

Revue des antécédents et déterminants de l'implication organisationnelle : Vers une approche multidimensionnelle

A review of the antecedents and determinants of organizational commitment: towards a multidimensional approach

MAKATI Safaa

Professeur associé et docteur en sciences de gestion

Groupe ISGA

ISGA Rabat, Maroc

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

MOUJTAHID Sara

Docteur en sciences de gestion

ESLSCA Rabat

Maroc

Laboratoire de recherche en Finance, Management et Innovation

Date de soumission : 08/07/2026

Date d'acceptation : 14/09/2026

Pour citer cet article :

MAKATI. S. & MOUJTAHID. S. (2026). « Revue des antécédents et déterminants de l'implication organisationnelle : Vers une approche multidimensionnelle », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 993- 1008.

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'implication organisationnelle (IO) constitue un construit central pour comprendre la relation entre le salarié et son organisation. Cette revue de littérature vise à cartographier les principaux antécédents de l'IO et à montrer en quoi leur prise en compte selon une logique multidimensionnelle permet de mieux expliquer les formes d'attachement organisationnel. Le travail adopte une revue narrative structurée à visée intégrative, fondée sur les travaux théoriques fondateurs, les revues de littérature et les méta-analyses consacrés à l'implication organisationnelle, ainsi que sur des contributions portant sur ses déterminants personnels, professionnels et organisationnels. L'analyse retrace l'évolution du concept des approches unidimensionnelles vers les modèles multidimensionnels et retient le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer, distinguant les composantes affectives, continue et normative. Les résultats de la revue montrent que les antécédents ne produisent pas les mêmes mécanismes selon la dimension considérée : les expériences de travail et le soutien organisationnel sont particulièrement liés à l'implication affective, tandis que les investissements et les alternatives perçues structurent davantage l'implication continue ; la socialisation, les investissements organisationnels et le contrat psychologique contribuent à l'implication normative. L'originalité de la revue réside ainsi dans la mise en relation analytique de ces catégories au sein d'un cadre intégrateur. Cette synthèse fournit enfin un socle pour l'étude future de facteurs macro-organisationnels, notamment les pratiques de responsabilité sociale des entreprises.

Mots clés : Implication organisationnelle ; Antécédents ; Modèle multidimensionnel ; Revue de littérature ; Engagement.

Abstract

Organizational commitment is a central construct for understanding the relationship between employees and their organization. This literature review aims to map the main antecedents of organizational commitment and to show how a multidimensional perspective can improve the explanation of different forms of organizational attachment. The study adopts a structured narrative review with an integrative purpose, drawing on foundational theoretical contributions, literature reviews and meta-analyses devoted to organizational commitment, as well as studies addressing personal, work-related and organizational determinants. The analysis traces the evolution of the construct from unidimensional approaches to multidimensional models and adopts the three-component model proposed by Allen and Meyer, distinguishing affective, continuance and normative commitment. The review shows that antecedents operate through different mechanisms depending on the component considered: work experiences and perceived organizational support are particularly associated with affective commitment, whereas investments and perceived alternatives are more directly related to continuance commitment; socialization, organizational investments and the psychological contract contribute to normative commitment. The originality of the review therefore lies in analytically connecting these categories within an integrative framework. The synthesis also provides a basis for future research on macro-organizational factors, particularly corporate social responsibility practices.

Keywords : Organizational commitment ; Antecedents ; Multidimensional model ; Literature review ; Employee engagement.

Introduction

Les recherches consacrées à l'implication organisationnelle (IO) ont mis en évidence un large éventail de variables étroitement liées à ce construit, à l'instar de la satisfaction au travail, du climat d'entreprise, de la confiance au sein de la structure ou encore des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB).

Nonobstant cette abondance de littérature, il n'existe pas encore de modèle théorique unifié et exhaustif capable de couvrir l'ensemble des variables associées à ce concept. Dès lors, une question centrale se pose : dans quelle mesure la diversité des approches théoriques permet-elle de cartographier de manière cohérente les facteurs déterminant l'attachement de l'employé à son organisation ? C'est précisément pour apporter un éclairage à cette problématique que la présente revue propose une analyse structurée des relations entre les variables antécédentes et l'implication organisationnelle.

De nombreux facteurs distincts ont été identifiés comme précurseurs de l'IO. À cet égard, la méta-analyse pionnière de Mathieu et Zajac (1990) fait référence dans la littérature. Ces auteurs classent les antécédents en cinq catégories distinctes : les caractéristiques personnelles, les attributs de l'emploi, les relations intergroupes, les caractéristiques de l'organisation et les états de rôle. Plus tard, Iverson et Buttigieg (1999) ont proposé une typologie plus synthétique en regroupant ces facteurs en trois grandes dimensions : les variables personnelles, les variables liées au travail et les variables environnementales.

Parallèlement à ces classifications empiriques, Meyer et Herscovitch (2001) ont soulevé une critique épistémologique majeure. Ils font valoir que la recherche concernant les antécédents de l'IO est demeurée en grande partie non systématique, la littérature s'étant généralement bornée à examiner les corrélations entre l'engagement et les variables d'antécédents potentielles sans suffisamment interroger les mécanismes par lesquels ces variables peuvent influencer l'engagement. Pour pallier cette limite, ils préconisent de distinguer les états d'esprit spécifiques qui accompagnent chaque dimension du phénomène d'implication.

Afin de mieux structurer cette hétérogénéité des facteurs, d'autres cadres conceptuels ont émergé. Velando Rodriguez, Crespo Franco et Santos (2006) distinguent notamment les causes « lointaines » et « proches », les premières influençant l'IO par l'intermédiaire des secondes. Les caractéristiques organisationnelles, les facteurs personnels, les stratégies de ressources humaines et les conditions environnementales constituent ainsi des causes lointaines, tandis que les expériences professionnelles, l'ambiguïté de rôle, les conflits et le contrat psychologique relèvent davantage des causes proches.

De leur côté, Fornes et al. (2008) ont mis l'accent sur des leviers managériaux tels que la clarté des objectifs, l'équité, l'autonomisation (empowerment), la congruence des valeurs, la rétroaction, la reconnaissance et l'autonomie. De même, après avoir passé en revue 58 études, McElroy et al. (2001) ont proposé une catégorisation en six groupes : la socialisation, les changements organisationnels, les pratiques de ressources humaines, les relations interpersonnelles, la relation employé-organisation et d'autres facteurs situationnels. Leurs conclusions rappellent que la littérature se focalise majoritairement sur la situation de travail et l'expérience vécue par l'employé, à l'image du soutien organisationnel perçu ou de l'ajustement personne-organisation.

Enfin, la synthèse de Stankevičiūtė et Staniškienė (2018) rappelle que ces différents déterminants ont été largement éprouvés empiriquement par la méta-analyse de Meyer et al. (2002). Ces auteurs retiennent quatre grandes catégories fondamentales : les variables démographiques, les expériences de travail, la disponibilité d'alternatives et les investissements, ainsi que les différences individuelles.

Dans ce contexte, l'originalité de la présente revue ne réside pas dans l'inventaire d'un antécédent supplémentaire, mais dans la mise en cohérence de résultats dispersés selon les trois composantes de l'IO. La contribution recherchée est double : d'une part, proposer une lecture analytique des antécédents en distinguant les mécanismes propres aux dimensions affective, continue et normative ; d'autre part, dégager un cadre intégrateur permettant de relier les facteurs personnels, les expériences de travail et les conditions organisationnelles aux différentes formes d'attachement.

C'est précisément en s'appuyant sur cette approche multidimensionnelle que la suite de ce travail se propose, en premier lieu, de définir la notion d'implication organisationnelle et, en second lieu, de détailler successivement les antécédents spécifiques des implications affective, continue et normative.

Méthodologie de la revue de littérature

La présente étude relève d'une revue narrative structurée à visée intégrative. Ce choix est cohérent avec l'objectif de l'article, qui consiste moins à estimer une taille d'effet qu'à organiser et mettre en relation des résultats théoriques et empiriques dispersés sur les antécédents de l'implication organisationnelle.

Le corpus mobilisé couvre la période allant des travaux fondateurs de Becker (1960) aux contributions les plus récentes retenues dans le manuscrit, notamment MAKATI (2023). Les sources comprennent principalement des articles scientifiques, des ouvrages de référence, des

revues de littérature et des méta-analyses consacrés à l'implication organisationnelle et à ses déterminants. La sélection a privilégié les travaux présentant une contribution conceptuelle ou empirique directe à la compréhension de l'IO, de ses dimensions ou de ses antécédents.

Les critères d'inclusion retenus sont les suivants : (1) traiter explicitement de l'implication ou de l'engagement organisationnel ; (2) identifier, conceptualiser ou tester au moins un antécédent de l'IO ; (3) contribuer à l'une des dimensions affectives, continue ou normative, ou à leur compréhension multidimensionnelle ; et (4) présenter un apport théorique, empirique, une revue ou une méta-analyse permettant de structurer le champ. Ont été écartées les contributions ne permettant pas d'établir un lien direct avec les déterminants de l'IO ou ne fournissant pas d'élément exploitable pour la problématique retenue.

Le traitement des sources s'est effectué en trois étapes : identification des principales classifications des antécédents ; rapprochement des facteurs selon les trois dimensions du modèle d'Allen et Meyer ; puis synthèse analytique des mécanismes susceptibles de relier les antécédents aux différentes formes d'implication. Cette démarche permet de dépasser une présentation exclusivement descriptive et de faire apparaître les convergences, les spécificités et les zones de recouvrement entre les catégories de déterminants.

Il convient de préciser que le manuscrit initial ne documentait pas un protocole de recherche bibliographique exhaustif permettant de reproduire une recherche systématique par bases de données, équations de recherche, nombre de références identifiées et processus de sélection. En conséquence, la présente étude est explicitement positionnée comme une revue narrative structurée et non comme une revue systématique ou une méta-analyse. Cette précision méthodologique constitue une limite assumée et évite d'attribuer au corpus un niveau de systématisme qui n'est pas documenté.

1. Les définitions de l'implication organisationnelle

À l'instar des concepts d'implication et d'engagement des employés, les définitions de l'implication organisationnelle (IO) se sont succédé au fil du temps. Cette multiplicité d'approches explique l'absence de consensus conceptuel régulièrement soulignée dans la littérature (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Mowday et al., 1982). L'apparition de plusieurs définitions notables au cours d'une même période a structuré l'évolution du concept en trois grandes phases historiques (Zgoulli-Swalhi, 2014).

Les années 1960 sont marquées par une approche comportementale où les définitions sont principalement centrées sur les coûts d'opportunité et les investissements. Les années 1970 sont caractérisées par le développement de définitions axées sur les attitudes et les liens affectifs

unissant l'individu à sa structure. À partir des années 1980, deux orientations se développent : d'une part, des définitions d'ordre normatif centrées sur l'obligation morale de loyauté ; d'autre part, des définitions généralistes visant à englober et synthétiser les différentes dimensions du construit.

Malgré l'intérêt croissant accordé à l'implication organisationnelle, ce manque d'unanimité définitionnelle persiste (Martin et Roodt, 2008). Le fait que les spécialistes aient théorisé et mesuré l'engagement de manières diverses a parfois valu au concept le reproche de manquer de précision et de générer des résultats empiriques incohérents (Meyer et Allen, 1997).

À cet égard, Morrow (1983) soulignait déjà que la prolifération des recherches ne s'était pas accompagnée d'une délimitation rigoureuse du domaine théorique, ni en termes de signification propre à chaque construit, ni en termes de relations d'interdépendance. Dans la même lignée, Martin et Roodt (2008) avancent que la recherche sur l'IO est marquée par des phénomènes de contamination et de redondance conceptuelles. Selon ces auteurs, la contamination se produit lorsqu'une variable absorbe une part importante d'une autre dimension théoriquement distincte, tandis que la redondance survient lorsque des variables étroitement liées se chevauchent inutilement au sein d'un même construit.

De surcroît, O'Reilly et Chatman (1986) rappellent que les chercheurs ont souvent employé des terminologies différentes pour décrire un même socle fondamental, qu'il s'agisse d'attachement affectif ou psychologique, d'attachement par le biais d'investissements (« mises accessoires » ou side-bets), de loyauté envers l'organisation ou encore d'identification aux objectifs et aux valeurs de l'entité.

Face à cette complexité sémantique, plusieurs travaux contemporains en sciences de gestion (Carrier-Vernhet, 2012 ; Hammach, 2016 ; Lacroux, 2008 ; Zgoulli-Swalhi, 2014) proposent des grilles de classification permettant d'améliorer la conceptualisation de ce phénomène. Globalement, l'implication organisationnelle est appréhendée à travers deux grandes perspectives : les visions unidimensionnelles et les visions multidimensionnelles.

Par ailleurs, l'hétérogénéité des définitions de l'IO découle également de la coexistence de deux postures théoriques majeures : l'approche par l'échange et l'approche psychologique (Aldhuwaihi, 2013). L'approche par l'échange conçoit l'implication comme la résultante de transactions incitatives et de contributions réciproques entre l'organisation et le collaborateur. À l'inverse, l'approche psychologique, telle que développée originellement par Porter et Smith (1970), traduit une orientation plus active et positive envers l'organisation et renvoie aux

processus d'identification de l'individu et à la canalisation de ses propres énergies au service des objectifs organisationnels (Cohen, 1995 ; Reichers, 1985).

En définitive, lorsqu'on croise ces approches avec les visions structurelles du concept, la perspective unidimensionnelle mobilise indépendamment l'approche par l'échange ou l'approche psychologique. À l'opposé, la perspective multidimensionnelle s'appuie sur la complémentarité et l'intégration de ces deux approches fondamentales.

1.1. Les définitions unidimensionnelles

Depuis son apparition dans les années 1960 jusqu'à la fin des années 1980, l'approche unidimensionnelle a constitué le prisme dominant pour appréhender l'implication. Cette approche postule que le concept d'implication organisationnelle peut être ramené à une vision unique et homogène (Carrier-Vernhet, 2012). Au sein de ce paradigme, deux courants majeurs se distinguent selon la nature du lien unissant l'individu à son organisation : l'approche cognitive (ou comportementale) et l'approche affective (ou attitudinale).

1.1.1. L'approche cognitive

L'approche cognitive définit l'implication comme la « tendance à poursuivre un cours d'action cohérent » (Becker, 1960). Selon cet auteur, l'implication organisationnelle survient lorsqu'un individu, ayant réalisé des investissements spécifiques (les « mises accessoires » ou side-bets), lie la préservation de ses propres intérêts à la poursuite d'une certaine ligne de conduite.

Cette conceptualisation repose sur le principe de la répétition des actions sur une période prolongée (Brini, 2015 ; Carrier-Vernhet, 2012). Le terme de side-bet désigne l'évaluation par l'individu de l'accumulation de ses investissements et des avantages acquis au sein de sa structure actuelle (Zgoulli-Swalhi, 2014). Fondée sur le principe d'échange, cette théorie des avantages comparatifs souligne que les individus restent attachés à l'organisation tant que les coûts perçus liés à un départ sont supérieurs aux bénéfices attendus d'une alternative externe (Becker, 1960 ; Alluto et al., 1973).

Mowday et al. (1982) soutiennent cette vision en décrivant l'implication comme un processus par lequel les individus se « verrouillent » dans une organisation. Dans la même logique, Scholl (1981) et Brickman (1987) la définissent comme une force stabilisatrice qui maintient le comportement même lorsque les conditions d'espérance ou d'équité ne sont plus remplies. En somme, pour les tenants de l'approche cognitive, l'implication correspond à l'arbitrage entre le profit retiré du maintien de sa participation et le coût associé à sa suspension (Kanter, 1968 ; Zgoulli-Swalhi, 2014).

1.1.2. L'approche affective

L'approche affective, qui demeure l'une des plus citées dans la littérature et qui renvoie principalement aux travaux fondateurs de Porter et al. (1974) et de Mowday et al. (1979), appréhende l'implication comme la nature de la relation globale unissant l'employé à son organisation.

Selon Porter et al. (1974), cette perspective renvoie à un attachement psychologique caractérisé par trois dimensions : (1) une forte intention de demeurer au sein de l'organisation ; (2) une identification profonde avec les valeurs et les objectifs de celle-ci ; et (3) une volonté de déployer des efforts supplémentaires en son nom. Dès lors, l'implication repose sur une harmonie et une adéquation entre les valeurs de l'organisation et celles de ses membres (Ruiller, 2008 ; Hammach, 2016 ; MAKATI, 2023). Dans cette perspective, Mowday et al. (1979) insistent sur le fait que l'engagement dépasse la simple loyauté passive pour s'incarner dans une relation active où l'individu est prêt à donner de lui-même pour contribuer au bien-être de l'entité.

Cette conception attribue l'émergence de l'IO aux expériences positives vécues par l'individu au sein de la structure (Steers, 1977 ; Caron, 2009). En définitive, ces attitudes englobent des dimensions telles que l'identification, l'attachement émotionnel et la loyauté (Buchanan, 1974 ; Porter et Smith, 1970).

En conclusion, bien que ces deux logiques (cognitive et affective) aient été facilement opérationnalisées et considérées comme significatives (Randall et Cote, 1991 ; Thévenet, 1992), la conception unidimensionnelle a progressivement été dépassée à partir des années 1990. L'explication d'un phénomène aussi complexe ne pouvant se limiter à une seule perspective, la prise en compte simultanée de plusieurs dimensions s'est imposée pour en améliorer la compréhension (Hauret, 2005).

1.2. Les définitions multidimensionnelles

Si les définitions unidimensionnelles mettent en exergue une relation entre l'individu et son organisation, il existe néanmoins de profondes divergences conceptuelles quant aux diverses dimensions de l'IO. Face à ce constat, un nombre important de chercheurs a tenté d'apporter des modélisations plurielles. Deux grandes options se partagent la littérature : l'optique bidimensionnelle et l'optique multidimensionnelle ou tridimensionnelle (MAKATI, 2023).

1.2.1. L'approche bidimensionnelle

Dans une perspective bidimensionnelle, les travaux de Thévenet (1992, 2004) postulent que l'on ne peut être membre d'un groupe sans co-construire progressivement une relation avec lui.

Pour cet auteur, l'implication traduit la relation entre la personne et l'entreprise, s'exprimant par un engagement spécifique et une identification aux valeurs organisationnelles.

Selon cette approche, le lien individu-organisation repose sur plusieurs continuums : attitude/comportement, morale/calcul et active/passive. L'implication attitudinale concerne l'engagement et l'identification, tandis que l'implication comportementale renvoie aux actions concrètes qui viennent sceller cet engagement. L'implication morale renvoie aux processus d'identification et de congruence des valeurs ; à l'inverse, l'implication calculée résulte d'un calcul d'intérêts où l'investissement consenti doit être compensé par un gain. Enfin, l'implication est active lorsqu'elle évoque une volonté délibérée d'agir et de faire des efforts, et passive lorsqu'elle relève d'une simple adhésion de conformité aux buts de l'entreprise.

1.2.2. L'approche multidimensionnelle

L'absence persistante de consensus autour d'une définition unique a largement contribué à l'émergence et au succès des construits multidimensionnels (Meyer et Allen, 1991). Malgré la diversité des dimensions identifiées, Meyer et Herscovitch (2001) rappellent qu'il existe un dénominateur commun : toutes les définitions font référence à une force psychologique qui oriente le comportement de l'individu.

Historiquement, Meyer et Allen (1984) ont d'abord envisagé l'implication selon deux dimensions : l'affective et la continue (calculée). Par la suite, Allen et Meyer (1990) y ont adjoint une troisième dimension : l'implication normative. Les trois dimensions partagent le postulat selon lequel l'implication est un état psychologique caractérisant la relation entre le collaborateur et sa structure, ayant des conséquences directes sur la décision de maintenir ou de rompre son adhésion (Meyer et Allen, 1997).

La définition que nous adoptons pour la présente étude s'aligne sur le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990, 1991). Néanmoins, l'existence de multiples autres cadres théoriques concurrents dans la littérature témoigne de la difficulté persistante à répondre de manière univoque à la question : « Qu'est-ce que l'implication organisationnelle ? ». C'est pourquoi l'analyse des antécédents ci-après est organisée selon les trois composantes du modèle retenu.

2. Les déterminants de l'implication affective

L'implication affective (IA) traduit l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. Les recherches suggèrent que les facteurs favorisant cette dimension se structurent principalement autour des caractéristiques personnelles et de l'environnement de travail.

2.1. Les caractéristiques personnelles

Ces variables, liées à l'individu, regroupent des dimensions démographiques et psychologiques. L'âge et l'ancienneté : ces facteurs sont généralement associés à l'IA. Selon Mathieu et Zajac (1990), les salariés plus âgés disposent de moins d'alternatives sur le marché, ce qui peut modifier leur perception de leur poste actuel. Meyer et al. (2002) ajoutent que l'ancienneté favorise une accumulation d'expériences susceptibles de renforcer l'attachement psychologique.

Le genre : les résultats empiriques demeurent divergents. Si certaines études pointent une implication plus forte chez les femmes et d'autres chez les hommes, la majorité des travaux ne révèle pas de relation significative.

Les variables psychologiques : au-delà de la démographie, des traits tels que l'éthique personnelle, le besoin de réussite, la confiance et la perception de ses propres compétences sont identifiés comme des leviers d'attachement, bien que les recherches empiriques sur ces points restent plus limitées.

2.2. Les expériences au travail

Cette catégorie est celle qui génère les résultats les plus significatifs dans la littérature.

Soutien et justice : l'équité perçue, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu (SOP) sont des antécédents majeurs. Le SOP agit notamment sur l'intention de quitter l'organisation via la médiation de l'implication affective.

Confiance organisationnelle : elle joue un rôle charnière dans la création d'un sentiment d'attachement durable, la relation de travail ne pouvant s'inscrire dans la durée sans ce socle préalable.

Confort et compétence : Allen et Meyer (1990) distinguent des expériences liées au « confort » (fiabilité de la direction, clarté du rôle, cohésion des pairs) et des expériences liées à la « compétence » (défi au travail, autonomie, feedback).

3. Les déterminants de l'implication calculée (ou continue)

L'implication calculée repose sur une évaluation des coûts associés au départ de l'organisation. Elle s'articule autour de deux axes principaux : les investissements et les alternatives.

Les investissements (« side-bets ») : inspiré par Becker (1960), ce concept désigne les ressources (temps, efforts, avantages spécifiques) que l'employé risquerait de perdre en quittant la structure. Ces coûts peuvent être liés à la perte d'un statut, de privilèges d'ancienneté ou à la possession de compétences non transférables.

La perception des alternatives : cette dimension est inversement corrélée au nombre d'opportunités d'emploi perçues par l'individu. Des facteurs comme le climat économique, le taux de chômage ou certaines contraintes personnelles peuvent limiter la mobilité et renforcer l'engagement par nécessité.

Il est crucial de noter que ces facteurs n'influencent l'implication que si l'employé prend conscience de ces coûts et de ce manque d'opportunités (MAKATI, 2023).

4. Les déterminants de l'implication normative

L'implication normative reflète un sentiment d'obligation morale de rester fidèle à l'entreprise. Bien que moins explorée empiriquement, elle se développe via trois leviers.

La socialisation : qu'elle soit précoce (famille, culture) ou organisationnelle (intégration en tant que nouveau venu), la socialisation inculque des valeurs de loyauté et de devoir.

La réciprocité des investissements : lorsqu'une organisation investit massivement dans un employé (formation, aide aux frais de scolarité), cela peut créer une obligation de réciprocité. L'employé peut alors se sentir tenu de rester jusqu'à ce qu'il estime avoir « remboursé » cet investissement par son travail.

Le contrat psychologique : les croyances relatives aux obligations réciproques entre l'employé et l'employeur renforcent ce sentiment de loyauté.

5. Synthèse analytique des antécédents selon le modèle tridimensionnel

La lecture croisée de la littérature permet de dépasser la simple juxtaposition des antécédents. Le tableau suivant synthétise les catégories de facteurs, les mécanismes mis en avant dans les travaux examinés et la dimension de l'IO à laquelle ils se rattachent principalement.

Catégorie d'antécédents	Principaux facteurs	Mécanisme dominant	Dimension principalement associée
Caractéristiques personnelles	Âge, ancienneté, genre, variables psychologiques	Expériences accumulées, dispositions individuelles et perception de soi	Affective ; continue
Expériences de travail	Soutien organisationnel, justice, confiance, clarté du rôle, autonomie, feedback	Satisfaction de besoins, qualité de l'échange et expériences positives	Affective
Investissements	Temps, efforts, statut, avantages spécifiques, compétences non transférables	Coûts perçus de la rupture du lien et pertes anticipées	Continue
Alternatives	Opportunités d'emploi perçues, contexte économique, mobilité	Comparaison entre maintien et possibilités externes	Continue

Socialisation et réciprocité	Socialisation familiale/organisationnelle, investissements de l'employeur	Internalisation de normes de loyauté et obligation de réciprocité	Normative
Contrat psychologique	Obligations réciproques perçues employé-employeur	Sentiment de devoir et de fidélité envers l'organisation	Normative

Cette synthèse met en évidence un résultat central : les antécédents de l'IO ne doivent pas être interprétés comme une liste homogène de variables. Un même facteur peut agir différemment selon la dimension considérée et selon la perception qu'en construit le salarié. Les expériences de travail et la qualité de l'échange organisationnel semblent ainsi particulièrement importantes pour l'implication affective, alors que l'implication continue dépend davantage de la perception des coûts de départ et des alternatives. L'implication normative repose, quant à elle, sur des mécanismes de socialisation, de réciprocité et d'obligation morale. Cette lecture fournit un cadre intégrateur cohérent avec la distinction entre causes lointaines et causes proches.

Figure 1. Modèle intégrateur des antécédents de l'implication organisationnelle

La figure est présentée sous forme de schéma textuel afin de rendre explicites les relations synthétisées par la revue :

Causes lointaines	Causes proches	Dimensions de l'IO
Caractéristiques personnelles Caractéristiques organisationnelles Pratiques RH Conditions environnementales	Expériences de travail Soutien et justice Ambiguïté/conflit de rôle Contrat psychologique	Affective Continue Normative
→	→	Attachement organisationnel et décision de rester / partir

Conclusion

La présente revue de littérature avait pour objectif de cartographier l'évolution théorique de l'implication organisationnelle (IO) et d'identifier ses principaux facteurs déterminants. Face à la profusion de définitions et au manque initial de consensus relevés dans la littérature (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Martin et Roodt, 2008), ce travail a permis de structurer la compréhension du concept en retraçant son passage d'un paradigme unidimensionnel à une approche multidimensionnelle.

D'une part, l'analyse a mis en évidence l'opposition historique, puis la complémentarité, entre l'approche cognitive — centrée sur les coûts et les « mises accessoires » (side-bets de Becker, 1960) — et l'approche affective — focalisée sur l'attachement psychologique et l'identification aux valeurs (Porter et al., 1974 ; Mowday et al., 1979). D'autre part, l'étude s'est appuyée sur

le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990), qui distingue les composantes affective, continue et normative, offrant ainsi un cadre d'analyse opérationnalisable pour la recherche en sciences de gestion.

L'examen des antécédents, largement éclairé par les méta-analyses de référence (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et al., 2002), confirme que l'attachement d'un collaborateur résulte d'un faisceau complexe de variables démographiques, d'expériences de travail, d'investissements, d'alternatives perçues et de différences individuelles. La synthèse analytique proposée montre surtout que ces facteurs doivent être reliés à la dimension de l'IO qu'ils sont susceptibles d'activer et aux mécanismes psychologiques qui sous-tendent cette relation.

Cette lecture multidimensionnelle conduit également à relativiser toute interprétation uniforme de l'engagement. Un salarié peut, par exemple, rester dans son organisation en raison d'un attachement affectif, d'un coût de départ élevé ou d'un sentiment d'obligation morale, ces trois logiques pouvant coexister sans produire les mêmes attitudes ni les mêmes comportements. L'analyse rejoint ainsi les perspectives critiques qui invitent à ne pas considérer le modèle tridimensionnel comme un cadre figé, mais comme une grille permettant d'étudier des formes différenciées de relation à l'organisation.

Enfin, la RSE constitue une perspective de recherche à part entière plutôt qu'un antécédent ajouté tardivement au modèle. Les pratiques responsables peuvent être envisagées comme un facteur macro-organisationnel susceptible d'influencer certaines expériences de travail, la congruence des valeurs, la confiance et la perception du soutien organisationnel. Leur effet sur l'IO devra toutefois être étudié empiriquement et différencié selon les trois dimensions du construit. Cette orientation ouvre ainsi une voie cohérente pour de futures recherches consacrées aux mécanismes médiateurs et modérateurs reliant les pratiques de RSE aux différentes formes d'implication organisationnelle.

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.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Research in the Sociology of Organizations*, 11(1), 41-61.
- Alluto, J. A., Hrebiniak, L. G., & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-42.
- Brickman, P. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. Prentice Hall.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Carrier-Vernhet, A. (2012). L'implication organisationnelle : Revue de littérature et voies de recherche. Actes du XXI^e congrès de l'AGRH.
- Cohen, A. (1995). An examination of the relationships between work commitment and nonwork domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, J. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model fresh from the field. *Journal of Industrial Teacher Education*, 45(1), 13-40.
- Hammach, M. (2016). *L'implication organisationnelle des salariés : Fondements et déterminants*. Éditions universitaires européennes.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right' kind of commitment be linked to job satisfaction, career progress, and turnover intentions? *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 307-323.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Lacroux, A. (2008). L'implication organisationnelle : un concept central dans l'analyse des relations d'emploi. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 68, 24-43.
- MAKATI, S. (2023). L'implication des employés en GRH : Un examen théorique et conceptuel. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 89-110.
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-recession economy. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Laczniak, E. R. (2001). Managing organizational commitment in the new millennium. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 127-144.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- O'Reilly, C. A., & 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.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. Unpublished manuscript, University of California, Irvine.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

- Ruiller, C. (2008). L'implication des salariés au travail : approche par le contrat psychologique. Thèse de doctorat, Université de Rennes 1.
- Scholl, R. W. (1981). Endogenizing expectancy theory predictions: A model of the commitment process. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-598.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Stankevičiūtė, Ž., & Staniškienė, E. (2018). Sustainable corporate social responsibility: The interplay between CSR and organizational commitment. *Sustainability*, 10(5), 1400.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Thévenet, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise. *Liaisons*.
- Thévenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler*. Éditions d'Organisation.
- Velando Rodriguez, E., Crespo Franco, T., & Santos, M. J. N. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies*, 11(2), 75-95.
- Zgoulli-Swalhi, S. (2014). L'implication organisationnelle des cadres : Déterminants et profils. *Revue Management & Avenir*, 68(2), 97-118.