

Latitude décisionnelle, implication et comportements de citoyenneté organisationnelle : une mise en exergue des relations singulières en situation de sous-emploi.

Decisional latitude, involvement and organizational citizenship behaviors: the point up specifics relations in under-employment

Douanla Jean

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun
cdouanla@gmail.com

Nohotio Kenne Jean Mathurin

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun
kennemathurin@yahoo.fr

Yomgni Tawembe Nadège Pascaline

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Dschang
Cameroun
nadegeyomgni@gmail.com

Date de soumission : 04/11/2020

Date d'acceptation : 11/12/2020

Pour citer cet article :

DOUANLA J. & al. (2020) «Latitude décisionnelle, implication et comportements de citoyenneté organisationnelle : une mise en exergue des relations singulières en situation de sous-emploi.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 6» pp : 227- 251.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cet article est de déterminer les effets de chacune des dimensions de la latitude décisionnelle sur l'implication et les comportements de citoyenneté organisationnels (CCO) en situation de sous-emploi. De plus, nous vérifions si les CCO sont déterminés par l'implication organisationnelle des salariés sous-employés. L'étude est réalisée sur 200 salariés des Établissements de Micro Finance dans le contexte camerounais. Il ressort des tests par la méthode des équations structurelles que la latitude décisionnelle de l'utilisation et du développement des compétences sont des déterminants de l'implication sans toutefois l'être pour les CCO. Ces derniers ne sont eux-aussi pas déterminés par l'implication organisationnelle. Ces résultats sont très peu développés dans la littérature mais ont le mérite de contribuer au recule des frontières de l'ignorance dans le management de ressources humaines en situation de sous emploi. Par ricochet, nous recommandons aux dirigeants qui désirent de leur personnel en situation de sous-emploi une implication malgré l'absence des CCO d'accroître les libertés perçues par leurs salariés dans le développement et l'utilisation des compétences.

Mots clés : sous-emploi; latitude décisionnelle; implication; CCO; libertés perçues

Abstract

The article's objective is to assess the effects of each component of decisional latitude on involvement and Organizational Behavior of Citizenship (OCB) in an under-employment situation. In addition, we examine whether the OCB are explained by organizational involvement of under-employed workers. To attend the above mentioned objectives, the study uses a sample of 200 employees of micro-finance institution in the context of Cameroon. From exploratory and confirmatory analyses results, based on structural equations modeling, show that decisional latitude of utilization and development of competences are determinants of involvement, but without being that of the OCB. The previous results are also not determined by organizational involvement. Literature review teaches very little on these results no matter its instrumental role for human resource management in low employment situation. Consequently, we recommend to managers who wish more involvement from their employees without OCB in an under-employment situation, to increase employee perceived freedom in development and utilization of competences.

Keywords: Under-employment; Decisional latitude; Involvement; OCB; freedom perceive

INTRODUCTION

L'utilisation des ressources dans l'emploi fait l'objet de nombreuses mutations à nos jours et ces dernières sont de nature à complexifier la GRH. C'est du moins la raison pour laquelle il est désormais souhaitable de prendre en compte les singularités de l'emploi occupé dans les travaux de recherche. L'une de ces singularités dignes d'attention en contexte camerounais est le sous-emploi. Ce dernier traduit l'utilisation d'une ressource à un niveau inférieur à sa pleine capacité (Silem & Albertini, 2002). Selon ces auteurs, il désigne dans le sens le plus courant le chômage apparent et le chômage déguisé qui consiste en l'utilisation partielle de la main d'œuvre employée.

Selon les keynésiens, ce sous-emploi est un phénomène plus réaliste. C'est d'ailleurs pourquoi en contexte camerounais, l'INS (2011) dénombre 14,8% de sous-emploi visible ; 63,7% de sous-emploi invisible, et jusqu'à 71,9% de sous-emploi global. Cette situation est de nature à s'exacerber dans les EMF car Nohotio (2018) y dénombre 72,8% d'employés ayant un niveau d'étude supérieure, et il est établi que dans l'ensemble, ce sous-emploi croît avec le niveau d'instruction (INS, 2011). À ceci, s'ajoute le fait que les opportunités de carrière dans les EMF sont très faibles et s'inscrivent de façon additive aux constats susmentionnés à un sous-emploi avéré. Ce dernier ne saurait être dénué de conséquences sur la relation salarié/entreprise dont l'une des caractéristiques à nos jours est le faible investissement des employés dans leurs organisations. Une telle affirmation trouve ses fondements dans les études relatives à l'aspect attitudinal et comportemental des salariés au travail.

Au sujet de l'aspect attitudinal, l'OTC démontre dans ses échos qu'en 2004, 60% de cadres Français étaient détachés de leurs entreprises. Durant la même année, une étude parallèle mais plus généralisée, réalisée par le cabinet Tower-perrin dans le Worforce study auprès de 86 000 salariés de 16 pays dans le monde démontre que seulement 14% de salariés se sentent fortement impliquer dans leurs entreprises. Pour ce qui est du contexte camerounais, Ngok (2008) y constate que les employés sont de moins en moins impliqués dans leurs organisations. 10 ans après, Nohotio (2018) confirme ce résultat et va plus loin en démontrant que cette implication décroît au fur et à mesure que les employés des EMF camerounais progressent dans leur carrière.

Pour ce qui est de l'aspect comportemental, il est constaté une tendance d'actualisation de la théorie X de Mc Gregor car, loin de se présenter sous forme d'une conflictualité

physique, le corollaire du malaise au travail se présente à nos jours sous forme de comportements contre-productifs (Verrier, 2007). Autier et Ramboatiana (2011) qualifient ce type d'employé de « salariés mercenaires » qui restent river sur le ratio contribution/rétribution et négocient chaque action supplémentaire en exigeant l'octroi d'une prime. In extenso, « le salarié [...] adopte une attitude minimaliste qu'il s'agisse de l'intensité de son effort, de la prise d'initiatives ou de l'acceptation d'un travail supplémentaire » (Stankiewics, 2007). Malgré le sous-emploi exaspéré dans les EMF en contexte camerounais, ces réalités y sont également perceptibles et l'étude de Nohotio (2018) met en exergue une rareté des CCO qui ne se réduisent d'ailleurs qu'aux vertus civiques et à l'esprit d'équipe dans ces EMF. Pourtant, selon divers auteurs (Barnard, 1938 ; Katz, 1964 ; Katz et Kahn, 1978 ; Ramboatiana, 2011), les organisations ne pourraient survivre si les employés n'étaient pas disposés, du moins occasionnellement, à adopter des CCO.

Parmi les raisons majeures évoquées par les employés enquêtés dans cette étude au sujet de cette fragilité de la relation salarié/entreprise (faible implication et non adoption des CCO), nous avons le faible niveau des rémunérations, la précarité de l'emploi car, selon l'INS (2011), seulement 20,3% d'employés en contexte camerounais ont un contrat de travail et seulement 19,1% ont un bulletin de paye. Ce à quoi s'ajoute, le cycle de vie court des EMF en contexte camerounais du fait de la recrudescence des faillites.

Le choix que nous portons sur la latitude décisionnelle dans l'explication de l'implication et des CCO trouve ses fondements dans la DPO et se réfère à Kiesler & Sakumura (1966) pour qui, le caractère de liberté perçue par le sujet dans la production de son comportement est nécessaire pour renforcer le lien entre les causes internes (attitudes à l'instar de l'implication) et les effets externes (comportements à l'instar des CCO). Ce à quoi Gueguen *et al.* (2011) ajoutent qu'un comportement coûteux accompli en toute liberté est plus engageant qu'un comportement facile à produire ne réclamant pas beaucoup de ressources personnelles de la part du sujet. Divers autres effets sont perceptibles et les enquêtes montrent que les conditions de travail se sont réellement modifiées ces dernières années pour laisser place à l'autonomie suite à des changements d'organisation et de management (Frederique, 2001). Une telle accommodation pouvant s'expliquer par le fait que le coût du manque d'autonomie au travail est très élevé pour l'organisation (Everaere, 2008).

Cependant, beaucoup reste à faire au regard des statistiques DARES (2019) sur l'autonomie au travail. Cette dernière est aussi loin d'être réalité dans les EMF en contexte camerounais où le travail reste assez formalisé. Pourtant, en situation de sous-emploi comme c'est le cas dans ces EMF, cette latitude décisionnelle est fortement susceptible de reconforter l'employé et l'amener à mettre volontairement son potentiel inexploité au service de l'organisation même si cela ne doit pas être rémunéré. D'où la pertinence de la question suivante à laquelle nous nous attelons à répondre au terme de cet article: **quel est l'influence de la latitude décisionnelle sur l'implication et les CCO en situation de sous-emploi ?**

L'objectif de cet article est donc de déterminer les effets de la latitude décisionnelle sur l'implication organisationnelle et les CCO en situation de sous-emploi. Il est aussi question de vérifier si les CCO sont aussi déterminés par l'implication des salariés sous-employés. À cet effet, il a une contribution empirique fondée l'approche contextuelle afin de contribuer à l'idiosyncrasie de la GRH en présence du sous-emploi. La plus value de l'aspect méthodologique est la prise en compte des erreurs de mesure via la modélisation en équations structurelles.

En vue d'atteindre ces objectifs susmentionnés, nous organisons cet article en quatre sections consacrées respectivement au cadre théorique, la méthodologie, les résultats et discussions, les contributions de l'étude puis, les implications managériales.

1. LE CADRE THÉORIQUE

Nous nous attelons d'abord à présenter les CCO selon diverses approches puis à montrer que l'implication se veut de plus en plus consubstantielle à ces CCO. Ensuite, nous présentons un bref aperçu de la latitude décisionnelle ainsi que les déterminants que partagent l'implication et les CCO. Enfin, sont présentés les fondements des hypothèses de recherche.

1.1.Les comportements citoyens : un bref aperçu conceptuel selon diverses approches

Les CCO peuvent être définis selon trois approches. Relativement à l'approche centrée sur le degré d'exigence, les pionniers Barnard (1938) & Katz (1964) définissent respectivement, et de façon laconique les CCO comme « une volonté de coopérer » ainsi que des « comportements innovants et spontanés ». Dans le même ordre d'idées, Bateman & Organ (1983) définissent les CCO comme des comportements qui ne

peuvent pas être exigés à l'avance, qui lubrifient les rouages sociaux de l'organisation mais, ne relèvent pas directement de la notion habituelle de performance sur la tâche. Selon l'approche centrée sur le contenu, Meyer & Allen (1997), définissent les CCO comme l'ensemble des comportements qui renvoient à des actes altruistes ainsi qu'à la mise en conformité individuelle à l'égard des règles et des normes implicites de l'organisation. Cependant, nous déplorons dans cette définition l'absence du caractère discrétionnaire et bénévole des CCO, ainsi que leur restriction à l'altruisme et la conformité. Pour ce qui est de l'approche centrée sur le bénéficiaire, les CCO sont des comportements organisationnels pro-sociaux, extra rôle, fonctionnels, dirigés vers des individus, des groupes et/ou une organisation (Schnake, 1991). Cependant, il nous semble que cette taxonomie des CCO en fonction des bénéficiaires est très peu pertinente en ce sens qu'il est difficile de dissocier l'organisation de ses membres.

1.2.La latitude décisionnelle : une approche conceptuelle appliquée à l'organisation

La latitude décisionnelle est l'ensemble des marges de manœuvres dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences (DARES, 2008). Elle est couramment abordée dans la littérature sous la dénomination autonomie au travail. Cette dernière pouvant se définir comme une capacité à se conduire selon ses propres règles inventées en marge ou contre le système de règle officielle (Gilbert De Terssac, 2012). C'est aussi un rapport de force qui permet au travailleur de choisir les contraintes auxquelles il se soumet ou, de négocier les conditions de travail lui permettant de se sentir autonome (Maud, 2018). Cette autonomie traduit donc une certaine liberté d'action ou l'absence de contrainte dans l'organisation sans toutefois se river sur l'absence de contrôle ou de supervision. L'approche psychologique sur laquelle repose cet article puise son fondement dans les théories de la motivation et assigne à l'autonomie un moyen pour le management d'influencer positivement les attitudes et comportements des salariés via leur satisfaction.

1.3.L'implication organisationnelle : une attitude qui se veut consubstantielle aux CCO

Thevenet (1993) définit l'implication comme l'acceptation d'un contrat psychologique selon lequel il est considéré que son propre succès passe par celui de l'entreprise. Cette

définition relève du courant attitudinal de l'implication car elle traduit une prédisposition et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Relativement à l'approche transactionnelle qui trouve ses fondements dans la théorie de l'échange et celle des avantages comparatifs, l'implication s'inscrit dans une logique d'échanges (investissements & rétributions), d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation (Thevenet, 1993). Il s'agit ici du courant qui assigne le primat à l'aspect comportemental car l'implication se doit d'être observable à travers les actions utiles pour l'organisation (Allen & Meyer, 1990).

Cependant, le sens couramment assigné à l'implication tend à privilégier la connotation attitudinale. À ce sujet, Lincoln & Kalleberg (1996) affirment que quelque soit l'approche utilisée, l'implication est toujours définie comme une attitude. Pourtant, Brasseur & Mzabi, (2004) déplorent la restriction de l'implication à la seule dimension attitudinale. Pour eux, « l'implication du salarié n'est jamais acquise mais elle n'est identifiable par les managers qu'à travers son extériorisation par les intéressés et peut être même que par leur expression volontaire ». Dans le même ordre d'idées, Allen et Meyer (1990), par ailleurs auteurs de référence en matière d'implication affirment eux-mêmes que l'implication se doit d'être observable à travers les actions utiles pour l'organisation. Ce que partage Neveu (1996). Paille (1997) va même jusqu'à affirmer que seul le comportement indique le degré d'implication d'un individu.

Cependant, Aucune échelle à notre connaissance n'a jusqu'ici véritablement colmaté cette brèche. L'échelle de Porter *et al.* (1974) a pourtant effleuré l'intégration des comportements dans l'appréhension de l'implication. Mais reste à déplorer la sous-estimation flagrante de ces derniers. Neveu (1996) fait aussi un constat selon lequel la mesure de l'implication comportementale la plus usitée en gestion est celle de Ritzer & Trice (1969) qui, ne porte que sur l'intention de comportement et non sur des comportements effectifs (Meyssonier, 2006). Ce qui lui confère d'avantage une connotation attitudinale que nous déplorons. La conséquence de cette restriction de l'implication à la dimension attitudinale est que les différentes dimensions de l'implication ne constituent que des évaluations subjectives de la relation entre le travailleur et l'entreprise (Rouquette, 1997). Ce qui amène Brown (1996) à affirmer que la littérature ne livre pas de résultats probants sur la relation entre l'implication des employés et leur efficacité au travail. La solution palliative que nous proposons consiste

donc à se référer à Meyer & Herscovitch (2001) pour intégrer dans un même modèle l'implication et les conséquences attendues (CCO) afin de vérifier si les déterminants de l'implication le sont aussi pour les CCO en situation de sous-emploi.

1.4. Les déterminants que partagent l'implication et les CCO

La littérature nous permet de comprendre que l'implication et les CCO ont certains déterminants communs qu'il convient de présenter.

1.4.1. La satisfaction : une relation réciproque avec l'implication et les CCO

Un employé insatisfait opte d'une part devenir moins productif (Kaye & Jordan-Evans, 2001), ou d'adopter des comportements déviants (Van Dyne *et al.*, 1994). Dans la même logique, divers autres auteurs (Katz & Khan, 1978 ; Organ & Ryan, 1995. Podsakoff *et al.*, 2000) ; Paille, 2004) trouvent que les personnes qui se comportent de manière civique au travail ont un niveau de satisfaction élevé. Toutefois, le sens de cette relation reste controversé. C'est ainsi que Brief & Motowildo (1986) montrent plutôt que ce sont les CCO qui induisent une augmentation de la satisfaction au travail. Ce qui est de nature à soutenir le courant narcissique des CCO malgré le fait que Feather & Rauter (2004) démontrent que la satisfaction n'a aucune corrélation significative avec les CCO.

La relation entre la satisfaction et l'implication est perçue à travers les corrélations significatives et positives (Mowday *et al.*, 1982). Dans une approche multidimensionnelle, Meyer *et al.* (2002) montrent quant à eux que la satisfaction globale au travail est fortement liée à la dimension affective, un peu plus faiblement à la dimension normative et négativement moins faible à la dimension calculée. Mathieu & Zajac (1990) avaient déjà obtenu un tel résultat avec une nuance selon laquelle l'implication calculée est plutôt corrélée positivement avec la satisfaction relative aux opportunités de promotion et de salaire. Il convient cependant de rappeler que la relation entre satisfaction et implication est aussi établie dans les deux sens. Mathieu & Hamel (1989), ainsi que Gregson (1992) montrent que la satisfaction précède l'implication tandis que Becker (1992) met en évidence une relation à sens inverse.

1.4.2. L'influence de la rémunération sur l'implication et les CCO

Le système de rémunération représente la pratique de GRH qui symbolise la reconnaissance la plus immédiate de la contribution des salariés et de leur valeur pour l'organisation (Horwitz *et al.*, 2003). A ce titre, Tremblay *et al.* (2000) obtiennent une

relation positive entre les bonnes pratiques de rémunération et l'implication. Mottaz (1988) va plus loin en démontrant plutôt l'existence d'une corrélation positive entre le salaire et la dimension calculée de l'implication. Pour ce qui est des CCO, une étude de Bloom (1999) permet de constater que plus les écarts des salaires sont élevés entre collaborateurs, moins les comportements de coopération et d'entraide sont adoptés.

1.4.3. Le management participatif : effets sur les CCO et l'implication

Il est démontré que la décentralisation de la prise de décision influence positivement l'implication affective (Bateman & Strasser, 1984). Selon Morris & Sherman (1981), l'implication est dans l'ensemble corrélée positivement au management participatif. Ce qui recoupe le point de vue de Rodwell *et al.* (1998). Rappelons cependant que cette relation est loin de faire l'unanimité car les résultats obtenus par Salancik (1977) mettent plutôt en évidence une relation négative. En ce qui concerne les CCO, Van Dyne *et al.* (1994) démontrent via les corrélations que ces derniers augmentent avec la participation innovatrice et la participation fonctionnelle.

1.4.4. L'équité organisationnelle : un préalable à l'implication et aux CCO

Dans la littérature, il est démontré que l'équité perçue influence positivement l'implication organisationnelle (Cohen-Charash & Spector, 2001; Manvilles, 2005) et les CCO (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Nasr & al., 2009). D'autres études à l'instar de Findley *et al.* (2000) se sont attelées à déterminer l'impact de chacune des composantes de la justice organisationnelle sur chacune des dimensions des CCO. Ce qui est loin de faire l'unanimité car, Masterson *et al.* (2000) affirment que les liens directs entre la justice organisationnelle, les variables comportementales et attitudinales n'expliquent qu'une faible proportion de la variance de ces dernières.

1.4.5. L'influence du contenu de la tâche sur les CCO et l'implication

Relativement à l'implication, Mowday *et al.* (1982) ainsi que Meyssonier (2006) montrent que l'étendue du poste et son contenu sont positivement corrélés à l'implication affective. Les emplois les plus complexes engendrent de plus forts taux d'implication de même que les emplois favorisant le challenge (Mathieu & Zajack, 1990). D'autre part, l'enrichissement du travail d'une façon consistante est significativement lié à un large spectre de comportements au travail (Hackman & Oldham, 1980). Ce qui recoupe l'idée de Wright *et al.* (1993) pour qui les objectifs plus

larges et orientés vers la créativité ont davantage tendance à mener vers les CCO alors que les objectifs trop spécifiques entraînent l'inverse.

1.5. Les fondements des hypothèses de recherche

Selon Bouchikhi & Kimberly (1999), les salariés réclament davantage de liberté ou d'autonomie dans leur travail. Cette situation étant de nature à s'exaspérer avec le sous-emploi. D'ailleurs, un employé que l'on respecte et à qui on consent une certaine autonomie est susceptible de faire preuve d'un meilleur rendement dans l'entreprise et de ne jamais décevoir son employeur (Garand, 2004, Gary, 2004). La latitude décisionnelle de l'utilisation des compétences est un aspect des aspirations des salariés sous-employés car de nombreux talents sommeillent en eux. Ces derniers désirent en toute liberté déployer leurs aptitudes non exploitées et une supervision abusive peut diminuer leurs CCO comme l'a démontré Teppers *et al.* (2004). À cet effet, le personnel sous-employé ne saurait adopter ces CCO sans avoir la latitude décisionnelle d'utiliser l'entièreté de ses compétences ou en exerçant un travail formalisé. D'ailleurs, la forte formalisation du travail incite les individus à ne s'inscrire que dans les rôles prédéfinis (Jones, 1986). Pour ces raisons, il est susceptible que:

H₁ : La latitude décisionnelle de l'utilisation des compétences influencerait positivement l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle chez le personnel sous-employé.

Les individus sont disposés à se mobiliser pour l'organisation si celle-ci accepte d'investir dans le développement de leurs compétences (Tremblay *et al.*, 1998). Ce développement des compétences requiert la formation dont le fait de favoriser l'accès augmente l'employabilité des salariés et leur productivité (Cowan *et al.*, 2002). Colle (2006) va plus loin et montre que plus le degré de choix dans cette formation est élevé, meilleurs sont les attitudes et comportements au travail. Dans le même ordre d'idée, Bartel (2000) démontre que la formation des employés, ciblée selon leurs besoins entraîne l'augmentation de la productivité de l'ordre de 6% l'an. Les objectifs plus larges et orientés vers la créativité ont d'avantage tendance à mener vers les CCO alors que les objectifs trop spécifiques entraînent l'inverse (Wright *et al.*, 1993). Toutefois, ces résultats ne sauraient se produire chez les salariés sous-employés car ils ont déjà un sentiment d'inutilité de leurs compétences inexploitées dans l'entreprise et la latitude de

les développer ne constitue point un stimulus dans l'adoption des CCO. Par ricochet, nous présumons que :

H₂ : La latitude décisionnelle du développement des compétences n'aurait aucun effet sur l'adoption des comportements de citoyenneté organisationnelle en situation de sous-emploi.

Selon divers auteurs, (Cohen *et al.*, 1996 ; Tremblay *et al.* (1998), l'autonomie dans le travail est un antécédent de l'implication. En situation de sous-emploi, la latitude décisionnelle du l'utilisation des compétences est de nature à faire percevoir chez le salarié une forme de reconnaissance de son potentiel. Tremblay & Sire (1998) démontrent d'ailleurs que les individus sont plus disposés à se mobiliser pour l'organisation si celle-ci leur manifeste sa reconnaissance par divers moyens. Pour ce qui est de la latitude décisionnelle du développement des compétences, elle est certes inopportune en situation de sous-emploi où les compétences acquises ne sont déjà pas exploitées, mais traduit tout de même une attitude bienveillante de l'entreprise à l'égard de son personnel. En référence à la théorie de l'échange de Blau (1964) qui repose sur le principe de la réciprocité qui consiste à induire un retour positif de la part du bénéficiaire, l'employé pourra donc lui aussi adopter une attitude positive (implication) à l'égard de l'entreprise. D'ailleurs, l'augmentation de l'engagement des salariés fait partir des effets positifs de l'accès aux programmes de formation (Cowan *et al.*, 2002). D'où l'hypothèse suivante :

H₃ : L'implication organisationnelle serait déterminée par la latitude décisionnelle du développement (H_{3a}) et de l'utilisation des compétences (H_{3b}) en situation de sous-emploi.

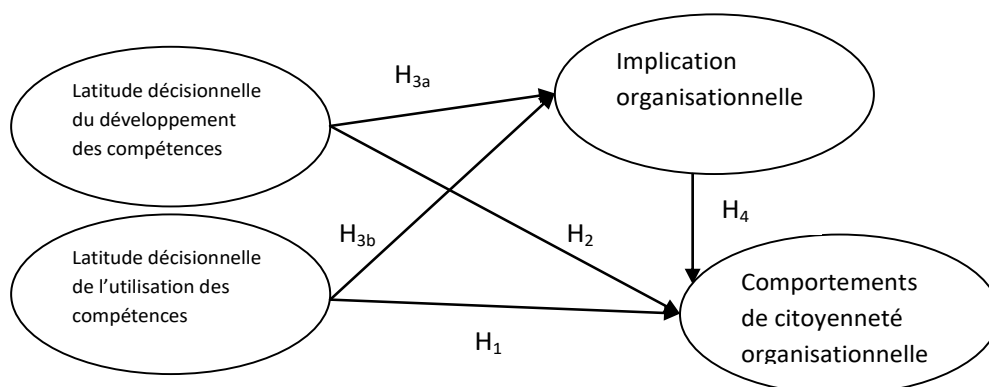
Selon Staw & Salancick (1977), un salarié dont l'attitude prédispose à l'implication adopte des comportements lui permettant de demeurer dans l'organisation. Au-delà de cette prédisposition, Diefendorff *et al.* (2002) montrent que sur l'ensemble des facettes, l'implication au travail a une influence positive sur les CCO à l'exception du comportement de courtoisie. Divers travaux à l'instar de Paille (2012) établissent eux aussi un lien significatif entre l'implication et certaines dimensions des CCO. Malgré la controverse au sujet de la dimension normative de l'implication, elle est également un déterminant des CCO (Meyer *et al.*, 1993). En situation de sous-emploi, l'implication peut elle aussi conduire à l'adoption des CCO car l'employé dispose d'un potentiel peu

ou non exploité et le fait de ressentir en plus un attachement psychologique pour l'organisation (implication selon O'Reilly & Chatman, 1986) prédispose aux CCO. Pour ces raisons, nous présumons que :

H₄ : L'implication organisationnelle serait un déterminant des comportements de citoyenneté organisationnelle chez le personnel sous-employé.

L'entièreté des relations que nous nous proposons de tester dans cet article est récapitulée dans le modèle ci-dessous.

Figure 1 : le modèle de recherche



Source : Auteurs

2. MÉTHODOLOGIE

Dans l'aspect méthodologique, nous présentons respectivement les mesure des variables de l'étude, les structures factorielles y compris leurs indicateurs de fiabilité qui se rapportent à la méthode d'équations structurelles ayant permis de tester les hypothèses.

2.1. Les différentes échelles de mesure des variables de l'étude

La latitude décisionnelle est appréhendée dans cette étude par le questionnaire de Karasek & Theorell (1990) tandis que l'échelle d'Allen & Meyer (1990) est utilisée pour mesurer l'implication organisationnelle. Pour ce qui est de la mesure des CCO, elle est faite par le questionnaire de Podsakoff *et al.* (1990). Le sous-emploi quant à lui est estimé à partir de la perception d'une sous utilisations des compétences par l'employé et le revenu insuffisant par rapport au niveau d'étude et à l'emploi occupé.

2.2. Structure des échelles de mesure et validation des construits

Nous avons réalisé une série d'analyses en composante principales au terme de laquelle toutes les variables de l'étude aboutissent à une structure factorielle à deux dimensions. La première composante des CCO est la vertu civique tandis que la deuxième est

l'esprit d'équipe. La variance expliquée qui leur est associée est 51,15%. L'implication organisationnelle se présente sous la forme normative et calculée avec une variance expliquée de 55,23%. En ce qui concerne la latitude décisionnelle, ses deux dimensions sont constituées de l'utilisation et du développement des compétences. La variance expliquée par les deux facteurs y afférents est de 56,35%. Ces structures factorielles font l'objet des analyses confirmatoires récapitulées dans le tableau suivant.

Tableau 1 : L'analyse confirmatoire des différentes structures factorielles

Variables		Latitude décisionnelle		CCO		Implication organisationnelle		
Nombre de dimension par modèle testé		Uni-dimensionnel	2 dimensions issues de l'ACP	Uni-dimensionnel	2 dimensions issues de l'ACP	Uni-dimensionnel	3 Dimensions	2 dimensions issues de l'ACP
Indices de parcimonie	χ^2/ddl	6,163	1,729	2,381	0,839	6,953	4,522	4,329
	AIC	79,463	40,375	239,369	32,715	895,394	570,855	41,647
Indices incrémentaux	NNFI	0,039	0,853	0,634	1,026	0,786	0,873	0,998
	CFI	0,377	0,941	0,691	1,000	0,530	0,754	0,996
Indices absolus	χ^2	55,463	10,375	183,369	6,715	827,394	474,855	21,647
	AGFI	0,795	0,941	0,884	0,971	0,724	0,815	0,975
	RMSEA	0,161	0,061	0,083	0,000	0,120	0,092	0,090

Source : Auteurs

Nous constatons que les modèles à deux facteurs obtenus au terme de l'ACP sont ceux qui s'ajustent mieux aux données empiriques. Leurs coefficients de validité convergente ainsi que les coefficients Rho de Joreskog se présentent respectivement ainsi : latitude décisionnelle du développement des compétences (0,540 ; 0,620), latitude décisionnelle de l'utilisation des compétences (0,607 ; 0,601), esprit d'équipe (0,515 ; 0,578), vertu civique (0,668 ; 0,599), implication normative (0,242 ; 0,687) et l'implication calculée (0,239 ; 0,684). Les dimensions de la latitude décisionnelle se discriminent bien car leurs validités convergentes sont toutes supérieures au carré de la corrélation ($r = 0,000$) qui existe entre elles. Il en est de même pour les dimensions des CCO dont leur corrélation est de 0,11. Pour ce qui est des dimensions de l'implication, elles ont entre elles une corrélation de 0,495 dont le carré (0,2450) est supérieur aux validités convergentes et traduit une absence de validité discriminante. Par ricochet, l'implication est utilisée dans la suite des analyses dans une approche unidimensionnelle dont le coefficient Rho de Joreskog est 0,669. D'ailleurs, Cohen (2003), ainsi que Solinger *et*

al. (2008), dans leurs critiques acerbes du modèle d'Allen et Meyer recommandent de revenir à une conception unidimensionnelle de l'implication.

3. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

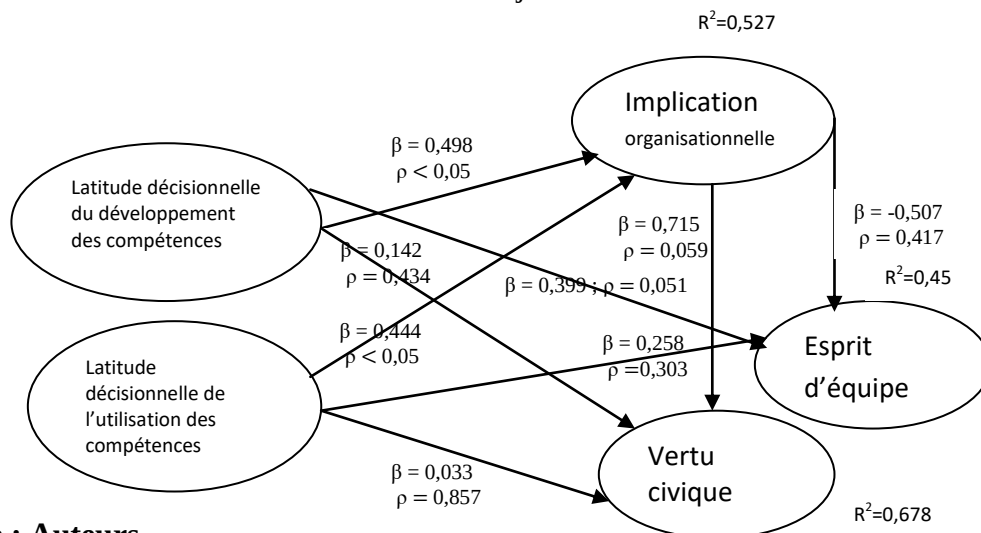
3.1.L'échantillon de l'étude

L'enquête a été réalisée sur un échantillon de 200 salariés en situation de sous-emploi dans les EMF à travers un questionnaire qui leur a été administré de manière directe. Le choix de ces salariés s'est fait par la méthode d'échantillonnage aléatoire simple. Le taux de non réponse est seulement de 10,4% et traduit l'intérêt que cette recherche a suscité auprès des enquêtés. Cet échantillon est constitué à 42% d'hommes et à 58% de femmes. On y dénombre 74% de diplômés du supérieur contre 26% de diplômés du secondaire.

3.2. Les indices d'ajustement du modèle structurel et l'estimation des paramètres

Le test du modèle structurel montre bel et bien qu'il s'ajuste aux données empiriques. Les différents indices d'ajustement se présentent ainsi : GFI = 0,912 ; RMSEA = 0,052 ; CFI = 0,961 ; $\chi^2/ddl = 1,543$; $\chi^2 = 177,445$; $p < 0,000$. La figure ci dessous récapitule les résultats du test d'hypothèses.

Figure 2 : estimation du modèle de recherche ajusté



Source : Auteurs

3.3. Interprétation et discussions des résultats

3.3.1. L'absence de relation entre la latitude décisionnelle et les CCO

Au sujet de l'effet de la latitude décisionnelle de l'utilisation des compétences, nous obtenons une absence de relation avec la vertu civique ($\beta = 0,033$; $\rho = 0,857$) et l'esprit d'équipe ($\beta = 0,258$; $\rho = 0,303$). Les relations entre la latitude décisionnelle du développement des compétences et les CCO ne sont elles aussi pas significatives et se présentent ainsi : vertu civique ($\beta = 0,142$; $\rho = 0,434$), esprit d'équipe ($\beta = 0,339$; $\rho = 0,051$). Nous sommes certes en présence d'un résultat peu ordinaire, mais ce dernier s'explique aisément par le sous-emploi criard qui caractérise les EMF en contexte camerounais. Les employés n'y sont donc pas sensibles à la latitude décisionnelle du développement des compétences car, selon eux, non seulement il n'ya pas grand-chose à apprendre dans ces EMF, mais de plus, le potentiel des compétences acquises est non ou partiellement exploité et il n'est donc pas opportun d'en développer davantage. Dans ces EMF, le travail y est monotone et très formalisé. C'est pourquoi la latitude décisionnelle de l'utilisation des compétences reste aussi dénuée d'effet sur les CCO. De plus, les EMF recrutent certes des employés de niveau scolaire élevé, mais ayant des profils divers. Ainsi on peut se poser la question de savoir à quoi servirait la latitude décisionnelle de l'utilisation des compétences chez un géographe qui est caissier dans un EMF ? Il est donc normal qu'en pareille circonstance, elle soit sans effet sur les CCO.

3.3.2. L'effet de la latitude décisionnelle sur l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est déterminée par la latitude décisionnelle du développement ($\beta = 0,498$; $\rho < 0,050$) et de l'utilisation ($\beta = 0,444$; $\rho < 0,050$) des compétences. Ce résultat est bien connu dans la littérature en référence aux études suivantes : Neveu & Thevenet (2002), Salancik (1977) ainsi que Cowan et al. (2002). Le fait de laisser une marge de manœuvre aux employés dans le développement et l'utilisation des compétences en situation de sous-emploi traduit une attitude positive et une certaine reconnaissance de l'entreprise à l'égard de ses employés. En référence à la théorie de l'échange de Blau (1964), l'employé adopte lui aussi une attitude positive (implication) à l'égard de l'entreprise malgré le sous-emploi. D'ailleurs, les salariés

réclament davantage de liberté et d'autonomie dans leur travail (Bouchikhi & Kimberly, 1999) et il est compréhensible que la satisfaction d'un tel besoin entraîne l'implication.

3.3.3. L'absence d'influence de l'implication organisationnelle sur les CCO

Contre toute attente, l'implication dans l'entreprise n'a aucun effet significatif sur les CCO : vertu civique ($\beta = 0,715$; $\rho = 0,059$) et esprit d'équipe ($\beta = -0,507$; $\rho = 0,417$). Ce résultat est à priori surprenant, mais recoupe tout de même celui de divers autres auteurs (Paille, 2006 ; Cheng & Francesco, 2003). Cette étude se joint à ces travaux pour remettre en surface le fameux débat portant sur la relation attitude-comportement. Selon Tapia & Roussay (1991), le décalage entre attitude et comportement est dû à l'influence de la situation immédiate qui peut comporter plusieurs stimuli agissant directement sur le comportement. Tel peut être le cas des conditions de travail pouvant empêcher un salarié d'adopter un comportement (CCO) en conformité avec ses attitudes (implication). De plus la même source mentionne l'action de plusieurs attitudes contradictoires sur le comportement. Nous pouvons l'exemplifier avec le cas d'un employé ayant une attitude favorable pour l'organisation et une attitude défavorable envers l'employeur ou le groupe de travail auquel il appartient. Ce qui empêcherait l'adoption des CCO envers l'entreprise. .

4. APPORTS DE L'ÉTUDE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

4.1. Apports de l'étude

Cette étude contribue à enrichir le corpus de la GRH, notamment en situation de sous-emploi où une approche générique serait inappropriée. Elle réitère la stratégie d'implication organisationnelle qui repose sur la latitude décisionnelle. Cependant, l'implication donc il est question est en déphase avec les CCO car ne constitue point son déterminant. De plus, comme nous l'avons démontré dans cet article, les déterminants de l'implication que sont la latitude décisionnelle de l'utilisation et du développement des compétences ne le sont pas pour les CCO. L'implication ne serait donc dans certains cas à l'instar du sous-emploi, qu'une attitude positive et passagère, qui n'aboutit pas à l'adoption des comportements effectifs. Il est donc remis en cause la conception de Meyer & Herscovitch (2001) selon laquelle l'implication est une force qui lie un individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une cible. Selon Brasseur et Mzabi (2004), l'implication du salarié n'est jamais acquise mais elle n'est identifiable par les managers qu'à travers son extériorisation par les intéressés et peut être même

que par leur expression volontaire ». Une telle conception est également battue en brèche dans un contexte de sous-emploi et il ne serait pas vain de se questionner sur la réelle valeur de l'implication tant prisée par les chercheurs.

4.3. Implications managériales

En références aux résultats obtenus dans cet article, et contrairement à ce que nous aurions cru à priori au terme de la revue de la littérature, nous constatons qu'en situation de sous-emploi, les stratégies d'implication diffèrent bel et bien de celles qui induisent l'adoption des CCO. Ce qui traduit une complexité de la GRH et nous amène à suggérer aux managers de n'accroître la latitude décisionnelle des salariés sous-employés que si l'implication est envisagée. Cette dernière est elle aussi sans effet sur l'adoption des CCO. À cet effet, nous suggérons aux praticiens d'intégrer les conséquences attendues à l'instar des CCO dans l'évaluation et/ou la valorisation de l'implication organisationnelle. Nous ne sommes pas pionnier d'une telle suggestion car Meyer et Herscovitch (2001) ainsi que Brasseur et Mzabi (2004) l'ont évoqué il y'a longtemps.

Conclusion

Au terme de cette investigation, nous constatons que l'implication et ses déterminants que sont la latitude décisionnelle du développement et de l'utilisation des compétences sont sans effets sur les CCO (esprit d'équipe et vertu civique) en situation de sous-emploi. Par ricochet, nous pouvons conclure que le lien entre l'implication et ses conséquences attendues dont les CCO font partie n'est pas aussi empiriquement établi comme le souhaitent certains (Allen & Meyer, 1990 ; Meyer & Herscovitch, 2001 ; Brasseur & Mzabi, 2004) ou le démontrent d'autres (Diefendorff *et al.*, 2002 ; Paille, 2012). Il n'est donc pas vain de se poser les questions suivantes : doit-on continuer de croire en l'implication ? Quelle est la valeur réelle de cette implication organisationnelle ? Toutefois, les résultats obtenus dans cet article auraient été plus édifiants avec la prise en compte de toutes les dimensions des CCO et ainsi que celles de l'implication. Dans une autre vision que partage Beauregard (2018), il serait également souhaitable dans le futur de vérifier si les résultats obtenus dans cet article peuvent être modérés par certaines variables à l'instar du genre, du secteur d'activité, etc. Nonobstant cela, cet article a le mérite d'avoir montré que les effets de la latitude

décisionnelle sur l'implication et les CCO ont des spécificités en contexte de sous emploi et que la valeur de l'implication dans un tel contexte reste à questionner.

BIBLIOGRAPHIE

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Autier, F. & Ramboatiana, S. (2011). Crise de la motivation : pour un renouvellement de l'approche gestionnaire. *Gérer et Comprendre*, Juin, 104, 73-84.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Bartel, A.P. (2000). Measuring the employer's return on Investments in training : Evidence from the literature. *Industrial Relations*, 39 (3), 502-524.

Bateman, T. & Organ D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier : the relationship between affect and employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Bateman, T. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment". *Accademy Journal of Management*, 27 (1), 95-112.

Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinction worth making? *Accademy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.

Beauregard, N. (2018). Gendered Partways to Burnout: Result from the SALVEO study. *Annals of Work Exposures and Health*.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 25-40.

Bouchikhi, H. & Kimberly, J.R. (1999). L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXI^e siècle. *Revue Internationale de Gestion*, 24 (3) , 114-124.

Brasseur, M. & Mzabi, H.J. (2004). Implication des salariés, clé de réussite du changement ? *Humanisme et Entreprise*, n^o 266, Août , 17-36.

Brief, A.P. & Motowildo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

Brown, R.B. (1996). Organizational commitment : clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 230-251.

Cheng, X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 490-510.

Cohen, A. (2003). "Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach". Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah.

Cohen, L., Ledford, G. & Spreitzer, G. (1996). A predictive model of self-managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49 (5), 644-674.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: a meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2) , 278-231.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. Doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cezanne, AIX Marseille III.

Cowan, A.P., Farquhar, C. & MacBride-King, J.L. (2002). Construire aujourd'hui la fonction publique de demain: recruter et maintenir les effectifs, enjeux et solutions. The Conférence Board of Canada.

DARES (2008). Les facteurs psychosociaux au travail : une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003. Mai, 22 (1).

DARES (2019). Autonomie dans le travail. Synthèse stat. 26 Avril 2019.

Diefendorff, J., Brown, D, Kamin, A. & Lord, R. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23 , 93-108.

Everaete, C. (2008). Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. *Revue Française de Gestion*, Janvier, 34 (180), ABI/INFORM.

Feather, N.T. & Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 81-94.

Findley, H.M., Giles, W.F. & Mossholder, K.W. (2000). Performance appraisal process and system facets: relationships with contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 634-640.

Frederique, A.B. (2001). L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques. Doctorat en sciences de gestion, École des hautes études commerciales.

Garang, D.J. (2004). Analyse des difficultés liées à l'attraction, la mobilisation et la rétention du personnel hautement qualifié dans les régions de la capitale national et de la Chaudière-Appalaches. Rapport final pour le pole Québec Chaudière-Appalaches et Emploi-Québec, Centre d'entrepreneuriat et de PME. Université Laval.

Gary, L. (2004). Do people want to work for you ? *Harvard Management Update*, 9 (3), 3-15.

Gilbert, D.T (2012). Autonomie et travail. *Dictionnaire du travail* (p. 47-53). Paris, PUF.

Gregson, T. (1992). An investigation of the causal wondering of job satisfaction and organizational commitment in turn over models in accounting. *Behavior Research Accounting*, 4, 80-95.

Gueguen, N., Granjean, I., & Meineri, S. (2011). Adhésion des salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 82, Octobre-novembre-Décembre, 19-32.

Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tathan, R.L. & Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. Fourth edition, Prentice-hall International.

Horwitz, F.M., Heng, C.T. & Quazi, H.A. (2003). Finder, keepers? attracting motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), 23-44.

INS. (2011). Rapport de la deuxième édition de l'enquête sur l'emploi et le secteur informel. INS, Yaoundé, Phase I.

Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29 (2), 262-279.

Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). Healthy work, stress productivity and the reconstruction of working life. New York : Basic Book.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Science, 9 (2), 131-146.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). The Social psychology of organizations. New-York : Willey.

Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2001). 26 stratégies pour garder ses meilleurs employés. Montréal : Les éditions de l'Homme.

Kiesler, C.A., & Sakumura, J. (1966). A Test of Model for Commitment. Journal of Personality and Social Psychology, 3, 349-353.

Landier, H. (2007). Désengagement des salariés et risque social : le concept de réluctance socio organisationnelle. Document de travail.

Landier, H. (2006). Divorce à la française. Paris : Dunod.

Lincoln, J. & Kalleberg, A. (1996). Commitment quits and work organization in Japanese and U.S plants. Industrial and Labor Relations Review. 50 (1), 39-60.

Manville, C. (2005). Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents. Doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II.

Masterson, S., Lewis, K. Goldman, B. & Taylor, S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. Academy of Management Journal, 43 (4), 738-748.

Mathieu, J.E. & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non professionals. Journal of Vocational Behavior, 34 (3), 299-317.

Mathieu, J.E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 2 (108), 171-194.

Maud, G. (2018). Autonomie dans le travail, autonomie du travail: une analyse sous l'angle du travail non subordonné. XXVII^{ème} conference internationale de management stratégique, Montpellier.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace. London Sage Publications, Thousand Oaks.

Meyer, J.P. & Herscovich, L. (2001). Commitment in workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J.P., Allen, N.J & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78 (4), 538-551.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herzcovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective continuance and normative commitment to organization: a meta analysis of antecedent correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

Meyssonier, R. (2006). Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié : l'exemple des ingénieurs. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, n° 60, avril-mai-juin, 48-72.

Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981). Generality of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.

Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Humans Relations*, 41 (6), 467-482.

Mowday, R.T., Porter, L.W & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turn over. New York: Academic press.

Nasr, M.I., EL Akremi, A. & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance, et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cible de l'échange social au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 4, 3-23.

Neveu, J.P. (1996). La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire. Paris: Economica.

Neveu, J.P. & Thevenet, M. (2002). L'implication au travail. Paris: Vuibert.

Ngok, E. (2008). Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines: cas du Cameroun. Actes du congrès AGRH, Dakar (Sénégal), 9-12 novembre 2008.

Nohotio, K..J.M. (2018). Les déterminants de l'identification du personnel aux EMF de l'ouest Cameroun : une approche basée sur le cycle de carrière. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Cameroun, Université de Dschang.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-802.

Paille, P. (1997). Contribution à l'étude du concept d'implication organisationnelle, analyse des expériences d'un changement et mise en perspective du rôle de l'engagement dans l'emploi. Doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse.

Paille, P. (2004). La fidélisation des Ressources Humaines. Collection connaissance de la gestion, Paris: Economica.

Paille, P. (2006). Engagement organisationnel et comportement de citoyenneté organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 60, Avril-Mai-Juin, 35-47.

Paille, P. (2012). Employee retention: exploring the relationship between employee commitment, organizational citizenship behavior and decision to leave the organization. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 12 (1), 140-157.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Porter, L.W., Modway, R.T., Steers, R.M. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

Ritzer, G. & Trice, H.M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47 (4), 475-478.

Rodwell, J., Kienzle, R. & Shadur, M. (1998). The relationship among work related perceptions employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication. *Human Resource Management*, 37, 277-293.

Rouquette, M.L. (1997). La chasse à l'immigré. Violence, mémoire et représentations. Sprimont, Mardaga.

Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior. In *New direction for organizational behavior* (Eds, Staw B.M. and Salancik G.R.), . Chicago, St Clair Press.

Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: a review, proposed model and research agenda. *Human Relations*, 44 (7), 735-759.

Silem, A. et Albertini, J.M. (2002). *Lexique d'économie* (7^{ème} édition). Paris : Éditions Dalloz.

Solinger, O., Van, O.W. & Roe R.A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, n° 93, 70-83.

Stankiewics, F. (2007). *Manager RH. Des concepts pour agir*. Bruxelles : De Boeck.

Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & Bentein, K. (2013). Commitment Profiles and Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82 (3), 176-187.

Staw, B. & Salancik G.R. (1977). *New directions in organizational behavior*. Chicago St Clair Press.

Tapia, C. & Roussay, P. (1991). *Les attitudes : questions- exercices corrigés-exemples*. Paris : Les editions d'organisation.

Tepper, B.J., Duffy, M.K, Hoobler, J. & Ensley, M.D. (2004). Moderators of the relationship between coworker's organizational citizenship behavior and fellow employee's attitudes. *Journal of Applied psychology*, 89, (3), 455-465.

Thevenet, M. (1993). *La culture d'entreprise*, Paris, PUF.

Tremblay, M., Guay, P. & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnelle et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de Gestion des Ressources Humaines. Etude réalisée au CIRANO pour le XI^{ème} congrès de l'AGRH à Paris, Novembre 2000.

Tremblay, M., Rondeau, A. & Lemenin, M. (1998). La mise en œuvre des pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a t-elle une influence sur la

mobilisation des cols bleus ? Dans R. Laflamme (Eds), Mobilisation et efficacité au travail. Actes du 9^{ème} congrès de l'Association Internationale de psychologie de Langue Française, 97-110.

Tremblay, M., Sire, B. & Pelchat, A. (1998). A study of the determinants and of the impact flexibility on employee benefit satisfaction. *Human Relations*, 51 (5), 667-687.

Van, D.L., Graham, J., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior, construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765- 802.

Verrier, G. (2007). Réinventer les RH : 7 axes de progrès pour répondre au malaise des salariés. Paris: Dunod.

Wright, P.M., George, J.M., Farnsworth S.R. & McMahan G.C. (1993). Productivity and extra-role behavior: the Effects of Goals. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 374-381.