et al., 1982).

Pour Fabre, (1997) l'approche attitudinale permet d'appréhender l'implication par le biais de trois types d'attitudes :

- **L'attitude affective ou émotionnelle** : qui concerne les émotions et sentiments à l'égard de l'objet de l'attitude ;
- **L'attitude cognitive ou calculée** : ou l'état d'esprit concernant l'objet de l'attitude est fonction de raisonnements, de calculs, de croyances, et de jugements ;
- **L'attitude conative** : annonçant la conduite, l'action, l'intention comportementale (favorable ou défavorable) face à l'objet de l'attitude (Singh, et al, 2009).

En ce sens, nous admettons que l'implication sous l'angle attitudinale peut être estimée comme :

- L'attachement affectif aux objectifs et valeurs d'une organisation ;
- Le fruit des expériences et des situations positives vécues par le salarié au sein de l'organisation qui l'emploie (Safy, 2011).

Pour résumer, **l'implication sous l'approche attitudinale** consiste en un état dans lequel un

individu s'identifie aux objectifs d'une organisation particulière et souhaite maintenir son appartenance à celle-ci afin de faciliter la réalisation de ces objectifs (Lacroux, 2008).

2.1.3 Articulation des deux approches

Il va sans dire que « l'approche comportementale » c'est l'ensemble des actes et des actions influençant les attitudes de l'individu pour l'exercice d'un travail et qui peuvent mesurer son degré d'implication envers l'organisation alors que « l'approche attitudinale » correspond l'ensemble des émotions et des sentiments que ressent l'individu envers l'organisation, et qui font référence à son état psychologique. Dès lors, « l'approche attitudinale » se focalise sur les antécédents qui contribuent par définition à renforcer l'implication, alors que « l'approche comportementale » consiste à identifier les comportements des individus, leurs conditions de répétition ainsi que leurs effets sur les attitudes (Creusier, 2013; Meyer & Allen, 1997). Cependant, l'approche attitudinale est très mise en avant et plus privilégiée que l'approche comportementale, dans les écrits académiques, pour les raisons suivantes :

- *« Elle permet d'étudier les liens profonds, affectifs ou cognitifs, entre le salarié et son organisation ;*
- *Elle peut fournir des indications sur les comportements des individus ainsi que leurs prédispositions comportementales par rapport à l'organisation ;*
- *L'approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques importantes » (Fabre, 1997).*

Si l'on s'inscrit dans une perspective unidimensionnelle, les deux approches apparaissent contradictoires. À l'encontre plusieurs auteurs s'y réfèrent sous des angles plus au moins dynamiques en raison des interactions et de la complémentarité entre les attitudes et les comportements d'une part (Meyer & Allen, 1997; Mowday, et al., 1982; Reichers, 1985; Staw & Salancik, 1977) et pour mettre fin à la confusion conceptuelle sur les théories de l'implication comportementale (Alutto et al., 1973).

Le tableau suivant présente les principales distinctions entre les deux approches.

Tableau 2 : Approches Comportementales et Attitudinales de l'implication

	Approche comportementale	Approche attitudinale
Auteurs de références	Alutto et al. (1973) ; Becker, (1960)	Buchanan, (1974) Steers, (1977) Mowday et al., (1982) Staw & Fox, (1977)
Définitions de l'Implication	L'implication est générée par un jugement porté sur les comportements passés de l'individu.	L'implication correspond à un attachement psychologique de l'individu à l'objet d'implication et une identification aux buts et aux valeurs de l'organisation
Dimensions	Cognitive résultante d'un calcul.	Affective résultante des attitudes.
Courant de référence	Courant transactionnelle mettant l'accent sur l'aspect calculé ou instrumentale.	Courant relationnel mettant l'accent sur l'aspect affectif, cognitif et conatif.
Champ de recherche	Identification des comportements des salariés qui auront une influence sur les changements d'attitudes. (Meyer & Allen, 1997)	Identifier des antécédents qui contribuent à renforcer l'implication. (Meyer & Allen, 1997)

Source : **Élaboration personnelle**

Staw et Salancik (1977) considèrent qu'il existe un cycle attitude/comportement dans le processus d'implication, dans la mesure où un individu impliqué dans son entité adopte les comportements qui lui permettent de rester dans cette entité ainsi que d'accumuler les expériences de travail positives en faveur du renforcement de ses attitudes primaires vis-à-vis de son entité (Lacroux, 2008 ; Mhiri, 2013).

Mowday et al. (1982) ; Reichers, (1985) et Meyer & Allen (1997) présentent « *Une vision cyclique* ». Reichers (1985) conceptualise l'implication comme étant l'obligation pour l'individu de commettre des actes comportementaux, qui se produisent lorsque les individus attribuent une attitude d'implication envers eux-mêmes après avoir adopté des comportements volontaires, explicites et irrévocables.

Pour Mowday et al. (1982), l'aspect attitudinal de l'implication n'est pas indépendant de l'aspect comportemental bien qu'ils puissent être interprétés par deux processus psychologiques différents. « *L'implication attitudinale se concentre sur le processus par lequel les gens réfléchissent à leur relation avec l'organisation. Il peut être considéré comme un état d'esprit dans lequel les valeurs et les objectifs des individus sont en harmonie avec ceux de l'organisation. L'implication comportemental, quant à elle, se rapporte au processus par lequel*

les individus sont enfermés dans une certaine organisation et comment ils traitent ce problème » ((Mowday et al., 1982 cités par Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, (2012). Il s'en suit finalement qu'une attitude peut avoir une forte influence (quoique non exclusive) sur le comportement d'un individu (Klein et al., 2014).

2.2 Les approches psychologiques

L'approche psychologique concerne le processus d'identification et de dévouement de ses propres énergies aux objectifs de l'organisation. Une organisation doit susciter chez ses employés des sentiments d'implication envers leur monde du travail, d'implication envers l'organisation, ses valeurs et objectifs, et d'implication dans sa profession avec une éthique de travail solide (Cohen, 1995; Reichers, 1985). Ceci est également connu sous le nom d'approche psychologique et conceptualise l'implication en tant qu'attitude ou disposition envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de l'individu à l'organisation. Les trois composantes de cette orientation sont les suivantes : a) identification des objectifs et des valeurs de l'organisation, b) fort engagement dans ses activités de travail et c) forte volonté de demeurer membre de l'organisation (Porter et al., 1974; Steers, 1977).

Dans l'ensemble, selon Buchanan (1974) les approches psychologiques d'implication décrivent une orientation résolument positive et de haute intensité envers l'organisation. En outre, elles vont au-delà de la réticence à laisser une composante qui a été la dimension fondamentale représentée dans les mesures d'implication basées sur l'échange.

3. Les formes de l'implication

L'implication dans la sphère spécialiste et académique est un concept multidimensionnel à divers facettes (Neveu & Thévenet, 2002). A ce propos, la littérature fait ressortir cinq formes « cibles » universelles de l'implication (Morrow, qui portent sur : les valeurs au travail, la profession, l'emploi occupé, l'organisation et le syndicat (Cohen, 1995 ; Morrow, 1983 ; Reichers, 1985). Ces typologies ont marqué la sphère de recherche depuis les années quatre-vingt suite à l'article fondateur de Morrow, (1983). Dès lors, les recherches se sont développées, nous assistons désormais à une panoplie de concepts relatifs à l'implication induisant à des confusions tant au niveau de la compréhension du phénomène, ses conceptualisations, ses mesures ainsi que ses typologies.

Dans cet optique, deux blocs de classification de ses formes sont à distinguer dans la littérature : la première porte sur les travaux de Cohen (1999, 1995) ; Morrow, (1991), et Randall & Cote,

1991) qui proposent de retenir la typologie de Morrow (1983) tandis que le second auquel appartiennent Meyer et Herscovitch (2001) considèrent que cette typologie reste insuffisante et démontrent qu'ils existent davantage de cibles et de facettes d'implication qui méritent d'être appréhendées. C'est ainsi que treize cibles qui s'appliquent au concept de l'implication dans la boucle professionnelle sont recensées dans la littérature, donnant lieu ainsi à différentes typologies d'implications (Lacroux, 2008).

Dans ce qui suit, nous retenons la « cibles » d'implication recensées dans l'article de synthèse de Morrow (1983), qui à travers plus de 30 définitions différentes du construit de l'implication propose cinq grandes typologies. Ces dernières sont considérées par Lacroux (2008) comme étant adéquate à la pluralité des salariés, quelles que soient leur profession et les formalités d'instruction de leur travail.

3.1 L'implication dans les valeurs au travail

Ayant un focus sur les valeurs ce type d'implication nous pousse en premier lieu à s'interroger sur la signification de l'expression « valeurs au/du travail (Hammach, 2016 ; Mhiri, 2013). Celle-ci renvoie, tout d'abord à la pensée d'éthique protestante au travail de Weber (1958) qui considère le travail tant que valeur en soi et que la valeur personnelle de l'individu se manifeste à travers ses efforts fournis au travail. Pour Pryor (1979) la valeur-travail correspond aux objectifs permettant de satisfaire les besoins des employés. Ces objectifs concernent les préférences des salariés en termes de climat, de culture et d'environnement de travail (Pryor, 1979).

Pour ce qui est de l'implication dans les valeurs du travail, elle consiste « à considérer le fait de travailler comme valorisant, utile et nécessaire » (Lacroux, 2008), Pour Saleh et Hosek (1976) elle fait référence au degré d'identification d'un individu à son travail, et au fait qu'il considère que son efficacité est importante pour améliorer sa personne. Le travail est à penser ici selon Thévenet, (2004) comme une activité indépendante du contexte professionnel, et constitue pour Lacroux, (2008) un aspect important de la vie de chaque personne.

Par ailleurs, deux approches qui marquent l'avènement de cette forme d'implication sont à prendre en compte :

- La première est de nature « cognitive » : Cette première conceptualisation renvoie à l'éthique protestante du travail de Weber (1958) qui est centrée sur les valeurs (Furnham, 1982). Ce positionnement relève d'une prédisposition personnelle envers le

travail (Neveu & Thévenet, 2002), et soutient que ce dernier représente une finalité en soi pour l'individu (Hammach, 2016). Pour ce faire, Weber (1958) met en œuvre une théorie reliant le succès des « affaires » et les croyances religieuses, il soutient que la foi protestante renforce le capitalisme. C'est ainsi que cette affirmation se base sur le postulat que le travail, l'accomplissement financier et le succès financier sont des éléments qui permettent d'atteindre objectifs personnels et de mettre en œuvre les projets religieux.

- La seconde est de nature « affective » : elle relève du concept de centralité de travail, (Dubin, 1956 ; Paullay et al, 1994), selon lequel un individu est impliqué dans le travail vu que ce dernier est : une réalité, une valeur et une place centrale dans la vie individuelle et collective eu égard des autres lieux sociaux (Famille, amis...) (Lacroux, 2008).

3.2 L'implication dans la profession

L'implication dans la profession / carrière est une typologie relativement nouvelle et fait référence au niveau d'implication d'une personne dans un cheminement de carrière plutôt qu'à une implication dans une organisation particulière (Khajuria & Khan, 2022).

Généralement confus avec l'implication dans la carrière, ce type d'implication correspond à : (1) l'attitude d'une personne vis-à-vis de sa profession (Blau, 1985) (2) sa motivation à travailler selon une vocation choisie (Carson et Bedeian, 1994). Comme elle peut correspondre à (3) l'engagement d'un individu dans une activité distinctive, indépendamment de son contexte de travail (Lacroux, 2008).

L'implication dans la profession est souvent confondue avec l'implication dans le métier. Plus restrictive et étroite que la dernière, la notion de profession ne prend pas en compte les autres métiers qui peuvent faire partie d'une carrière (Lacroux, 2008). Ceci s'explique par le fait qu'elle concerne uniquement les salariés spécialisés (Aranya, et al.1981) . Généralement, ces salariés sont des professionnels qui disposent de compétences et de savoir-faire spécifiques qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs et ceux de l'organisation et par conséquent améliorer la performance de l'entreprise (Lacroux, 2008).

Ces éléments nous poussent à s'interroger sur la notion de « professionnalité » qui tire ses sources du travail de Hall (1968). Ce dernier appréhende la notion dans ses dimensions structurales et attitudinale. En outre, les caractéristiques attitudinales de la professionnalité

traduisent la façon dont les praticiens voient leur travail (Morrow et Goetz, 1988). Pour ce faire, l'auteur distingue cinq critères attitudeux qui spécifient le concept de professionnalité qui sont : « 1) l'utilisation de l'organisation professionnelle comme référence première ; 2) la croyance dans le service au public ; 3) la croyance en l'autorégulation ; 4) la vocation professionnelle ; et 5) l'autonomie » (Demery-Lebrun, 2006). L'implication dans la profession renvoie notamment pour Meyer et Allen (1993) au degré d'identification avec une profession déterminée, et au partage des valeurs associées à cette profession.

Au niveau empirique, plusieurs travaux tendent opérationnaliser les concepts d'implication professionnel et de professionnalité. L'auteur de référence, Hall (1968), propose une échelle de mesure pour les cinq attributs attitudeux de la professionnalité, comprenant au total cinquante items soit dix items par dimension. Cette mesure détient une fiabilité importante. Toutefois cette échelle fut largement critiquée en raison de sa validité. Des auteurs comme Snizek, 1972 ; Morrow et Goetz, 1988 ont détecté certaines faiblesses au niveau de cette échelle (Demery-Lebrun, 2007).

En synthèse, il s'avère que malgré l'intérêt que présente le concept de professionnalité, des notions proches et concurrentes se sont développées à partir des années 1980. Il est à noter également qu'il existe de fortes ressemblances entre les trois conceptualisations qui bénéficient encore aujourd'hui d'une certaine popularité (Demery-Lebrun, 2006).

3.3 L'implication dans l'emploi occupé

L'implication dans le poste occupé est une facette d'implication assez complexe du fait des différences de conceptualisation des auteurs et de leurs disciplines d'appartenance (par exemple en psychologie ou gestion des ressources humaines.) (Mhiri, 2013).

Pour Lapalme et Doucet, (2004) l'implication envers l'emploi se rapporte à quatre conceptions différentes dont les significations sont plus au moins similaires, à savoir : 1) L'engagement dans l'emploi « *Job Involvement* », 2) L'engagement dans la tâche « *Task Involvement* », 3) L'implication dans l'emploi « *Job Commitment* », 4) et l'implication de l'employé « *Employee Commitment* ». Pour le reste les deux termes d'emploi et de travail sont utilisés indifféremment alors qu'ils renvoient à des cibles différentes (Lapalme et Doucet, 2004). Dans ce qui suit nous nous intéresserons au seul construit d'engagement dans l'emploi « *Job Involvement* » à partir du moment où il constitue la clé de voute des recherches théoriques et empiriques sur l'implication. L'engagement dans l'emploi, souvent dénommé implication dans le travail, engagement au

travail ou implication dans l'emploi est un construit très ancien occupant la pierre angulaire des recherches de Dubin, (1956). En effet cet auteur attribue au travail une valeur capitale tant qu'« *intérêt central de la vie* » (cité dans Lacroux, 2008).

Pour Lohdal et Kejner (1965), « l'implication dans le travail » correspond au : « *degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail et, en particulier, à l'importance que prend le travail dans l'image totale que la personne détient d'elle-même* ». Cette définition considérée à la fois large, imprécise et mal cernée est critiquée par des auteurs comme Rabinowitz et Hall, (1977) ; Paullay et al, 1994 et bien d'autres. En effet la principale critique fut de considérer les termes de travail « work » et d'emploi « job » comme équivoque.

En se référant aux propos de Carrier-Vernhet, (2012) ; Kanungo, (1982) ; Lapalme et Doucet, (2004) ; ainsi que Lacroux, (2008) nous soulignons que l'engagement dans un emploi particulier « job » ne détient pas les mêmes sens et significations que l'engagement au travail « work ». Kanungo, (1982) par exemple, le premier auteur à avoir souligné cette distinction, voit dans **l'engagement au travail** « *la valeur que l'individu accorde au travail dans sa vie* », alors que **l'engagement dans un emploi**, pour lui, est plus typique vu qu'il se rapporte à « *l'identification psychologique d'un individu avec un emploi particulier, cette identification est fondée sur la capacité de ce dernier « l'emploi » à satisfaire les besoins intrinsèques et extrinsèques de l'individu* ».

À cet égard les définitions précédemment exploitées, permettent d'individualiser clairement l'implication dans l'emploi/ travail en le considérant comme « *objet distinct du travail en général* » (Lacroux, 2008). Pour Lapalme et Doucet, (2004) cette ambiguïté est à examiner uniquement en littérature française où le terme travail est utilisé indistinctement pour désigner le concept global de travail et l'activité d'exercer un travail. De plus, la définition de Morrow (1983), semble être assez proche de celle de Kanungo (1982), qui permet de projeter l'implication dans l'emploi au « *degré par lequel un individu s'identifie psychologiquement à son travail* » Morrow (1983).

En définitive, l'implication dans l'emploi ou « *job involvement* » serait la mesure avec laquelle l'individu s'identifie à son emploi, y participe activement et considère comme importante pour son sentiment de valeur personnelle. Elle renvoie plus spécifiquement aux dispositions de l'employé envers son travail (tâches) (Khajuria & Khan, 2022).

3.4 L'implication dans l'organisation

D'une manière générale, cette facette d'implication est la plus étudiée en sciences de gestion et particulièrement en GRH (Allen & Meyer, 1990; Becker & Billings, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, et al., 1982; Reichers, 1985). Elle renvoie, souvent, aux liens qui unissent l'individu à son organisation (Thévenet, 1992). Des liens qui persistent sous forme d'attachement aux buts et aux valeurs à celle-ci (Hammach, 2016). La littérature sur l'implication organisationnelle soulève deux conceptualisations majeures :

- **L'approche unidimensionnelle** : qui relève des travaux de Porter et ses collègues (1974, 1979) selon laquelle l'implication organisationnelle correspond au « *degré d'identification et d'engagement d'un individu envers une organisation* » (Porter et al., 1974). Ce type d'implication se manifeste par rapport à trois éléments centraux : « (1) *l'acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, (2) la volonté d'exercer un effort considérable pour le bien de l'entreprise, et (3) le fort désir de rester dans l'organisation* ». (Mowday et al, 1979).
- **L'approche tridimensionnelle** : ayant émergée suite aux travaux de Meyer & Allen (1990 ; 1991 ; 1993). Ces derniers ont défini l'implication organisationnelle comme le reflet de trois dimensions générales : affective, continue et normative. Ainsi, l'implication est considérée comme reflétant (1) une orientation affective vers l'organisation, (2) une reconnaissance des coûts associés au départ de l'organisation et (3) une obligation morale de rester avec l'organisation. Conformément à cette approche l'IO est décrite comme « *un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influe sur ses comportements au travail* ». (Meyer & Allen, 1990).

En fin de comptes, de nombreuses définitions ont été proposées pour éclaircir le concept d'IO. Les plus récurrentes tourne autour des idées « combles » de lien psychologique, d'attachement intrinsèque ou d'identification d'une personne avec quelque chose en dehors de soi (Khajuria & Khan, 2022).

3.5 L'implication dans le syndicat

S'intéressant particulièrement aux syndicats et à la sphère professionnelle de l'individu (Mhiri, 2013), le sujet d'implication syndicale, est un domaine d'étude ayant fait l'objet d'une attention particulière de la part des chercheurs aussi bien dans les années 60 et 70 que dans le milieu des années 80. Son objectif consiste à « *évaluer les opinions à l'égard du syndicalisme en général,*

plutôt que d'étudier des sentiments de loyauté ou de ressentis individuels à l'égard de tel ou tel syndicat » Hammach (2016).

Dans son investigation théorique Cohen, (1999) remarque que certains chercheurs tels que Conlon & Gallagher, (1987), Dalton & Todor, (1982) et même Gordon et al., (1980) ont repris les imprécisions de l'implication organisationnelle pour les appliquer au cas particulier des employés syndiqués. De telle manière, cette forme peut être similaire à l'implication organisationnelle du fait qu'elle provient d'un transfert de savoir et de considérations (Lacroux, 2008).

En outre Gordon et ses collègues (1980) fondent leurs conceptualisations et investigations sur la définition de l'implication organisationnelle de Porter et al, (1976), de telle manière l'implication syndicale paraît comme un construit multidimensionnel qui rassemble quatre préposés : la loyauté envers le syndicat, le sentiment de responsabilité envers le syndicat, la volonté d'exercer des efforts pour le syndicat et la croyance générale envers le syndicalisme (Lacroux, 2008 ; Mhiri, 2013). Par ailleurs, des auteurs comme Igalens et Neveu, (1993) ; Fukami et Larson, (1984), lui attribue, également, une catégorie multidimensionnelle (affective, cognitive et normative) vu qu'elle ne s'intéresse pas au travail effectué par la personne, mais à sa relation avec son entité de travail.

Au contraire, certains chercheurs comme Morrow (1993) ne tiennent pas compte de l'universalité de l'implication syndicale, ceci s'explique par le fait que, premièrement, elle ne concerne que les employés syndiqués, et secundo le taux de syndicalisation est très changeant selon les secteurs et le contexte dans lequel elle opère. Ainsi ce type d'implication reste le plus difficile à être étudié tant au niveau individuel qu'organisationnel (Khajuria & Khan, 2022).

Conclusion

Cet article théorique nous a permis d'éclaircir les différentes ambiguïtés sémantiques et conceptuelles autour de la notion d'implication dans le milieu professionnel. Ainsi, l'implication en GRH est conceptualisée en tant qu'un lien d'attachement, une force, un état psychologique et une attitude multidimensionnelle, en raison de la multiplicité des aspects comportementaux et attitudeaux auxquels elle se rapporte et les cibles auxquels elle s'intéresse.

Pour une présentation théorique dans les règles de l'art nous avons organisé notre pensée de la manière suivante : en premier nous avons présenté brièvement les principales définitions et ambiguïté sémantiques qui marquent la conceptualisation de la notion d'implication, par la suite

nous nous sommes intéressées à ses fondements théorique (la théorie attitudinale et les théories comportementales), ses différentes formes ou bien cibles auxquels elle s'applique.

Bien que beaucoup ait été écrit sur le sujet de l'implication dans la sphère professionnelle, cet article à tenter de fournir une exploration fondée de la littérature conceptuelle et empirique sur le sujet. En plus d'enrichir la littérature sur l'implication envers son organisation, cet article fournit une feuille de route pour guider les futurs efforts de recherche des universitaires et des gestionnaires en exercice à travers un programme de recherche suggéré.

Il est recommandé ainsi que les recherches futures se concentrent sur l'intégration des caractéristiques organisationnelles et personnelles qui affectent l'implication et de développer un modèle concernant ses relations avec d'autres variables. Il s'agit des caractéristiques organisationnelles et personnelles tels que le comportement citoyen au travail, la productivité des employés, l'attitude au travail, l'innovation et la réussite, les styles de leadership, l'équipe de direction et l'impact des défis organisationnels ou sur l'implication.

En totalité, nous avons vu que l'implication est un concept large qui s'étend à de nombreuses cibles au sein de la sphère professionnelle. Finalement il nous a paru évident de prendre en considération la classification universelle de Morrow (1983) qui laisse à entendre qu'au sein de toute, entité, organisation ou environnement de travail l'implication est à observer sous des formes variées.

Bibliographie

- Alutto, J.A., Hrebiniak, L.G., Alonso, R.C., 1973. On Operationalizing the Concept of Commitment. *Soc. Forces* 51, 448–454.
- Aranya et al. - 1981 - An examination of professional commitment in publi.pdf, n.d.
- BARABEL Michel, MEIER Olivier, « Chapitre 1. Comprendre les théories du management », dans : , *Manager. Tout le monde à l'ère digitale*, sous la direction de BARABEL Michel, MEIER Olivier. Paris, Dunod, « Livres en Or », 2015, p. 7-92. URL : <https://www.cairn.info/manager-9782100722464-page-7.htm>
- Belghiti-Mahut, S., Briole, A., 2004. L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996). *Psychol. Trav. Organ.* 10, 145–164.
- Bénabou, R., Tirole, J., 2003. Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Rev. Econ. Stud.* 32.
- Brooke, P.P., Russell, D.W., Price, J.L., 1988. Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *J. Appl. Psychol.* 73, 139–145.
- Buchanan, B., 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Adm. Sci. Q.* 19, 533–546.
- Carrier-Vernhet, A., 2012. Implication organisationnelle et épuisement professionnel: une analyse par la théorie de la conservation des ressources 515.
- Carson, K.D., Bedeian, A.G., 1994. Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *J. Vocat. Behav.* 44, 237–262.
- Charles-Pauvers, B., Peyrat-Guillard, D., 2012. L'IMPLICATION (OU L'ENGAGEMENT ?) AU TRAVAIL : QUOI DE NEUF ? Acte Colloq. AGRH 16.
- Chen, H., 2009. A Comparative Study of Organisational Commitment of Bank Employees in Ireland and China 30.
- Cohen, A., 2006. The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *J. Vocat. Behav.* 69, 105–118.
- Commeiras, N., Loubès, A., Fournier, C., 2009. Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Manag. Int. Gestion Int. Int. Manag.* 13, 73–89.
- Creusier, J., 2013. Le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction au travail-Implication Affective (Thèse en science de gestion). Université de Caen Basse-Normandie.
- Demery-Lebrun, M., 2006. Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication. *Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier.* 19.
- Dubey, P. (2022). Entrepreneurial characteristics, attitude and self-employment intention: A study of public and private technical institutes' undergraduates. *J. Bus. Manag.*, 24, 21-30.
- Eagly, A.H., Chaiken, S., 1993. *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Orlando, FL, US.
- Fabre, C., 1997. L'implication des salariés restants après un plan social (thesis). Montpellier 2.
- Furnham, A., 1982. The Protestant work ethic and attitudes towards unemployment. *J. Occup. Psychol.* 55, 277–285. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1982.tb00101.x>
- Hammach, M.A., 2016. L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc 480.
- Herscovitch, L., Meyer, J.P., 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *J. Appl. Psychol.* 87, 474–487.
- Johnson, R.E., Chang, C.-H. (Daisy), Yang, L.-Q., 2010. Commitment and Motivation at Work: the Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *Acad. Manage. Rev.* 35, 226–245.

- Khajuria, G., & Khan, N. (2022). Literature review of instruments measuring organisational commitment. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 1352-1365.
- Klein, H., Cooper, J., C Molloy, J., A Swanson, J., 2014. The Assessment of Commitment: Advantages of a Unidimensional, Target-Free Approach. *J. Appl. Psychol.* 99, 222–238.
- Lacroux, A., 2008. Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires. UNIVERSITE PAUL CEZANNE - AIX MARSEILLE III Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence.
- Lapalme, M.-È., Doucet, O., 2004. LES RÉCENTS DÉVELOPPEMENTS DANS L'ÉTUDE DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS : LA REDONDANCE PERDURE 18.
- MALKI.S. & A (2021) « Comprendre l'implication dans la sphère professionnelle : Revue de littérature », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 2 : Numéro :11 » p p :424 - 444
- Marc Demery-Lebrun. LA MESURE DE L'IMPLICATION PROFESSIONNELLE : UN EXEMPLE DE CORPUS EN EVOLUTION. 2007. fffhalshs-00147184f
- Mathieu, J.E., Zajac, D.M., 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment 24.
- Meyer, J., Allen, N., 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *J. Appl. Psychol.* 78, 538–551.
- Meyer, J.P., Stanley, L.J., Parfyonova, N.M., 2012. Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *J. Vocat. Behav.* 80, 1–16.
- Mguqulwa, N., 2008. THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL COMMITMENT AND WORK PERFORMANCE IN AN AGRICULTURAL COMPANY. UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA.
- Mhiri, S., 2013. L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres (Thèse en science de gestion). Université de Nice Sophia Antipolis, Institut d'Administration des entreprises.
- Morrow, P.C., 1983. Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment¹⁶.
- 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., Thévenet, M., 2002. L'implication au travail, Librairie Eyrolles. ed, Collectif d'auteurs.
- O'Reilly, C., Chatman, J., 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior 8.
- Pennaforte, A., 2015. La relation dialectique d'alternance : l'impact de la formation en alternance sur l'implication organisationnelle et le turnover dans le monde des services.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V., 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *J. Appl. Psychol.* 59, 603–609.
- QOURRICHI, A. and SALAH, H. 2023. L'histoire et les contributions du behaviorisme au développement de la psychologie scientifique . *Revue Internationale du Chercheur* . 4, 1 (Mar. 2023).
- Randall, D.M., 1990. The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *J. Organ. Behav.* 11, 361–378. <https://doi.org/10.1002/job.4030110504>
- Reichers, A.E., 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment 13.
- Safy, F., 2011. La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale (thesis). Montpellier 3.
- Salancik, G.R., 1977. Commitment is too easy! *Organ. Dyn.* 6, 62–80.

- Savaneviciene, A., Stankeviciute, Z., 2011. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES LINKAGE WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION. *Econ. Manag.* 8.
- Scholl, R.W., 1981. Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Acad. Manage. Rev.* 6, 589. <https://doi.org/10.2307/257637>
- Singh, B., Gupta, P. K., & Venugopal, S. (2008). Organisational commitment: Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 57–68.
- Steers, R.M., 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Adm. Sci. Q.* 22, 46.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M., Trice, H.M., 1978. Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *Acad. Manage. J.* 21, 380–396.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., Vandenberghe, C., 2010. The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 21, 405–433.