

IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET STRUCTURE EN RESEAUX

Caroline VAHE-HENNEQUIN
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

L'objet de notre étude porte sur un nouveau modèle d'organisation, "post-bureaucratique" et sur l'implication organisationnelle des membres de cette structure. Si la littérature est abondante sur les 2 concepts centraux de notre analyse, la notion de réseau semble néanmoins beaucoup plus difficile à cerner, et des questions restent à l'heure actuelle encore sans réponse : qu'est-ce qu'un réseau ? quelle typologie est-on à même d'en dresser aujourd'hui ?, et surtout, quel impact cette nouvelle forme organisationnelle engendre-t-elle sur la gestion des hommes ? Une certitude émerge néanmoins, le réseau crée de nouveaux liens dans l'organisation et, ne peut survivre sans la coopération et la confiance entre ses membres.

Notre recherche se focalise donc sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau : comment se caractérise t-elle, et quels en sont les principaux attributs et conséquences ?

La problématique de l'implication organisationnelle chez les membres d'un réseau est tout-à-fait récente, et les recherches empiriques, du fait du manque de recul au niveau de la définition même de la structure en réseau, s'axent essentiellement sur un des réseaux de type réseaux de franchise, dont les frontières comptent parmi les moins floues, et à l'architecture la plus facilement représentable.

I. PRESENTATION DES CONCEPTS

I.I. Une forme organisationnelle récente : la structure en réseau

Caractéristiques

Le réseau est une notion polysémique, qui bien qu'elle soit l'objet d'une littérature abondante, reste difficile à cerner. On peut définir le réseau, également connu sous l'appellation d'"entreprise virtuelle" (Byrne, 1993), "organisation réticulaire" (Paché et Paraponaris, 1993), "entreprise modulaire" (Brilman, 1995), ou encore "entreprise transactionnelle" (Frery, 1997), comme "une association implicite ou explicite d'agents, d'entreprises manufacturières et de services, d'institutions évoluant dans des domaines souvent complémentaires et ayant pour objet de rapprocher des ressources variées, de développer des relations de confiance entre les membres de ces groupes et de réduire les coûts d'obtention de ces ressources, diminuant ainsi l'incertitude à court et à long terme sur le marché" (OCDE, 1993, in Joffre, 1998)

Comme le souligne Dosi (1996, traduit en français par Castells, 1998), les organisations ne cessent d'évoluer, leurs structures tendant vers de nouvelles formes, correspondant à un paradigme moderne, technologique et informationnel, dont l'une des caractéristiques est la logique en réseau de tout groupe de relations ou système utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Miles et Snow ont, en 1984, expliqué cette évolution structurelle des organisations en se référant à l'évolution des stratégies. Selon eux, si les organisations adoptent une structure de type "réseau dynamique", dont ils datent l'apparition aux années 1980, c'est pour répondre aux nouvelles stratégies de recentrage et de développement des coopérations.

Ce nouveau modèle marque l'avènement d'un modèle "post-bureaucratique" (Desreumaux, 1996), remettant en cause les 3 piliers de la bureaucratie : la stratification de l'organisation par définition rationnelle et spécialisée des postes de travail, la régulation par la hiérarchie, et le souci de la coordination des activités primant sur l'exigence d'adaptation au changement (Lewin et Stephens, 1993). Des caractéristiques structurelles nouvelles émergent : structure plate, absence de frontières internes, frontières externes floues, non sans conséquences pour le manager (facilitation de la communication, travail en réseau, moins de directivité), et pour les managés (responsabilisation de l'individu et des groupes, apprentissage continu...)

De nombreux auteurs ont tenté d'élaborer une typologie de l'organisation-réseau, "réalité dont les frontières s'élargissent et deviennent imprécises jusqu'à recouvrir celles de plusieurs organisations" (Weiss, 1994). Miles et Snow (1992) distinguent 3 types de réseau : stable, dynamique et interne. Le plus complexe, le réseau dynamique, serait constitué d'un "broker" (coordonnateur), voyant graviter autour de lui des opérateurs spécialisés selon leurs compétences distinctives.

On peut faire le constat que les réseaux organisationnels sont des structures complexes et variées, et peuvent représenter diverses formes partenariales, qu'elles soient verticales (franchises, sous-traitance, conseils, activités externalisées... les fournisseurs et clients apportant, à travers une spécialisation amont-aval, leurs connaissances spécifiques à l'élaboration d'un projet commun) ou horizontales (GIE, joint-venture, alliances...).

Mais toutes ont un dénominateur commun : les éléments qui en sont fondateurs : *les nœuds* ou *pôles* c'est à -dire les partenaires de formes et de tailles diverses, *le pilote*, qui "donne le sens

stratégique et la force d'impact, il est le catalyseur des ressources du réseau" (Boulangier, 1995), et *les connexions*, reliant les pôles entre eux, d'ordres bureaucratique, économique, opérationnel, informationnel, etc...

Mais au-delà de sa composition, la performance du réseau est avant tout inhérente à la cohésion entre ses membres, son potentiel combinatoire pôles/connexions, et son mode d'activation, c'est-à-dire l'introduction de nouveaux échanges entre pôles (stratégor, 1997).

Justification du réseau

Comment justifier l'émergence d'une nouvelle structure organisationnelle? Certes, il permet à l'organisation un recentrage des activités productives sur leur métier et/ou sur leur mission. Comme le soulignent Helfer et Orsoni (1994), *"le réseau semble être l'angle d'attaque pertinent du mouvement de désintégration verticale et de désengagement entamé dans le monde des affaires à partir des années 1980"*.

Mais la justification la plus pertinente se trouve sans aucun doute dans l'influence des coûts de transaction. D'après Williamson (1994), tout échange s'accompagne d'un coût lié d'une part à la conception et au suivi d'un contrat portant sur le transfert du droit d'utilisation d'un bien ou d'un service entre agents économiques et ,d'autre part, du temps passé dans l'échange proprement dit et à l'acquisition de l'information pertinente pour le concrétiser. Jarillo (1988), qui élabore un modèle permettant à l'organisation de choisir entre les situations de faire ou de faire faire, et Paché et Paraponaris (1993) voient une justification dans l'émergence du réseau à la contraction de ces différents coûts rendant le recours aux compétences externes plus compétitif que la verticalisation des relations.

Powell (1990) détecte plusieurs explications à la supériorité de cette forme organisationnelle : d'une part le réseau permet une adaptation à un marché mouvant grâce à une modularité souple des compétences requises pour la production d'un produit par exemple; et à son environnement (ce que ne permet pas une structure caractérisée par de nombreux niveaux hiérarchiques). D'autre part, les formes hybrides permettent d'accéder aux savoir-faire externes, facteurs clés de réussite: *"l'entreprise est actuellement perçue comme un système cognitif qui incorpore non seulement les connaissances de ceux qui en font partie mais aussi celles des sujets externes (...) pour produire de la valeur"* (Weiss, 1994).

Ainsi donc, les entreprises ont dû revoir leur mode de fonctionnement car confrontées à une intensification de la concurrence inhérente à la globalisation des échanges, et à une maîtrise du temps dans cette concurrence (adaptabilité accrue, nécessaire flexibilité...). Ce contexte a été propice à l'émergence d'une structure de type réseau, mutation rendue possible par la disponibilité accrue de ressources humaines, au niveau de formation de plus en plus élevé; et technologiques permettant une autonomisation plus large et une utilisation accrue des nouvelles technologies.

Les réseaux sont donc avant tout un formidable vecteur de communication (Giard, 2000), en favorisant la production et la circulation de l'information, qui étaient jusqu'à présent mis à mal dans la relation de marché (opportunisme) et dans la hiérarchie (phénomène bureaucratique).

Conséquences sur la gestion des hommes

Modèle d'organisation et GRH sont étroitement liés, et l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation n'est jamais sans conséquence sur la gestion des ressources humaines, et implique une évolution des pratiques mises en œuvre aux sein de ces mêmes organisations (Pettigrew, 1987; Nizet et Pichault, 2000). La gestion des ressources humaines apparaît comme un champ de tension (Louart, Bournois et Livian, 1993; Martin, 1998), et ses enjeux deviennent primordiaux : *"la nouvelle contrainte de l'organisation et donc de la GRH, et de faire partager son dessein à des acteurs créatifs dotés d'initiative qui y collaborent et non plus à des agents qui l'exécutent"* (Alter, 1989).

D'une part émerge, au sein des réseaux les plus complexes, les plus "dynamiques" pour reprendre l'expression de Miles et Snow, une problématique d'intégration, liée à la différenciation des populations de travail (salariés de l'organisation, intérimaires, sous-traitants, fournisseurs), notamment au travers d'une gestion indirecte des personnels non subordonnés. Partie intégrante de cette problématique, la question de l'appropriation du pouvoir et l'ordre des valeurs pour l'organisation, issus des hétérogénéités structurelles et professionnelles (Louart, 1994).

D'autre part, la coopération et la confiance deviennent le moteur des organisations en réseau. Huault (1998) souligne que la GRH des nouvelles organisations doit relever le défi de l'efficacité productive et de l'adaptabilité. Dans l'organisation-réseau, dont les frontières sont délimitées par un langage et une culture communs, la GRH doit se fonder sur le développement d'un partenariat entre les différents acteurs qui la composent ainsi qu'une coopération concertée. La définition d'Ingham (1994) illustre bien la coopération nécessaire à la survie de cette structure organisationnelle; il s'agit d' *"accord établi dans une perspective de longue durée, impliquant une **interaction** entre membres d'organisations indépendantes qui combinent ou mettent en commun des actifs immatériels et/ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs communs et individuels"*.

C'est cette logique coopérative qui va induire des relations durables (les accords de coopération étant établis pour un certain nombre d'années) et étroites entre la firme pivot (ou pilote) et ses partenaires (Thorelli, 1986). Ainsi, le réseau incite au partage et à la coopération entre centre et périphérie (Josserand, 2001).

Aoki (1990) avait déjà proposé une solution allant dans ce sens, afin de gérer l'incertitude de la relation d'emploi au sein des nouvelles formes organisationnelles, en suggérant de développer de nouvelles formes de coopération où s'articulent les exigences de la coordination horizontale et les intérêts des différentes parties. Il conçoit la relation de la GRH avec les structures organisationnelles selon un *"principe de dualité"*. Ainsi, pour qu'une organisation opère une décentralisation de sa structure d'information, il faut la compléter par une centralisation de la gestion de son personnel. Aoki prend l'exemple de la firme japonaise, qui connaît une faible hiérarchie organisationnelle, mais impose une forte hiérarchie dans le système de relations sociales, comme base d'une incitation à coopérer. Selon lui, l'autonomie de la GRH offrirait la possibilité de concilier coordination horizontale et incertitude de la relation d'emploi.

Tout comme Louart, Bournois et Livian (1993); Martin (1998) montre que la gestion des ressources humaines fait apparaître des tensions, issues des relations interfirmes. Selon lui, il serait possible d'établir un lien direct entre les variables caractéristiques des relations interfirmes et les variables d'actions de la GRH des entreprises fournisseurs, elles-mêmes en interaction, son analyse se résumant ainsi : l'innovation dépend de la gestion des compétences

des individus, les coûts ont un impact sur les politiques de rémunération, la nécessaire flexibilité de ce type d'organisation se répercute sur la gestion des contrats, et enfin, une politique de mobilisation et d'implication des individus est rendue nécessaire par la qualité. Les dimensions affective et sociale ne doivent donc pas être négligées dans le processus de régulation des transactions entre entreprises d'un réseau.

A ce titre, Frery (1997) détermine différents modes d'intégration pouvant réguler les relations entre partenaires d'une "entreprise transactionnelle" : (1) l'intégration médiatique, (stratégie de développement de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise "pivot" du réseau afin de proposer des valeurs fédératrices, (2) l'intégration culturelle (relation d'attachement permettant de restreindre les comportements opportunistes nuisibles et de fidéliser les individus), (3) l'intégration logistique, s'axant sur le développement d'infrastructures permettant d'accélérer les transactions internes, de réduire les coûts et de contrôler le comportement des partenaires. Les deux premiers modes de régulation sont susceptibles de faire appel à l'implication des membres du réseau.

Jarillo (1988), propose une représentation des quatre formes d'organisation (marché, bureaucratie, réseau et clan) selon 2 dimensions (relation et forme légale) qui permet de rendre compte de la façon dont la cohésion peut être obtenue dans l'ensemble des organisations. Pour l'auteur, le réseau est un mode d'organisation non hiérarchique et les relations internes peuvent y être représentées par un jeu coopératif. Josserand (2001) ajoute que les prérequis nécessaires au fonctionnement du réseau sont de 2 ordres : un effet de réputation et l'existence de normes et valeurs communes, c'est-à-dire la nécessité, avant tout d'une réelle confiance entre les acteurs. Cette confiance, définie comme "*l'anticipation qu'un partenaire à l'échange ne s'engagera pas dans un comportement opportuniste, même en présence d'incitations compensatrices de court terme et d'une incertitude sur les bénéfices à long terme*" (Chils and McMackin, 1996), étant de règle réciproque au sein du réseau, fait que seront évincés du réseau les individus qui ne sont plus dignes de confiance, bien souvent à leur dépend, du fait du coût inhérent à l'interdépendance et à la complémentarité entre membre créées par le réseau.

I.II. L'implication organisationnelle

Définition et caractéristiques de l'implication

L'implication, traduction française du terme « *commitment* », semble avoir été introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), qui l'utilisa pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activités. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970, et par les chercheurs français depuis le début des années 1980.

Comme vont le souligner O'Reilly et Chatman (1986), l'implication ne peut être définie que dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. C'est « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* », qui s'effectue parce que cet individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. Mowday a plus récemment ajouté (1998) que l'implication pouvait être vue comme « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* ».

Mathieu et Zajac (1990) distinguent 2 formes d'implication organisationnelle : *attitudinale*, dont une échelle de mesure a été développée par Porter et alii (1974), et définie par Mowday, Porter et Steers (1982) qui caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par :

- une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation
- une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci
- un fort désir d'en rester membre

La seconde forme est l'implication *calculée*, établie par les travaux de Becker (1960), définie par Hrebiniak et Alutto (1972) comme "*a structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side-bets or investments over time*". Cette dernière serait ainsi liée à la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions, et les avantages ou investissements liés au système qui les emploie.

D'autres formes d'implication organisationnelles ont ensuite été étudiées, l'implication normative (Wiener, 1982), et l'identification organisationnelle (Hall, Schneider et Nygren, 1970).

Par la suite, Allen et Meyer ont définis les attributs de l'implication organisationnelle, et proposent de distinguer 3 dimensions de l'implication :

- **l'implication affective** se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu *exprime une orientation active et positive envers l'organisation* (Porter, Steers et Mowday, 1994)
- **l'implication calculée** fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugent plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés.
- **l'implication normative** se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté). Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle

Meyer et Allen (1997) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

A ces différentes dimensions, Durrieux et Roussel (2002) suggèrent, dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise, d'ajouter une **dimension d'identification**, renvoyant à la convergence des buts et valeurs entre ceux développés par le franchiseurs et les franchisés. Cette dimension apporterait, selon les auteurs, une explication complémentaire à l'implication des salariés dans le réseau et à ses manifestations, ie l'attachement affectif et le désir de rester fidèle à l'organisation. Leur préoccupation correspond d'ailleurs à la question de la nécessaire régulation culturelle et médiatique suggérée par Frery (1997) pour stabiliser les relations entre partenaires d'un réseau. Ils font référence à O'Reilly et Chatman (1986), qui se sont eux intéressés à la

dimension d' « *internalisation et de la convergence des valeurs* », et donnent une définition de l'implication qui va dans le sens de la nécessaire congruence entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. Selon eux "c'est l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation"; attachement qui s'effectuerait parce que l'individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation.

Comme l'ont souligné Durrieux et Roussel, cette dimension est primordiale pour l'étude de l'implication dans les organisations en réseau, puisqu'elle va permettre d'étudier la convergence entre les valeurs du réseau et celles de ses membres.

Il en résulte pour les 2 auteurs que cette dimension d'internalisation peut être ajoutée aux 3 facteurs suggérés par Allen et Meyer, pour représenter la variable à expliquer d'implication organisationnelle étudiée chez les franchisés d'un réseau. Ils en déduisent une définition de l'implication, dans le cas d'un individu lié par contrat commercial à une organisation en réseau : il s'agirait de l'*attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout*".

Concernant les facettes de l'implication, Morrow (1983), lors de ces premières recherches sur ce concept, a construit une typologie de l'implication, constituée selon elle de 5 catégories portant sur les valeurs au travail (valeur intrinsèque du travail, considéré comme fin en soi, éthique du travail), la carrière (importance que l'individu lui accorde, il peut s'agir de l'importance accordée à la profession), le travail (place du travail dans la vie quotidienne, c'est-à-dire l'engagement et l'attachement dans le travail), l'organisation (dévotion et loyauté envers l'organisation) et le syndicat (dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale), catégorie qu'elle évincera par la suite, comme beaucoup d'autres auteurs, car n'étant représentative que d'une partie des salariés.

Morrow (1993) détermine ainsi quatre formes d'implication dans le travail ou "*work commitment*", qui tend à s'imposer comme concept global recouvrant différentes facettes :



Figure. 1 : les facettes de l'implication dans le travail

Ce sont ces 4 facettes de l'implication qui sont également présentées par Neveu et Thévenet (2002). Néanmoins, la pertinence de l'éthique du travail comme facette de l'implication resteraient à démontrer (Cohen, 1999)

Comme le soulignent Allen, Meyer et Smith (1993), *"il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quel(les) forme(s) d'implication attire(nt) leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but"*. Il convient donc de préciser ici que notre analyse se focalisera sur l'étude de l'implication organisationnelle.

Antécédents, corrélats et conséquences de l'IO

Différents modèles se proposent d'articuler les antécédents, les corrélats, les conséquences et l'implication (Steers, 1977; Mathieu et Zajac, 1990; Luthans, Baack et Taylor, 1987). Le modèle de Mathieu et Zajac (1990) nous semble être le plus synthétique d'entre eux (Figure 2).

Les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique ainsi que les caractéristiques de l'organisation sont généralement considérés comme des antécédents de l'implication.

Ainsi si l'on analyse l'influence des caractéristiques personnelles sur l'implication des salariés, on remarque que celle-ci est corrélée positivement à l'âge (Meyer et Allen, 1984; Mathieu et Zajac, 1990), les salariés les plus âgés étant davantage impliqués, pour diverses raisons comme une meilleure satisfaction au travail, de meilleures positions hiérarchiques, etc... ainsi qu'à l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation. L'analyse de Mathieu et Zajac laisse néanmoins apparaître une meilleure corrélation de l'implication avec l'ancienneté dans l'organisation que l'ancienneté dans le poste. De même, cette dernière est davantage corrélée à l'implication attitudinale (le fait de passer plusieurs années dans un poste pouvant engendrer un attachement psychologique envers une organisation), alors que l'ancienneté dans l'organisation serait davantage corrélée à l'implication calculée (de nombreuses années passées au sein d'une organisation apportant de nombreux avantages).

La compétence perçue présenterait également une forte corrélation avec l'implication, un individu devenant impliqué envers une organisation dans la mesure où cette dernière subvient à ses besoins d'accomplissement et de développement (Morris et Sherman, 1981).

Le salaire, généralement corrélé à l'implication calculée, serait également corrélé avec la dimension attitudinale, liée à l'estime de soi, accrue par le niveau de salaire.

A contrario, la formation serait liée négativement à l'implication, ceci pouvant *"résulter du fait que les individus les plus formés ont des attentes que les organisations ne peuvent satisfaire"* (Mowday et al, 1982).

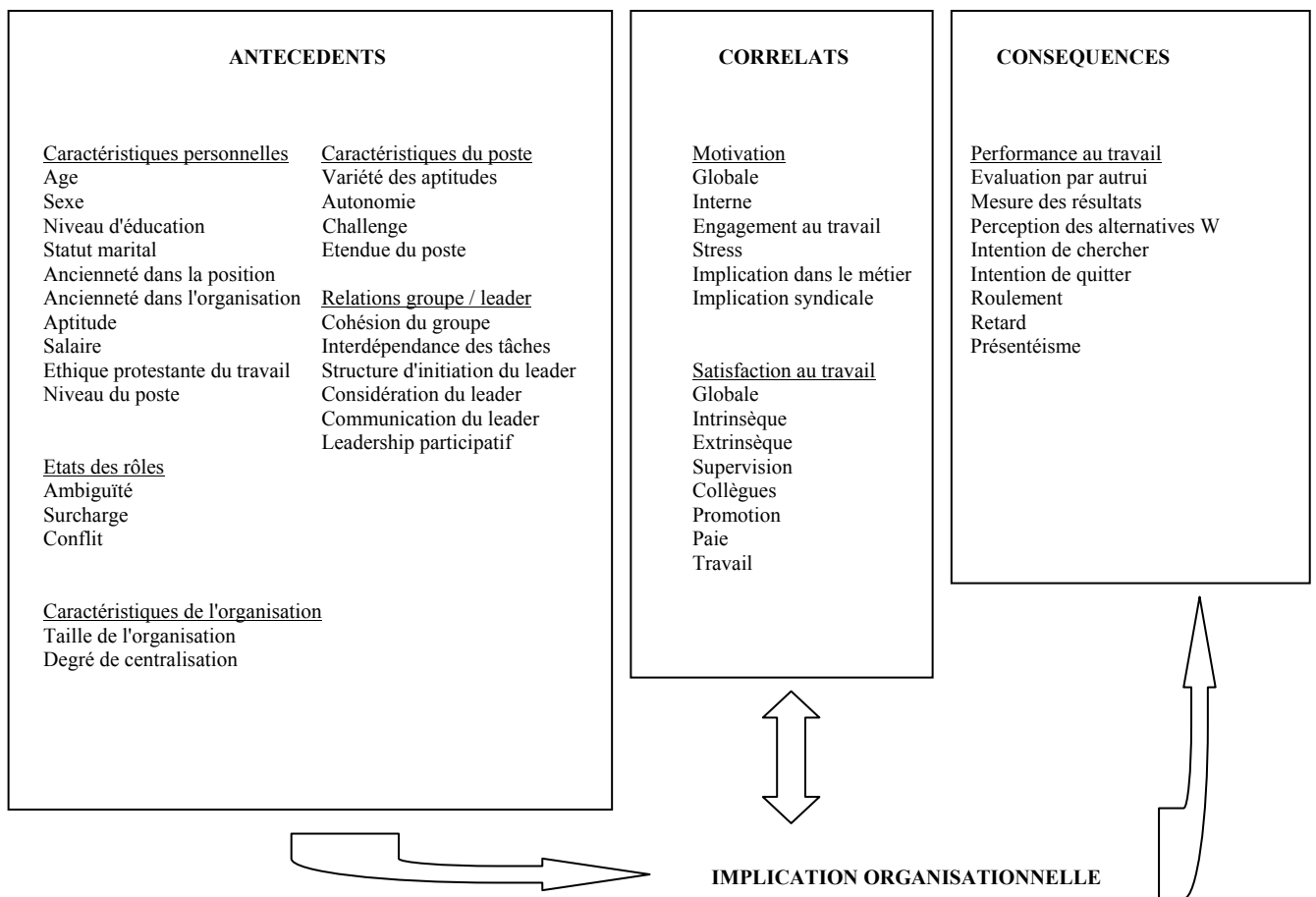
Enfin, le sexe, le statut marital et l'aptitude montrent des corrélations avec l'implication beaucoup trop faibles pour être appréciées à leur juste valeur, et pourraient être utilisées, le cas échéant, comme données statistiques à usage descriptif uniquement.

Les caractéristiques du poste reposent elles sur 4 variables principales : la variété des aptitudes (Steers, 1977, Spector, 1985), l'étendue du poste, l'autonomie et le challenge.

L'étendue du poste serait corrélée très positivement à l'implication, les emplois les plus complexes engendrant de plus forts taux d'implication, de même que les emplois favorisant le challenge (Mathieu et Zajac, 1990).

Les études menées sur les relations avec le groupe et le leader montrent une corrélation entre le management participatif et l'implication, tantôt positive (Morris et Sherman, 1981), tantôt négative (Salancik, 1977).

Figure 2 : Classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle



Enfin, les caractéristiques de l'organisation favoriseraient l'implication : la taille (selon Stevens et al (1978), les organisations les plus grandes offriraient davantage de chances de promotion et d'autres formes d'avantages, accentueraient les opportunités d'interactions personnelles, et donc influenceraient positivement l'implication); la décentralisation, qui, souvent liée à une participation à la prise de décisions serait corrélée positivement à l'implication, à travers un meilleur engagement des salariés (Morris et Steers, 1980).

Concernant les corrélats de l'implication, la motivation, l'engagement au travail, le stress, l'implication dans l'emploi et la satisfaction au travail peuvent être évoqués (Mowday, 1979; Morrow, 1983). Ces variables interagissent avec l'implication dans ces différentes dimensions : la motivation intrinsèque serait davantage corrélée à l'implication attitudinale alors que la motivation extrinsèque serait liée à l'implication calculée; l'engagement au travail serait davantage corrélé à l'implication attitudinale qu'à la dimension calculée. De même, le stress présenterait des corrélations avec l'attachement des salariés à leur organisation, mais aussi avec la dimension calculée de l'implication, les salariés restant dans une organisation pour les avantages qu'elle dispense connaissant un plus grand stress. Mais la corrélation avec la satisfaction dans l'emploi reste la plus étudiée : Mathieu et Zajac (1990) formulent l'hypothèse selon laquelle la dimension attitudinale de l'implication serait plus fortement reliée avec la satisfaction globale, la supervision, les collègues et le travail lui-même. La dimension calculée serait davantage corrélée à la satisfaction relative aux opportunités de promotion et de salaire.

Enfin, les principales conséquences de l'implication organisationnelle sont la performance et le comportement de retrait, ce dernier pouvant se caractériser par une intention de quitter son organisation, l'absentéisme, le tur-over... Selon Mowday et al (1982), la performance a un lien majeur avec l'implication organisationnelle. Mowday, Porter et Dubin (1974) suggèrent que les salariés les plus impliqués ont de meilleures performances que ceux qui le sont moins (Angle et Perry, 1981; Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974).

Mowday et al. (1982) et Marsh et Mannari (1977) avaient prédit que la conséquence la plus forte de l'implication des salariés devait être un faible taux de turn-over. Ce que confirme Steers, pour qui l'un des résultats les plus significatifs de l'accroissement de l'implication est la stabilité de la force de travail.

L'implication organisationnelle chez les membres d'un réseau

L'implication organisationnelle est un concept utilisé en GRH depuis les années 1980, mais les premières recherches sur la relation entre les emplois flexibles et l'implication sont toutefois relativement récents.

En France, Charles-Pauvers (1998) étudie l'influence de la relation d'emploi flexible sur l'implication organisationnelle : est-elle un facteur discriminant ?, les différentes modalités d'emploi correspondent-elles à des profils d'implication différents ? Les résultats montrent qu'il n'y a pas de moindre implication pour les salariés en situation d'emploi flexible. Il n'y a de même pas d'effet conjoint sur l'implication organisationnelle de la modalité d'emploi et

d'une des variables "choix de l'organisation du travail" et "choix du temps de travail", mais néanmoins, prises indépendamment, ces variables ont un effet.

A l'étranger, Morrison (1996, 1997) fut la première à étudier l'implication organisationnelle chez les membres d'un réseau, en l'occurrence le réseau de franchise. L'auteur tente de montrer l'influence de la satisfaction au travail et de variables de personnalité sur leur implication au travail : les résultats révèlent que la satisfaction des franchisés a une corrélation positive avec chacun des 4 paramètres de cette étude (performance, implication organisationnelle, relations entre franchisés et intention de rester dans le réseau de franchise). D'autres auteurs ont aussi orienté leurs recherches sur le réseau de franchise, mais avec pour principal objet d'étude la satisfaction : mesure et déterminants de la satisfaction des franchisés, attributs de la relation franchiseurs / franchisés (Kalika, 1999; Nègre 2000).

C'est également sur le réseau de franchise qu'ont axé leur étude empirique Durrieux et Roussel (2002), dans laquelle ils analysent la pertinence du concept d'implication organisationnelle : *« est-ce que traiter de la question de l'attachement psychologique d'un individu vis-à-vis de l'organisation pour laquelle il travaille, alors qu'il est lié à elle par un contrat commercial et non un contrat de travail est pertinent ? »*. Leurs résultats montrent que le concept d'implication organisationnelle est pertinent et donne lieu à une conceptualisation spécifique où 4 dimensions sont confirmées (affective, calculée, normative, d'internalisation), l'implication calculée étant la dimension la mieux reliée au concept dans l'échantillon concerné.

Un premier panorama de l'implication organisationnelle des franchisés est dressé dans cette étude, mais se limite aux dimensions de cette implication, sans en déterminer les antécédents, corrélats et conséquences.

II. DESIGN DE LA RECHERCHE

II.I. Objectifs et hypothèses de la recherche

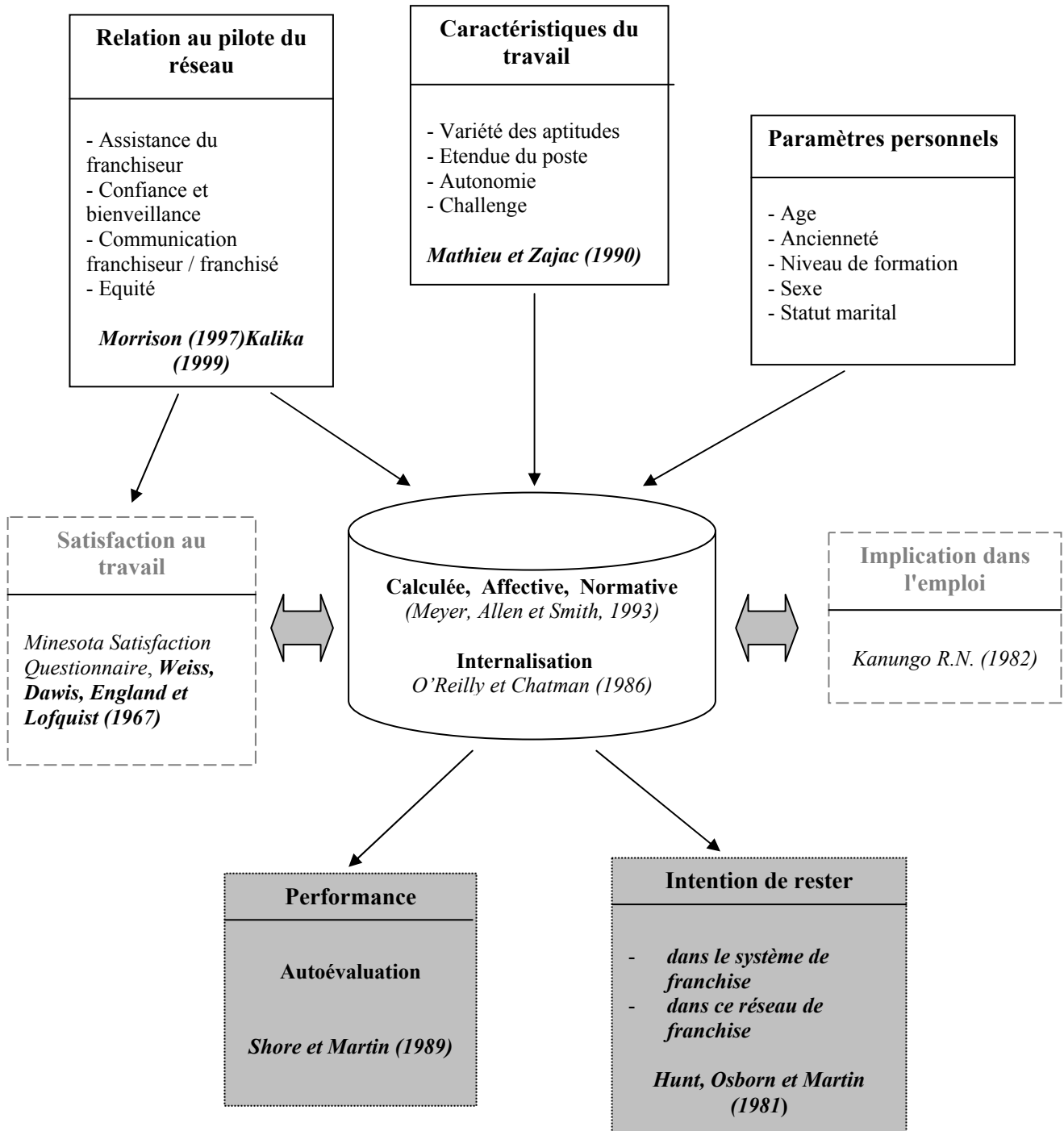
L'objectif de cette recherche est triple :

1. Conforter la pertinence du concept d'implication organisationnelle dans le cas d'une structure en réseau
2. Valider un modèle d'implication à 4 dimensions dans le cas de membres d'une organisations de type réseau à savoir les dimensions affective, calculée, normative et d'internalisation
3. Déterminer les attributs et conséquences de l'implication organisationnelle des membres d'organisations de type réseau

Les hypothèses de recherche qui en découlent sont donc de 3 ordres. Elles sont liées d'une part aux caractéristiques de l'implication organisationnelle chez les membres d'une organisation en réseau (existe-t-elle ? quelle en est la dimension la plus représentative ?...), en second lieu aux antécédents de l'implication organisationnelle des membres d'un réseau (corrélation entre d'une part la satisfaction au travail, les relations avec le pilote du réseau ,des variables d'ordre personnel tel que le stade de la carrière, ainsi que les caractéristiques du

travail et d'autre part l'implication organisationnelle des membres d'un réseau). Enfin elles sont liées aux conséquences de l'implication organisationnelle, à savoir la corrélation de cette dernière avec 2 variables : la performance des membres du réseau et l'intention de rester dans le réseau.

Notre modèle de recherche se décline donc ainsi :



II.II. Méthodologie

Le terrain

Notre choix empirique concerne les réseaux de franchise. La franchise a une position médiane entre l'internalisation (structures intégrées) et l'externalisation totale, le point commun se trouvant dans la présence d'un organe de gouvernance, assuré par le pilote du réseau : le franchiseur, à la fois initiateur et maître d'œuvre du réseau, en assurant la conception et la coordination. Comme le souligne Nègre (2000), le choix de la franchise, présentée comme une forme hybride de coopération interfirmes, s'explique, comme dans le cas des autres formes organisationnelles situées entre marché et hiérarchie, par la recherche d'une diminution des coûts de transaction.

Notre analyse s'orientera plus particulièrement vers les franchisés; membres du réseau de franchise, que Rosenberg (1969) qualifie de "*genre de tempérament qui combine force et agressivité avec une sorte de placidité et de sens pratique*".

L'intérêt de cette étude auprès de la population de franchisés est double :

Dans un premier temps, au niveau scientifique, ces travaux permettront d'obtenir des données et d'enrichir un domaine de recherche très peu exploité à ce jour. Comme nous l'avons précédemment souligné en effet, le comportement du franchisé est analysé depuis peu, et les études portent essentiellement sur l'aspect "satisfaction au travail".

Dans un second temps, les retours de données globales empiriques auprès des franchiseurs seront d'un grand intérêt managérial les processus d'adhésion au réseau de franchise conditionnant , entre autres, les objectifs de développement et la pérennité du réseau.

Le questionnaire - les échelles de mesure

☞ Il existe différentes échelles de mesure de **l'implication organisationnelle**. L'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Porter et alii (1974, traduit en français par Thévenet, 1992), a fait l'objet de nombreuses utilisations empiriques (en France on peut citer dernièrement Commeiras, 1998; Commeiras et Fournier, 2002; Thévenet 1990). Mais ses auteurs envisagent l'implication organisationnelle dans une perspective unidimensionnelle.

Les recherches ayant montré le caractère multidimensionnel de ce concept, nous proposons d'utiliser l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) à 18 items déterminant 3 facettes de l'implication organisationnelle : IA (6 items), IC (6 items), et IN (6 items). Cet instrument de mesure, présenté ci-après, a été conçu pour être modifié et adapté à différentes populations. Il conviendra donc de remplacer le terme "entreprise" par le terme "réseau", tout comme dans les autres échelles de mesure.

Echelle d'implication affective (IA)

1. Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.
2. Je ressens vraiment les problèmes de cet entreprise comme s'ils étaient les miens.
3. (-) Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette entreprise.
4. (-) Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise.
5. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.
6. (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.

Echelle d'implication "calculée" (IC)

7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.
8. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.
9. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise.
11. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.
12. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.

Echelle d'implication normative (IN)

13. (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel.
14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant.
15. J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant.
16. L'entreprise mérite ma loyauté.
17. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.
18. Je dois beaucoup à mon entreprise.

La mesure de l'implication organisationnelle s'effectuera au moyen de cette échelle de mesure des dimensions affective, calculée et normative ainsi que de l'échelle de mesure de la dimension d'internalisation de O'Reilly et Chatman (1986) à 5 items ci dessous :

19. Si les valeurs de cette entreprise étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché.
20. Depuis que j'ai rejoint cette entreprise, mes valeurs personnelles et celles de mon entreprise sont devenues plus similaires.
21. La raison pour laquelle je préfère cette entreprise aux autres s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs.
22. Mon attachement à cette entreprise est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs avec celles qui caractérisent l'entreprise.
23. Ce que cette entreprise représente est important pour moi

☞ **La satisfaction au travail** sera mesurée avec l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), traduit par Roussel en 1996. Elle mesure d'une part la satisfaction intrinsèque et d'autre part la satisfaction extrinsèque.

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ? (Réponses : très insatisfait, insatisfait, ni satisfait ni insatisfait, satisfait, très satisfait)

1. des possibilités d'avancement
2. des conditions de travail
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
4. de votre importance aux yeux des autres
5. de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)

6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)
7. des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience
8. de la stabilité de votre emploi
9. des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
12. de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application
13. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
15. des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
19. des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

☞ **L'évaluation des caractéristiques du travail** s'effectuera à l'aide des items relevés par Mathieu et Zajac (1990) dans leur analyse portant sur les antécédents et conséquences de l'implication organisationnelle.

Ils concernent la variété des aptitudes, l'étendue du poste ainsi que l'autonomie et le challenge. Il est donc incontestable que certains items du MSQ devront être éliminés, afin d'écarter toute redondance.

☞ **La relation au pilote du réseau** correspond à l'évaluation par le répondant de la nature de ses relations avec son franchiseur, sur 4 points (Kalika, 1999) :

1. l'assistance du franchiseur (aide et conseils donnés la phase initiale n'étant pas ici prise en compte dans notre cas),
2. la confiance et la bienfaisance du franchiseur, résidant dans le sentiment que le franchiseur est soucieux du développement et des résultats de ses franchisés (adaptation aux évolutions du marché, écoute des franchisés...);
3. la communication entre le franchiseur et le franchisés (principalement la participation du franchisé à la vie du réseau, une mauvaise communication existant lorsque le franchisé juge son franchiseur indifférent à ses recommandations);
4. l'équité (relative au respect du contrat, au montant des redevances demandées...).

Comme le constatait Dunham (1994), la participation aux décisions et la confiance pouvant être accordée à l'organisation peuvent constituer des antécédents de l'implication organisationnelle.

Nous ajouterons à ces quatre points 2 items concernant la serviabilité du franchiseur dans la résolution de problèmes spécifiques, et le degré de conflit dans la relation avec le franchiseur (Morrison, 1997).

☞ **La performance** (appréciée par le répondant lui-même) sera mesurée par les items définis par Shore et Martin (1989), représentant 4 dimensions.

☞ **Les paramètres personnels** comprendront 4 éléments : l'âge du répondant, son ancienneté (l'importance de cette dernière dans l'implication organisationnelle ayant été relevée par les auteurs d'hypothèses relatives au stade de carrière), son sexe et son niveau de formation.

☞ Enfin, **l'intention de rester**, sera mesurée à l'aide de quatre items, issus des recherches de Hunt et alii (1981), sur une échelle de réponse à 5 niveaux. Les quatre questions seront axées d'une part sur l'intention de quitter l'entreprise de franchise à laquelle le franchisé appartient, et d'autre part le système de la franchise lui même.

Ainsi, le premier item sera décliné de la manière suivante : (1) Quelle proposition reflète le mieux vos sentiments concernant votre futur au sein de cette franchise dans l'année à venir ? et (2) Quelle proposition reflète le mieux vos sentiments concernant votre futur au sein du système de la franchise dans l'année à venir ?

BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63
- ALLEN N.J., MEYER J.P. et SMITH C. (1993), "Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, n°78
- ALTER N. (1989), Logique de l'entreprise informationnelle, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet
- ANGLE H. et PERRY J. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, p.1-14
- AOKI M. (1990), "Toward an economic model of the Japanese firm", *Journal of Economic Literature*, vol.28
- BECKER H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-42
- BOULANGER P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Editions Nathan
- BRILMAN J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Paris, Editions d'Organisation
- BYRNE (1993), "The virtual coporation", *Business Week*, n°3303
- CASTELLS M. (1998), *La société en réseau : l'ère de l'information*, Editions Fayard
- CHARLES-PAUVERS B. (1998), « Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible ? », Actes du Congrès annuel de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines
- CHILS T.H. et MacMACKIN J.F. (1996), "Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics", *Academy of Management Review*, XXI-1
- COHEN (1999) « The relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture », *Journal of Vocational Behavior*, vol.54
- COMMEIRAS N. (1998), "L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°25, mars-avril
- COMMEIRAS N. et FOURNIER C. (2002), L'ambiguïté de rôle et l'implication organisationnelle de la force de vente au cours du cycle de carrière, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, jan-mars
- DESREUMAUX A. (1996), Nouvelles formes d'organisations et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, janvier-février
- DOSI (1996), *The rise of the network society*
- DUNHAM R.B., GRUBE J.A. et CASTANEDA M.B. (1994), "Organizational commitment : the utility of an integrative definition", *Journal of Applied Psychology*, n°79
- DURRIEU F. et ROUSSEL P. (2002), « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°44, 2^{ème} trimestre
- HELPER J.P. et ORSONI J. (1994), *Management stratégique : politique générale de l'entreprise*, Editions Vuibert
- FOOTE N. (1951), « Identity as the Basis for a Theory of Motivation », *American Sociological Review*, vol.26
- FRERY F. (1997), "La chaîne et le réseau", in *Dedans , dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert collection Entreprendre
- GIARD V. (2000), "Besoins technologiques et réseaux", *Revue Française de Gestion*, n°129
- HALL D.T., SCHNEIDER B. et NYGREN H.T. (1970), Personal factors in organizational identification, *Administrative science Quarterly*, 15, 176-189
- HREBINIAK L.G. et ALUTTO J.A. (1972), "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573
- HUAULT I. (1998), "Les nouvelles dimensions du management : la GRH dans les nouvelles organisations", *Les Cahiers Français*, n°287

- HUNT J.G., OSBORN R.N. et MARTIN H.J. (1981), *A multiple influence model of leadership*, Alexandria, Virginia : U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences
- INGHAM M. (1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, n°97
- JARILLO J.C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol.9, n°1
- JOFFRE P. (1998), "De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise, de l'entreprise aux réseaux marchands", *Les cahiers français*, n°287
- KALIKA M. (1999), La décision d'achat d'une franchise : étude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé", *Crepa - Université de Paris IX Dauphine*, Fédération Française de la Franchise.
- KANUNGO R.N. (1982), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol.67, n°3
- JOSSERAND E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Editions Vuibert
- LEWIN A.Y. et STEPHENS C.V. (1993), "Designing Post Industrial Organizations : combining Theory and Practice", in HUBERT G.P. and GLICK W.H., *Organization Change and Redesign*, Oxford University Press
- LOUART P., BOURNOIS F., et LIVIAN Y.F. (1993), "Les champs de tensions en GRH", in *Repenser la GRH ?*, Coordonné par BRABET J., Economica
- LOUART P. (1994), "La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes", *Revue Française de Gestion*, mars/avril/mai
- MARSH R.M. et MANNARI H. (1977), "Organizational commitment and turn-over : a prediction study", *Administrative Science Quarterly*, vol.22, mars
- MARTIN D. (1998), "Globalisation et périmètre pertinent de GRH : l'incidence des relations interfirmes sur l'organisation du travail et les pratiques de rémunération", in *La GRH éclatée*, 9^{ème} congrès de l'AGRH, novembre
- 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
- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1984), "Testing the side-bet theory of organizational commitment : some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, p.372-378
- MEYER J.P. et ALLEN N.J. (1991), "A three-component conceptualisation of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol.1
- MEYER J.P., ALLEN N.J. et SMITH C.A. (1993), "Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, vol.78
- MILES R.E. et SNOW C.C. (1984), "Fit, failure and the hall of fame", *California Management Review*, Spring
- MILES R.R. et SNOW C.C. (1992), "Causes of failures in Networks Organizations", *California Management Review*, Summer
- MORRIS J.H. et SHERMAN J.D. (1981), "Generability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, 24, p.512-526
- MORRISON K.A. (1997), «How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain», *Journal of Small Business Management*, vol. 35
- MORRISON K.A. (1996), "An empirical test of a model of franchisee job satisfaction", *Journal of Small Business Management*,
- MORROW P.C. (1983), « Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment », *Academy of Management Review*, 8
- MORROW P.C. (1993), *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich J.A.I Press
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et DUBIN R. (1974), "Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units", *Organizational Behavior and Human Performance*, 12
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M. (1982), *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New-York, Academic Press

- MOWDAY R.T. (1998), « Reflections on the study and relevance of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°4
- NEGRE C. (2000), *La franchise : recherche et applications*, Editions Vuibert
- NEVEU J.P. et THEVENET M. (2002), *L'implication au travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre
- NIZET J. et PICHAULT F. (2000), *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Editions Points, Collection Essais
- O'REILLY C.A., CHATMAN J.J. (1986), « Organizational commitment and psychology attachment : the effect of compliance , identification and internalisation on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol.71, n°3
- PACHE G. et PARAPONARIS C. (1993), *L'entreprise en réseau*, PUF, Collection Que sais-je?
- PETTIGREW A. (1987), Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, vol.24
- POWELL W. (1990), "Neither market nor hierarchy : network forms of organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol.12
- PORTER L.W., MOWDAY R.T. et STEERS R.M. (1974) "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol.14
- PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R. et BOULIAN P.V., (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609
- PORTER L., STEERS R., MOWDAY R. (1994), "Organizational Commitment, job satisfaction and turn-over among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol.59
- ROSENBERG R.M. (1969), *Profits from franchising*, Mac Graw Hill Book Company, New York.
- ROUSSEL P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica
- SALANCIK G.R. (1977), Commitment and the control of organizational behavior, In STAW B.M. and SALANCIK G.R., *New directions for organizational behavior*, Chicago, St Clair Press
- SHORE L.M. et MARTIN H.J. (1989), "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turn over intentions", *Human Relations*, vol.42, n°7, p.625-638
- SPECTOR P.E. (1985), "Higher-order need strength as a moderator of the job scope employee outcome relationship : a meta-analysis" *Journal of Occupational Psychology*, 58, p.119-127
- STEERS R.M. (1977), Antécédents and outcomes of organizational commitment, *Administrative science Quarterly*, 22, 46-56
- STRATEGOR (1997), *Politique générale de l'entreprise*, Collectif, Editions Dunod
- THEVENET M. (1990), "Implication et gestion de carrière", *Actes du 1er congrès de l'AGRH, Bordeaux*
- THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons
- THIETART R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Editions Dunod (ouvrage collectif)
- THORELLI H. (1986), "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol.7, n°1
- WEISS D.J., DAWIS R.V., ENGLAND G.W. et LOFQUIST L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Milwaukee : University of Minnesota
- WEISS D. (1994), "Les nouvelles frontières de l'organisation", *Revue Française de Gestion*, sept-oct
- WEISS D. (1994), "Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai
- WIENER Y. (1982), "Commitment in organizations : a normative view", *Academy of Management Review*, vol.7
- WILLIAMSON O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Inter-Editions

http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Articlevahe_hennequin.doc