

## L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DU PERSONNEL D'UNE ENTREPRISE AFRICAINE : LE CAS DE ONATEL-SA AU BURKINA FASO

Ida Rachel OUEDRAOGO\*<sup>1</sup>, Désiré Boniface SOME<sup>1</sup>, Alidou OUEDRAOGO<sup>2</sup> et Yves LIVIAN<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Centre de Recherche et d'Etudes en Management (CREM), Université Aube Nouvelle  
06 BP 9283 Ouagadougou 06, Burkina Faso

<sup>2</sup>Campus de Moncton, Pavillon Léopold-Taillon 18, avenue Antonine-Maillet, Université de Moncton,  
Québec, Canada

<sup>3</sup>Université Lyon3, France

---

### RESUME

L'implication organisationnelle est un concept d'actualité largement étudié dans le monde Occidental. Cette étude se propose d'appliquer ce concept à un terrain africain. Une enquête qualitative et quantitative menée auprès de 105 agents de la société ONATEL-SA au Burkina Faso nous a confirmé la pertinence du concept sur le terrain et nous a permis d'identifier quelques spécificités. Il s'agit de l'application de ce concept qui peut se révéler être un couteau à double tranchant pour les dirigeants qui sont confrontés d'une part à la nécessité du développement du niveau d'implication de leurs compétences clés en vue de les fidéliser et d'autre part au besoin de susciter des départs volontaires pour raison de sureffectifs improductifs.

**Mots clés** : Implication organisationnelle, privatisation, Management des Ressources Humaines

---

\**Correspondance* : Ida Rachel OUEDRAOGO, email : [idarachelo@gmail.com](mailto:idarachelo@gmail.com)

Accepté le, 22 décembre 2015

## **I/ INTRODUCTION**

Les organisations ont besoin, dans l'incertitude du contexte environnemental actuel, de Ressources Humaines compétentes autour desquels se bâtissent leurs stratégies de survie et de développement. De nos jours, vu l'exacerbation de la concurrence, les compétences des Ressources Humaines se révèlent être une des principales richesses imparfaitement imitables et à même de créer un avantage concurrentiel durable.

L'examen de la littérature nous confirme que les attitudes des employés peuvent être effectivement liées à la performance des organisations [LE LOUARN, 2008]. Pour DECOTIIS et *al.* (1987), « l'implication est essentiel dans la vie de l'organisation ». Une recherche conduite par BENKHOFF (1997) souligne que l'implication organisationnelle permet aux organisations d'avoir des profits plus importants. Quant à NEVEU (2002a) « la notion d'implication est un enjeu de recherche important dans la mesure où elle est à replacer au cœur des débats conceptuels fondamentaux caractérisant la recherche en sciences sociales ».

Cette étude est à notre connaissance, une des premières en Afrique de l'Ouest. Son objectif principal est la vérification de la pertinence et éventuellement les spécificités de l'application du concept d'implication organisationnelle dans un contexte africain de changement organisationnel et de rude concurrence, sous un fond de conflits récurrents entre le management et le personnel. Ce qui pourrait apporter un plus à la recherche dans le domaine.

Tout d'abord l'approche théorique de l'étude sera présentée à travers la problématique assortie de la question de départ ainsi que des hypothèses et enfin, la méthodologie et les résultats de l'étude suivis de la discussion.

### **I.APPROCHE THEORIQUE**

L'implication, traduite de l'anglais « commitment » [NEVEU, 1991b], est un concept qui a fait son apparition dans la recherche en France dans les années 80. Certains chercheurs se sont particulièrement illustrés dans la recherche sur ce concept à savoir MEYER et ALLEN (1991a), MOWDAY et *al.* (1979), MORROW (1993), THEVENET (1992).

#### **I.1. Définition de l'implication organisationnelle**

L'implication organisationnelle est le reflet d'un état psychologique qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance [MEYER et ALLEN 1991a].

Ces chercheurs ont tout d'abord, défini une approche reflétant une orientation affective envers l'entreprise (Implication affective). Ensuite, une définition axée sur les coûts, où l'implication d'un individu n'est autre que le résultat des coûts qu'il associe à son départ de l'entreprise (Implication Calculée). Enfin, des définitions centrées sur l'obligation morale de rester dans l'entreprise (Implication Normative).

## I.2. La problématique, la question de recherche et les hypothèses

### *I.2.1. la problématique et la question de recherche*

Dans le contexte économique actuel de rude concurrence et de progrès technologique fulgurant, certains dirigeants ont tendance à concevoir l'implication organisationnelle du personnel sous le seul aspect rémunération, tout en perdant de vue le changement de centres d'intérêts des générations présentes, qui aspirent, outre la motivation salariale, à la satisfaction de besoins psychologiques. Ce qui peut occasionner des mouvements d'humeurs, l'absentéisme, la baisse de la qualité de service et des départs volontaires.

De nombreuses études ont montré que l'implication organisationnelle est négativement corrélée à l'intention de quitter son organisation [MEYER et *al.* 2002b ; MATHIEU et ZAJAC, 1990]. Pour THEVENET (1992), l'intérêt de développer l'implication organisationnelle est qu'elle permet d'améliorer la performance des personnes à travers une relation plus étroite à l'entreprise et à ses politiques ou valeurs.

Pour BURTON, LEE et HOLTOM (2002), l'implication organisationnelle décourage l'absentéisme et favorise les comportements citoyens, la conscience professionnelle et pour TREMBLAY et *al.* (2010) le respect des exigences professionnelles. De nombreuses études ont montré que l'implication organisationnelle est négativement corrélée à l'intention de quitter son organisation [MEYER et *al.* 2002b ; MATHIEU et ZAJAC, 1990]. Pour THEVENET (1992), l'intérêt de développer l'implication organisationnelle est qu'elle permet d'améliorer la performance des personnes à travers une relation plus étroite à l'entreprise et à ses politiques ou valeurs.

Cependant, l'absence d'implication organisationnelle peut engendrer des conséquences négatives pour l'entreprise à savoir les comportements déviants comme l'absentéisme, la mauvaise qualité des services rendus à la clientèle et les départs volontaires.

Les contraintes socio-économiques liées à notre contexte d'étude du fait du système de relation qui caractérise le terrain africain pourraient biaiser la manifestation des effets de l'implication organisationnelle de l'agent. En effet, celui-ci peut être amené, outre son attachement affectif à son organisation, à opter de quitter l'entreprise pour une autre mieux à même de l'aider à faire face à ses obligations sociales.

De plus, la privatisation de l'ONATEL, à l'époque un des fleurons de l'économie burkinabé en plein essor, a été très mal vécue par ses travailleurs qui, malgré leur opposition et leur protestation, ont vu la société rachetée par Maroc Telecom qui détient 51% des actions, 26% pour l'Etat, 20% pour le public et les institutions et 3% pour la Société Financière Internationale.

Ce changement de contrôle de la société pourrait impacter négativement le niveau d'implication organisationnelle du personnel qui, pour certains, pouvaient éprouver une fierté à contribuer au développement de leur pays à travers l'accomplissement de leurs tâches et y puisaient les sources de leur implication envers la société.

Cette situation nous semble susceptible de présenter quelques spécificités en ce qui concerne l'importance du développement de l'implication organisationnelle tel que présentée dans les précédentes études effectuées sur des terrains occidentaux.

Aussi, notre question de recherche est la suivante :

*Quelles spécificités du concept d'implication organisationnelle sur un terrain africain ?*

### *I.2.2. Les Hypothèses*

Notre hypothèse principale (H1) est la suivante :

*(H1) Le concept d'implication organisationnelle présente des spécificités sur un terrain africain*

MOWDAY (1992), PORTER et STEERS (1979), après des recherches sur la relation entre les facteurs personnels et l'implication organisationnelle, sont arrivés à la conclusion que l'âge et l'ancienneté sont faiblement mais régulièrement corrélés avec les trois dimensions de l'implication organisationnelle.

Aussi, nous avons formulé l'hypothèse secondaire suivante :

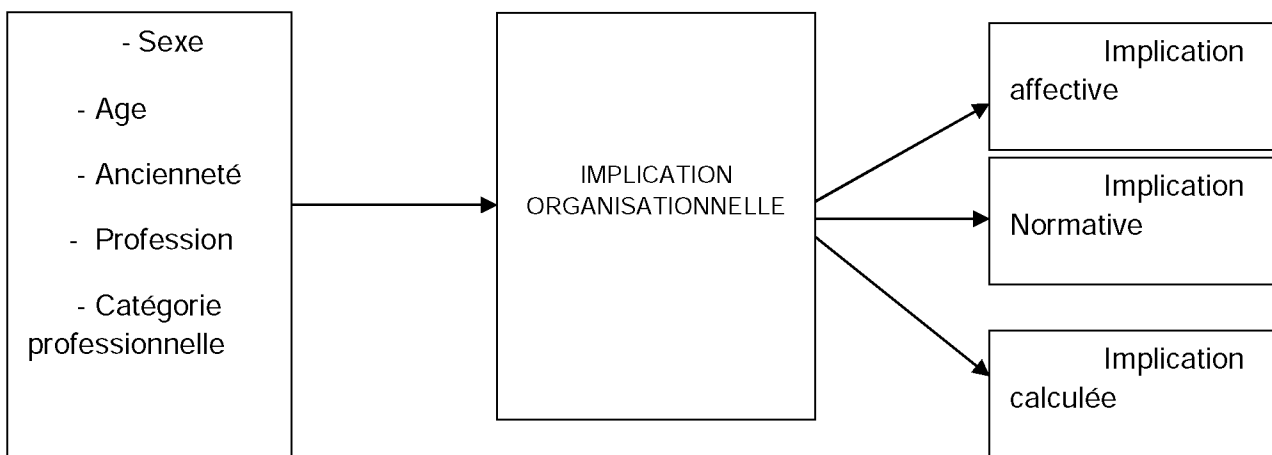
*(H2) Il existe une relation entre les facteurs personnels (sexe, âge, catégorie professionnelle, profession et ancienneté) et le degré d'implication organisationnelle.*

Notre modèle de recherche (figure 1) est inspiré de celui de Meyer J. P. et Allen N. (1991a). Ce choix nous est dicté par le contexte de changement qui est celui de ONATEL-SA, les agents pouvant facilement passer d'une dimension d'implication organisationnelle à une autre, en fonction des perceptions qu'ils auront de la qualité relationnelle entretenue avec la nouvelle direction suivant les facteurs personnels.

### I.3. Modèle de recherche

**Figure1:** Source : Enquête de terrain, décembre 2014

#### Modèle de recherche



## **II/ APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Pour les besoins de cette étude, une méthode qualitative et une méthode quantitative ont été utilisées. Tout d'abord, nous avons procédé à une étude exploratoire qui a consisté à la réalisation d'un entretien avec le Directeur Général et de cinq (5) entretiens avec les délégués syndicaux représentant le personnel de ONATEL-SA à l'aide de deux guides d'entretien ci-après :

*Guide d'entretien à l'attention du management de ONATEL-SA sur l'implication organisationnelle du personnel*

1. Quelle est la place accordée aux Ressources Humaines à ONATEL-SA ? Pouvez-vous nous donner quelques exemples qui étayent votre réponse ?
2. Quel est selon vous le niveau d'implication organisationnelle du personnel de ONATEL-SA et qu'est-ce qui peut expliquer cette situation ?
3. Selon vous, y a-t-il un besoin de rétention du personnel de ONATEL-SA ? Si oui, pouvez-vous justifier votre réponse ? Si non pourquoi ?
4. ONATEL-SA a-t-elle besoin d'un personnel impliqué ? Existe-il des dispositions pour susciter cette implication ? Si oui, en quoi consistent-t-elles ?
5. Selon vous, susciter l'implication organisationnelle du personnel pourrait-il impacter positivement le niveau d'attachement du personnel à l'entreprise ? Si oui comment cela peut-il se faire ? Si non pourquoi ?
6. Pouvez-vous nous donner votre appréciation sur nature des relations qui lient le personnel à la société ? Est – ce un sentiment d'appartenance, une obligation morale de servir ou des intérêts individualistes ?
7. Que pensez-vous des départs volontaires de cadres enregistrés au cours de ces dernières années et quel impact cela a – t- il eut sur l'entreprise ?
8. Que pensez-vous du niveau général des compétences du personnel de ONATEL-SA ? est-il suffisant pour faire face aux nouveaux défis qui se présentent à la société ?
9. Quel système managérial estimez-vous adéquat à la satisfaction des besoins du personnel ? Quelles peuvent être les difficultés éventuelles dans sa mise en œuvre ? Pouvez-vous nous donner, le cas échéant, des exemples de cas concrets de tentatives échouées ?

*Guide d'entretien à l'attention des délégués syndicaux de ONATEL-SA sur l'implication organisationnelle du personnel :*

1. Quelle appréciation faites-vous de la place accordée par les dirigeants aux ressources humaines ?
2. Seriez-vous prêt à quitter ONATEL-SA si l'on vous offrait mieux dans une autre organisation ?
3. Dans quelle dimension de l'implication organisationnelle vous situez-vous ? Affective, normative ou calculée ?
4. Selon vous, quelle dimension de l'implication organisationnelle est la plus représentative au niveau du personnel de ONATEL-SA ?
5. Le niveau d'implication organisationnelle du personnel selon vous a-t-il connu une évolution depuis la privatisation ? Si oui, quelles sont les raisons qui pourraient expliquer cette situation ?
6. A votre avis, qu'est-ce qui lie le personnel à la société ? Est-ce le sentiment d'appartenance et d'identification ? Est-ce l'obligation morale de servir l'entreprise ou des intérêts individualistes ?
7. Quels sont selon vous les causes réelles des départs volontaires ?
8. Que préconisez-vous pour l'amélioration du niveau d'implication organisationnelle et pour la rétention des compétences de ONATEL-SA ?

Nous avons prévu, d'interviewer cinq (5) managers mais seul le Directeur Général a bien voulu nous recevoir. Nous avons ensuite procédé à une enquête de terrain par questionnaire auprès de notre échantillon afin d'appliquer un modèle d'implication organisationnelle à notre contexte d'étude.

*II.1. Opérationnalisation de l'Implication organisationnelle*

L'implication organisationnelle est évaluée à partir de l'échelle de MEYER et ALLEN (1991a) composée de questions fermées, en 18 items, qui a fait l'objet d'un grand nombre d'évaluations empiriques [ALLEN et MEYER, 1998c]. Pour les besoins de notre étude, il n'a été gardé que 4 items par dimension, soit 12 items. La dimension normative a été conservée en dépit des réserves qu'elle suscite, [RANDALL et al. 1990], vu le contexte de notre étude qui est une société d'origine étatique, privatisée avec des parts étatiques.

## *II.2. Echantillon et traitement des données*

Notre population d'enquête est composée du personnel de ONATEL-SA dont l'effectif s'élève à 1048 agents au 31 décembre 2013. Notre échantillon est constitué de 105 agents.

Nous avons utilisé la méthode d'échantillonnage par quotas en affectant 10% pour chaque catégorie professionnelle à savoir 41 agents d'exécution, 50 cadres moyens et 14 cadres supérieurs. Nous avons tenu à faire ressortir l'aspect genre en retenant 10% de l'effectif des femmes et 10% de celui des hommes soit 18 femmes et 87 hommes.

Cette méthode d'échantillonnage a été choisie afin de faire ressortir le niveau d'implication de chaque catégorie et de savoir quelle facette d'implication y est la plus représentative.

Pour ce qui concerne la profession, nous avons affecté 40% de l'échantillon aux techniciens, soit 42 agents, 35% aux commerciaux soit 37 agents et 25% aux administratifs soit 26 agents.

Cette répartition a été faite en tenant compte de la fréquence des démissions par profession

Le choix des enquêtés pour ce qui concerne l'enquête par questionnaire à l'intérieur des différents quotas s'est fait de façon aléatoire.

Le traitement des données s'est fait à l'aide du logiciel SPHINX pour l'enquête quantitative.

Pour ce qui est des données d'enquête qualitative, les informations issues des entretiens ont été au préalable enregistrées avant d'être transcrites aussitôt après chaque entretien.

## **III/ RESULTATS**

### *III.1. Les résultats de l'enquête qualitative*

Nous avons pu retenir de l'entretien avec le Directeur Général que les trois dimensions de l'implication organisationnelle se manifestent au sein du personnel de ONATEL-SA mais il estime que « le contrat à vie » (garantie de l'emploi) a un impact négatif sur le niveau d'implication organisationnelle du personnel ».

Pour lui, développer le niveau d'implication organisationnelle du personnel est essentiel pour l'entreprise, mais son environnement concurrentiel actuel commande, vu son sureffectif improductif, l'organisation de départs volontaires avant la mise en œuvre de stratégies de développement du niveau d'implication organisationnelle de son personnel. Ce qui veut dire que les démissions ne sont pas pour le moment un problème, elles seront même pour le Directeur Général, « salutaires pour la survie de l'entreprise tant que ces départs ne dépassent pas un seuil pouvant mettre en péril sa pérennité » l'entreprise ayant besoin de renouveler une partie de ses effectifs dont les compétences ne répondent plus à ses besoins.

Ce qui constitue une spécificité de l'application du concept d'implication pour notre contexte d'étude, qui montre que contrairement aux études précédemment menées sur des terrains occidentaux, le concept d'implication est certes important dans le management des Ressources Humaines mais son application dans certains contextes peut se révéler être un couteau à double tranchant.

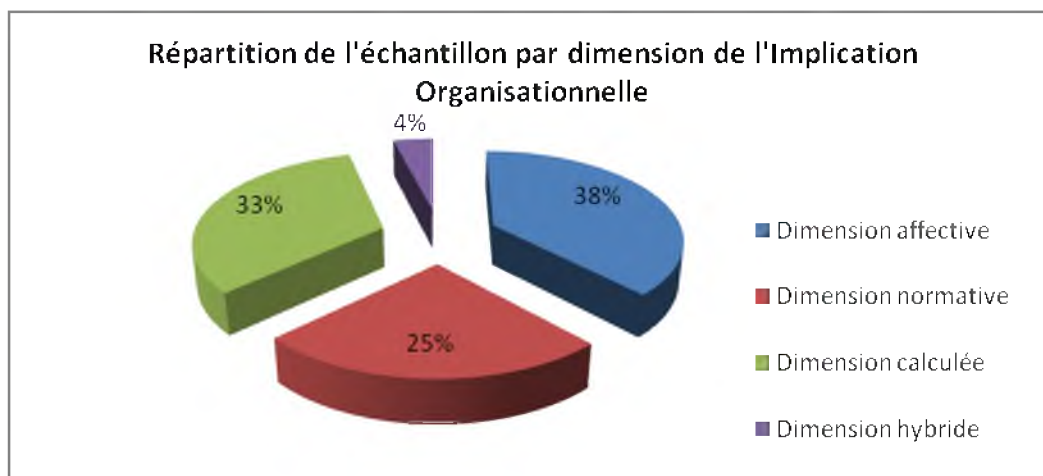
De l'entretien avec les représentants du personnel, il ressort que le niveau d'implication organisationnelle du personnel était très élevé avant la privatisation et à présent ne fait que baisser du fait du « peu de considération que les dirigeants accordent aux Ressources Humaines à travers un style de management qui sclérose les compétences et fait fuir les cadres ». Pour les représentants du personnel, les départs volontaires, quasi inexistant avant la privatisation et devenus récurrents (plus d'une centaine de cadres depuis la privatisation) menacent la stabilité de l'entreprise.

Une autre spécificité de cette étude est le constat selon lequel il pourrait exister une autre dimension de l'implication organisationnelle à cheval entre deux ou les trois dimensions de l'implication organisationnelle (figure 2) contrairement aux résultats des recherches précédentes.

### III.2. Les résultats de l'enquête quantitative

Les résultats de l'enquête quantitative ont révélé que 38% du personnel éprouve une implication affective envers l'entreprise, 25% une implication normative, 33% une implication calculée et 4% à cheval entre deux ou les trois dimensions de l'implication organisationnelle que nous avons nommé « dimension hybride » (figure 2).

**Figure 2 :** répartition de l'échantillon selon le degré d'IO



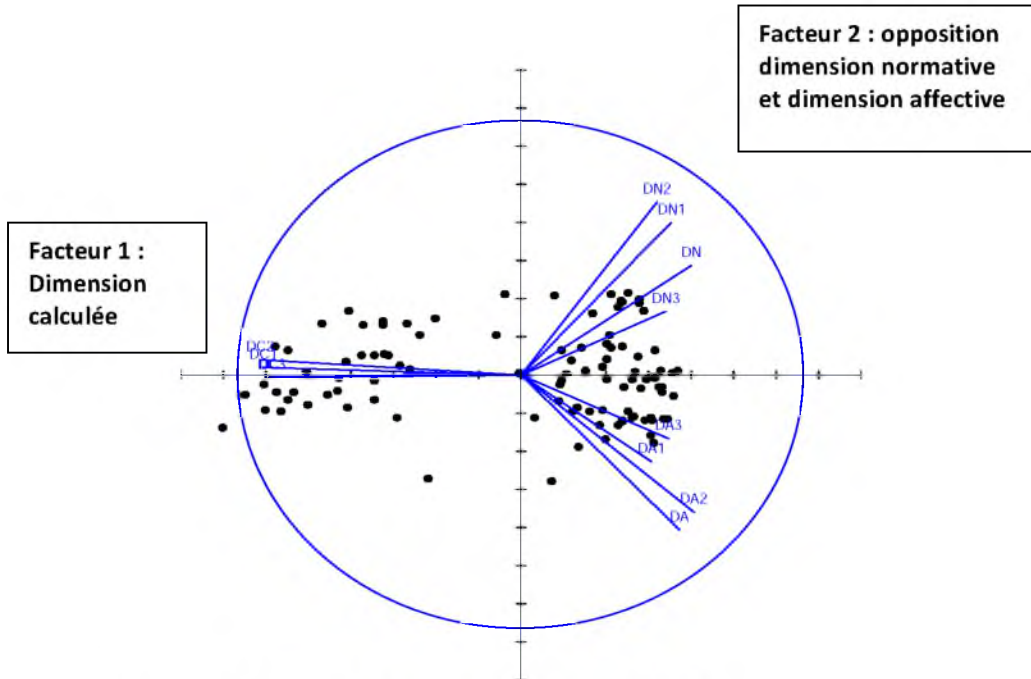
Sources : enquête de terrain, décembre 2014

#### III.2.1. L'analyse en composantes principales

La Matrice des corrélations présente au moins un coefficient de corrélation significatif de 0,89 entre les variables donc supérieur au seuil de 0,6. L'alpha de Cronbach relatif aux trois dimensions de l'implication organisationnelle est de 0,78 donc supérieur à 0,5. Ce qui montre une bonne cohérence interne des échelles qui se traduit bien au niveau de la carte (figure 3), les variables associées à la même dimension étant fortement corrélées.



**Figure 3** : la carte sectorielle



*Source* : Enquête de terrain, décembre 2014

### III.2.2. Soutien des hypothèses

Des résultats ci-dessus de notre enquête de terrain qui montrent une bonne cohérence des échelles, nous pouvons constater que le modèle tri dimensionnel de l'implication organisationnelle de MEYER et ALLEN (1991a) semble être applicable sur notre échantillon mais contient des spécificités propres au contexte de notre étude. Ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse principale (H1).

La variable catégorie professionnelle et profession présentent des liens significatifs avec les dimensions affective et calculée de l'implication organisationnelle. Quant aux variables sexe, âge et ancienneté, ils ne présentent pas de relations significatives avec l'implication organisationnelle. Par conséquent, l'hypothèse H2 est confirmée pour ce qui concerne la catégorie professionnelle et la profession et infirmée pour ce qui est de l'âge, du sexe et de l'ancienneté.

## **IV/DISCUSSION**

Les résultats de cette étude qui est une des premières en Afrique de l'Ouest, confirment l'applicabilité et la spécificité du concept d'implication organisationnelle sur notre échantillon, donc confirme l'hypothèse principale (H1).

L'enquête qualitative nous a révélé que l'implication organisationnelle est certes importante dans le management des Ressources Humaines mais sa meilleure application dans un environnement concurrentiel serait l'adoption d'une Gestion des Ressources Humaines sélective qui consistera à ne développer que l'implication organisationnelle des compétences clés ou des agents performants.

Cette enquête a révélé l'existence d'une quatrième dimension que nous avons appelée « dimension hybride » (figure 2). Ce qui va dans le sens de l'étude de NKAKLEU (2006) pour qui « il existe dans l'entreprise des profils regroupant à la fois les deux dimensions d'implication organisationnelle, affective et calculée ».

Les variables profession et catégorie professionnelle présentent des relations significatives avec les dimensions affective et calculée de l'implication organisationnelle.

Pour la profession, le fait pour la majorité des techniciens d'éprouver une implication calculée et les administratifs une implication affective nous fait constater que la fréquence de l'offre d'emploi dans une profession surtout dans un environnement de rude concurrence est susceptible d'influencer le niveau d'implication organisationnelle ressentie. Pour la catégorie professionnelle; la catégorie des agents d'exécution est plus en accord avec la dimension affective : les agents d'exécution semblent être satisfaits du niveau de rémunération et beaucoup sont ceux, pour peu qu'ils soient anciens, ont un salaire dépassant de loin ceux de certains jeunes cadres. Cela étant dû aux incohérences du système de rémunération qui semble récompenser plus l'ancienneté que le rendement.

Les variables âge, ancienneté contre toute attente, ne semblent pas influencer la dimension de l'implication organisationnelle ressentie. Ce qui va à l'encontre de la recherche de MOWDAY, PORTER et STEERS (1992) pour qui l'âge et l'ancienneté sont faiblement mais régulièrement corrélés avec les trois modes d'implication.

La variable sexe ne présente pas de relations significatives avec aucune des dimensions de l'implication organisationnelle contrairement à la recherche de MOWDAY, PORTER et STEERS (1992) pour qui « les caractéristiques personnels se confrontent à la situation de travail pour fonder l'implication des premiers jours ».

Comme perspectives de recherche, les dimensions du concept d'implication organisationnelle seront appliquées à un échantillon d'entreprises africaines privatisées afin de vérifier les liens existant entre ce concept et les concepts de satisfaction et de confiance organisationnelle ainsi que la pertinence d'une dimension « hybride » de l'implication organisationnelle.

## V/ CONCLUSION

Au terme de cette recherche sur l'implication organisationnelle, l'apport principale qui se dégage est le constat que ce concept est applicable dans notre contexte vu la cohérence des échelles mais avec quelques spécificités qui lui sont propres. Au niveau des facteurs personnels, seules les variables catégorie professionnelle et profession présentent des relations significatives avec les dimensions affective et calculée de l'implication organisationnelle.

Il est également nécessaire de souligner l'émergence éventuelle d'une quatrième dimension de l'implication organisationnelle à cheval entre deux ou les trois dimensions de l'implication organisationnelle que nous avons désignée par l'appellation de « dimension hybride », qui pourrait se définir comme : « *un état psychologique d'un individu, qui traduit aussi bien un attachement affectif à son entreprise, qu'une obligation morale de la servir ainsi qu'un choix raisonné de lui rester fidèle* ». Cependant, cette dimension qui pourrait susciter une nouvelle question de recherche mériterait d'être approfondie afin de mieux vérifier sa plausibilité.

L'implication organisationnelle est souvent perçue comme une équation pour certains dirigeants d'entreprises qui sont souvent partagés entre le besoin de susciter l'implication des travailleurs les plus méritants et ceux détenant des compétences clés et le souci de maîtriser les effectifs. La pratique d'une Gestion des Ressources Humaines sélective serait alors nécessaire dans ces cas de figures.

Aussi, à l'endroit des dirigeants de ONATEL-SA, nous suggérons une redéfinition de la politique Ressources Humaines qui identifierait et récompenserait mieux le mérite, le développement des compétences et la gestion des carrières, ainsi que l'adoption de textes réglementaires qui soient en adéquation avec le nouveau statut de la société.

A l'endroit du syndicat, nous suggérons plus de flexibilité face aux éventuels nouveaux systèmes managériaux que le management pourrait proposer, le nouveau statut de la société exigeant une certaine évolution face à l'environnement concurrentiel.

## VI/ REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

LE LOUARN, J.Y., (2008), Les tableaux de bord des Ressources Humaines, le pilotage de la fonction Ressources Humaines, Edition liaisons, p.156, France

DECOTIIS, T.A. et SUMMERS, T.P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, Human Relations, P.407, 445 – 470

BENKHOFF, B.(1997). Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance, Human relation vol. 50 n°6

- NEVEU, J.P. (2002a), L'implication du salarié : du pourquoi au pour quoi. L'implication au travail, Ed. Vuibert, Coll. Vital Roux, Paris, p. 21.
- NEVEU, J.P.(1991b) Méthodologie de l'implication, Actes du Colloque de l'AGRH, Nantes.
- MEYER, J.P.et ALLEN, N.J.(1991a). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*,1, p. 61–89.
- MOWDAY,R.T.,PORTER,L.W.et STEERS R.M. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, p. 224-247.
- MORROW, P.C. (1993). The theory and measurement of work commitment, Greenwich, Connecticut, Jai Press Inc.
- THEVENET, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise, Paris, Edition Liaison
- MEYER. I.P.(2002b). J.P. MEYER, D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH, L. TOPOL NYTSKY. Affective, continuance, and normative commitment to the enterprise: A Meta analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behaviour*, 61, p. 20–52.
- MATHIEU, J.E. et ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, n°108.
- BURTON, J.P., LEE T.W. et HOLTOM, B.C. (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours, *Journal of Managerial Issues*, vol.14, n°2, p.181-197 Butts MM, Vandenberg RJ, DeJ.
- TREMBLAY, M., CLOUTIER, J., SIMARD, G., CHENEVERT, D., et VANDENBERGHE, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in role and extra-role performance. *International Journal Of Human Resource Management*, 21(3).
- PORTER, L., STEERS, R. et MOWDAY, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, Issue 2, p.224-247.
- RANDALL, D.M., FEDOR, D.B. et LONGENECKER, C.O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol.36, p.210-224
- MEYER, J.P. et ALLEN, N.J.(1998c). Commitment in the workplace: Theory, research and application, *Human Resource Development Quarterly*, 9:3, p. 309–312.  
DOI: 10.1002/hrdq.3920090309.
- NKAKLEU, R. (2006) La tontine d'entreprise en tant que communauté de pratique, levier d'implication en situation interculturelle : une étude de cas longitudinale, XVIIe Congrès de l'AGRH, Lille et Reims management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.