



Engagement organisationnel et performance individuelle : rôle de la spiritualité au travail

Mohamed Fares Brini, Zeineb Ammar-Mamlouk, Jean-Yves Duyck

► To cite this version:

Mohamed Fares Brini, Zeineb Ammar-Mamlouk, Jean-Yves Duyck. Engagement organisationnel et performance individuelle : rôle de la spiritualité au travail. Management & sciences sociales, 2013, La refondation des entreprises : outils et implications, 15, pp.29-44. hal-01878330

HAL Id: hal-01878330

<https://hal.science/hal-01878330>

Submitted on 20 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Engagement organisationnel et performance individuelle : rôle de la spiritualité au travail

Mohamed Fares Brini
ISG Tunis, Laboratoire LARIME, Tunisie
faresbrini@hotmail.com

Zeineb Ammar-Mamlouk
ESSEC Tunis, Tunisie
urethics@yahoo.fr

Jean-Yves Duyck
Institut de la Rochelle, France
jyduyck@gmail.com

Bien que l'engagement organisationnel ait occupé une place importante dans les recherches en sciences de gestion, sa relation avec la performance individuelle reste encore une piste de recherche pertinente, surtout face aux différents changements organisationnels (restructuration, intensification du travail, stress professionnel, etc.). Une recherche empirique réalisée sur un échantillon de 39 individus révèle que l'engagement organisationnel affectif prédit modérément la performance individuelle, ce qui confirme les résultats empiriques des recherches précédentes. Mais parallèlement, la spiritualité au travail peut contribuer à l'amélioration de cette relation, notamment, à travers des facteurs comme l'interconnexion, l'empathie et la confiance mutuelle, décrits comme des « conditions de communauté », qui influencent plus visiblement la performance individuelle, notamment, pour le cas de « l'esprit sportif », qui diminue « la tension permanente entre les exigences de l'entreprise et celles des salariés ».

Mots clés : engagement organisationnel, engagement affectif, performance individuelle, spiritualité au travail, modélisation structurelle par PLS.

Introduction

L'engagement organisationnel est caractérisé par une croyance, une acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation et une volonté d'exercer des efforts considérables à son profit (Mowday et al., 1979, p. 226). Motowidlo

et Borman (2000) avancent que la performance individuelle est un concept qui demande une réflexion plus pertinente quant à sa définition et ses déterminants dans la mesure où elle concerne l'ensemble « des comportements » liés au travail, maintenus sur une période relativement

longue. Ces comportements sont largement influencés par les attitudes et les affects des individus (Charles-Pauvers et al., 2006). Toutefois, les études empiriques montrent, d'une part, la faible corrélation entre l'engagement organisationnel et la performance individuelle (Riketta, 2002) et, d'autre part, que l'engagement affectif est la forme privilégiée des auteurs (Randall et Cote, 1991) d'autant que le travail est devenu pour une grande majorité des salariés une source de souffrance et de peine. En France, à titre d'exemple, 61 % des salariés disent que leur travail est « fortement stressant », 27 % d'entre eux ont un problème lié au travail (Chabernaud, 2012) et commencent à rechercher la « bonne distance » vis-à-vis de l'organisation (Abord de Chatillon et al., 2012), ce qui se traduit par un « désengagement » et une perte de performance. Ainsi, pour accompagner l'organisation vers ses objectifs, certains auteurs proposent une nouvelle dimension organisationnelle, la spiritualité au travail, pour réconcilier les employés avec la performance. En effet, une étude conduite par le Harvard Business School dévoile que la spiritualité au travail permet aux entreprises de réaliser des bénéfices supérieurs de 500 à 600 % (Garcia-Zamor, 2003). Ashmos et Duchon (2000) soulignent également que la spiritualité valorise le milieu du travail et les relations entre les individus. Qu'en est-il dans la réalité ?

L'engagement organisationnel

Ashman et Winstanley (2006) définissent l'engagement par « un sentiment intense d'attachement à une entité, un lien émotionnel qui s'établit à partir du sens d'une promesse en se basant sur des standards personnels et moraux ». L'engagement engendre un certain nombre d'actions qui sont maintenues dans le temps, et ne devrait pas diminuer du fait de l'instabilité des situations (Bielby, 1992). Une revue de littérature sur le concept permet de distinguer deux volets de recherche.

Le premier volet de recherche concerne la base de l'engagement organisationnel. Deux approches ont été alors développées : une approche attitudinale et une approche comportementale (Mowday et al., 1979 ; Becker, 1992 ; Iverson et Buttigieg, 1999 ; Swailes, 2002).

L'approche attitudinale décrit l'engagement sur la base des attitudes positives exprimées par un individu à l'égard de son organisation. Ces attitudes sont liées aux émotions, affections et sentiments qui renforcent le lien entre l'individu et son organisation. L'engagement basé sur les attitudes prend différentes formes :

- L'engagement moral : Etzioni (1961) décrit cet engagement comme un attachement de haut niveau qui s'exprime par une entente parfaite entre l'individu et son organisation, ses objectifs et ses buts. L'individu accepte volontairement toutes les règles et les procédures qui lui sont assignées par ses responsables.
- L'engagement de cohésion : Kanter (1968) a été le premier à utiliser ce terme. Il insiste sur l'importance des rapports sociaux, des liens de fraternité et d'entraide qui naissent entre les individus, et qui valorisent l'esprit de groupe et les comportements de coopération.
- L'engagement affectif : Meyer et al. (1990) utilisent cette notion pour désigner l'attachement émotionnel. C'est un grand désir d'appartenir et de rester dans l'organisation dans laquelle l'individu s'identifie et s'intègre.
- L'engagement psychologique : c'est « le degré auquel l'individu incorpore et adopte les caractéristiques et les perspectives de l'organisation » (O'Reilly et Chatman, 1986).

L'approche comportementale décrit l'engagement par les facteurs « situationnels » qui agissent d'un moment à un autre pour maintenir une activité donnée (Bielby, 1992). Il s'agit d'un processus (actions) suivant lequel l'individu s'attache à son organisation et développe cet attachement avec

l'accomplissement quotidien du travail et avec sa présence dans l'organisation.

Un deuxième volet de recherche concerne les antécédents et les conséquences de l'engagement organisationnel. En examinant les études empiriques précédentes, certains auteurs (Reichers, 1985 ; Mathieu et Zajac, 1990) ont distingué une variété de variables liées à l'EO :

- Quand il est étudié comme un concept dépendant, il est déterminé par des facteurs situationnels, les caractéristiques personnelles et les conditions de l'environnement global de l'organisation (Morrow, 1983 ; Swailes, 2002).
- Quand il est étudié indépendamment, l'EO affecte d'autres variables qui sont les conséquences et les résultats de l'attachement de l'individu à son organisation. Parmi ces conséquences, d'une part, l'absentéisme, les retards, et d'autre part, la satisfaction et la performance (Randall et Cote, 1991).

L'engagement organisationnel affectif, une forme d'engagement privilégiée

L'engagement affectif est défini comme « *la force relative de l'identification d'une personne avec une organisation donnée, et de l'implication dans cette organisation* » (Mowday et al., 1979). Sa particularité est qu'il se base sur les émotions et les attitudes qui influencent directement le comportement de l'individu. Il traduit donc un attachement propre, fort et stable dans le temps (Mowday et al., 1979), et devrait se traduire par des contributions individuelles majeures et importantes dans le travail comme l'assiduité et la persévérance. La performance individuelle constitue, aussi, un des fruits de l'engagement affectif des employés dans leur travail.

La performance individuelle, comportement au travail et engagement

La performance dans l'organisation est le plus souvent expliquée par les résultats des activités ou des actions. Ainsi, on parle d'une performance donnée lorsqu'une action génère un résultat profitable pour l'organisation.

La majorité des études théoriques et empiriques de la performance a été consacrée à l'étude des mesures et des déterminants opérationnels sans pour autant donner un fondement clair du concept (Charbonnier et al., 2006). Cela concerne notamment la performance individuelle qui a souffert durant les années 1990 d'une conceptualisation insuffisante (Motowidlo, 2003). L'avancée théorique et conceptuelle dans cet axe de recherche a permis de redéfinir la performance individuelle comme « *la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes des comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowidlo, 2003).

Cette conceptualisation de la performance individuelle met en évidence la propriété du comportement de la performance et le cadre social et psychologique du travail. Borman et Motowidlo (1993) avancent ainsi la notion de la « performance contextuelle » qui englobe « des comportements du travail » volontaires, de persistance et d'aide en adhérant aux règles et aux procédures organisationnelles. Ils ajoutent que ce type de performance contribue largement à la réalisation des objectifs de l'organisation et vise plus profondément l'attachement et l'engagement des individus.

Le sentiment d'attachement émotionnel est une condition qui favorise la manifestation de l'aide et de la volonté au travail. Inversement, l'engagement calculé (accumulation des profits) ou l'engagement normatif (obligation de travail) sont incapables de susciter des efforts supplémentaires pour l'organisation (Charles-Pauvers et al., 2006).

Ainsi, l'engagement prédit une performance supérieure, notamment, dans le cas de l'engagement affectif. Toutefois, une majorité des études empiriques ont du mal à valider de manière stable cette relation (Riketta, 2002), et cherchent à identifier les facteurs susceptibles de la renforcer.

Pour remédier aux conséquences des restructurations des organisations, certains auteurs proposent un changement au niveau de la conduite de l'organisation (Gordon et Welsh, 2004) et parlent d'un ensemble de facteurs susceptibles d'apporter des changements et de favoriser l'engagement des employés, dont la spiritualité au travail.

La spiritualité au travail, un concept organisationnel émergent

Ashmos et Duchon (2000) définissent la spiritualité au travail comme « *la reconnaissance que les employés ont une vie intime qui nourrit, et est nourrie par, le sens qu'ils donnent à leur travail, considéré dans un contexte communautaire* ».

L'introduction de la spiritualité se justifie sur un plan individuel (l'employé) et sur un plan organisationnel (l'employeur). Au niveau individuel, l'expérience spirituelle au travail fournit une opportunité d'interaction et de dialogue entre les collègues. Chaque individu essaye de véhiculer un ensemble de sentiments positifs comme la confiance, l'aide, la compassion et l'enthousiasme, qu'il est disposé à exprimer dans un environnement adéquat (Cartwright et Holmes, 2006). Une expérience spirituelle au travail est aussi une expérience affective et émotionnelle qui nourrit l'individu par le sens de la responsabilité, du devoir et de l'affection envers ses collègues et envers son organisation (Neal, 1997).

Au niveau organisationnel, la spiritualité au travail joue un rôle important sur le plan social et humain de l'organisation. Son rôle

est de participer au bien-être individuel, local (groupe du travail) et universel (Sheep, 2006). Le climat du travail est avant tout un état psychologique qui réunit à la fois des capacités physiques, affectives, cognitives, interpersonnelles et spirituelles (Kinjerski et Skrypnik, 2004), qui favorisent la cohésion du groupe, l'entente et l'interconnexion entre les employés.

Hypothèses, recueil et traitement des données

Objectifs de l'étude et collecte des données

Cette recherche vise deux objectifs principaux :

- Montrer l'importance de la dimension affective de l'EO dans la détermination de la PI. L'hypothèse H1 étant : *L'engagement affectif influence positivement la performance individuelle.*
- Étudier cette relation en montrant le rôle de la spiritualité au travail. L'hypothèse H2 étant : *la spiritualité au travail favorise l'engagement affectif, et partant, la performance individuelle.*

Au total, 19 entreprises ont participé à cette recherche, dont 9 entreprises opérant dans le secteur industriel, 3 entreprises dans le secteur commercial, et enfin, 7 entreprises du secteur des services.

La collecte des réponses a été faite en utilisant un questionnaire structuré, auprès de deux groupes d'individus : d'une part, les managers (responsables, chefs de service, chefs de département) qui sont les **évaluateurs** dans cette étude (au nombre de 7), et d'autre part, deux ou plusieurs **subordonnés** respectivement de chaque entreprise (au total de 39 individus). Les répondants sont des hommes (64,1 %) et des femmes (35,9 %), dont l'âge moyen se situe entre 26 et 30 ans. Ils sont majoritairement des cadres moyens et supérieurs (84,6 %) et seulement pour 15,4 %, des agents techniques.

Les managers-évaluateurs ont en premier lieu évalué la performance individuelle de leurs subordonnés, qui ont, ensuite, décrit leur propre engagement affectif et la spiritualité au travail.

Mesure des variables de l'étude

L'engagement organisationnel affectif (EOA) : il est mesuré par l'échelle de mesure développée par Mowday et al (1979) et notée l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). Il se compose de 9 items mesurant l'« engagement affectif », ainsi que 7 autres items pour mesurer l'« engagement de rester ». Cette échelle a montré de bonnes propriétés psychométriques et elle a été testée sur des échantillons hétérogènes (Angle et Perry, 1981). Pour cette étude, on a sélectionné seulement 7 items comme une version courte de cette échelle (Milliman et al., 2003), mesurés sur une échelle de Likert à 7 points allant de « complètement faux » à « complètement juste »).

La performance individuelle (PI) : pour le besoin de cette étude, l'échelle de mesure est adoptée à Podsakoff et Mackenzie (1994, 1997), qui est largement inspirée des travaux d'Organ (1997) et utilisée par d'autres auteurs comme Charbonnier et al. (2006), qui ont développé une échelle de mesure qui décrit la performance citoyenne organisationnelle, la performance citoyenne interpersonnelle et l'esprit sportif du travail (p. 9). Cette échelle comporte finalement 17 items mesurés sur une échelle à 7 points de Likert.

La spiritualité au travail (SPI) : la conceptualisation adoptée dans cette étude est celle développée initialement par Ashmos et Duchon (2000) et reprise par Milliman et al (2003) qui ont utilisé une version courte de cette échelle comportant seulement 23 items, qu'on utilise dans cette étude.

Principaux résultats

Analyse des structures factorielles

Il s'agit dans cette étape d'étudier la structure factorielle de chaque concept. Pour cela, il est procédé tout d'abord à une analyse factorielle¹ (en composantes principales avec une rotation varimax).

Le tableau 1 montre la solution factorielle de l'engagement organisationnel affectif. Cette solution permet de récupérer 69,422 % de l'information initiale (seuil acceptable). Le premier facteur ayant une valeur propre de 2,263 récupère le plus de variance soit 45,262 %. On interprète ce facteur comme la « Disposition affective » (DA) du fait que l'engagement affectif, comme introduit par Mowday et al (1979), est caractérisé par l'attachement émotionnel suivi par des efforts particuliers pour le bien de

1. Les résultats obtenus à partir de chaque analyse factorielle sont réalisés après la purification de chaque échelle de mesure en recourant à l'indice de KMO pour éliminer les items à faible représentation.

Table 1
Analyse factorielle de l'EOA

Composantes	Disposition affective	Identification et attachement
Valeur propre	2,263	1,208
% variance récupérée	45,262	24,159
Alpha de Cronbach	0,6562	0,7610

l'organisation. Ce facteur a également une fiabilité interne Alpha de Cronbach² de 0,6562.

Le deuxième facteur récupère seulement 24,159 % de l'information initiale avec une valeur propre de 1,208. Il est interprété comme l'« identification et l'attachement » (IA), qui soulève un degré élevé d'attachement et qui met l'individu dans une position particulière et souhaitée dans toute organisation. Ce facteur possède une fiabilité de mesure de 0,7610.

Cette solution factorielle récupère 69,567 % de l'information initiale. Le premier facteur ayant une valeur propre de 6,047 récupérant le plus de variance soit 46,518 %. Il est interprété comme « performance citoyenne organisationnelle et du travail » (PCO). Cette forme de performance décrit des comportements comme l'assiduité, la conformité aux règles et les efforts qui dépassent le minimum requis (Motowidlo, 2003 et Podsakoff et Mackenzie, 1994). La fiabilité interne de ce facteur est de 0,863. Le second facteur récupère 14,412 % de

l'information initiale avec une valeur propre de 1,874. Il traduit les comportements d'aide et d'altruisme. Il sera noté « performance citoyenne interpersonnelle » (PCI), en rejoignant les résultats de Coleman et Borman (2000) et ceux d'Organ (1997) qui distinguent la dimension « *helpfulness and altruism* ». Sa fiabilité de mesure est située à 0,8817. Tandis que le dernier facteur, qui récupère le moins de variance soit 8,636 %, possède une valeur propre de 1,123. Il est noté « esprit sportif au travail » rejoignant les travaux de Charbonnier et al (2006). La fiabilité de mesure pour ce facteur est de 0,7060.

L'analyse factorielle de ce dernier concept a permis d'extraire 3 facteurs principaux avec une variance totale récupérée de 69,182 % (tableau 3). Le premier facteur extrait décrit les conditions dans lesquelles

2. La mesure Alpha de Cronbach détermine la consistance interne d'un construit en se basant sur l'intercorrélation de ses indicateurs. Nunnally et Bernstein (1994) suggèrent une valeur minimale de 0,6.

Table 2
Analyse factorielle de la performance individuelle

Composantes	Performance citoyenne organisationnelle et de travail	Performance citoyenne interpersonnelle	Esprit sportif de travail
Valeur Propre	6,047	1,874	1,123
% variance récupérée	46,518	14,412	8,636
Alpha de Cronbach	0,8630	0,8817	0,7060

Table 3
Analyse factorielle de la spiritualité au travail

Composantes	Conditions de communauté	Travail significatif	Souci organisationnel
Valeur Propre	4,893	1,945	1,464
% variance récupérée	40,777	16,208	12,198
Alpha de Cronbach	0,8576	0,7842	0,8259

l'environnement sain et adéquat du travail est valorisé : ce sont les « conditions de communauté ». Sa fiabilité interne est de 0,8576. Le deuxième facteur décrit le sentiment de joie et le plaisir ressenti lors du déroulement du travail. Il est noté « travail significatif », et avec une fiabilité interne de 0,7842. Enfin, le troisième facteur décrit le comportement de l'organisation vis-à-vis de ses employés, et pour lesquels elle se soucie de l'état d'accomplissement de leur travail. Il est alors interprété par « souci organisationnel ». Ce facteur rejoint la dimension de l'« alignement des valeurs » déterminée par l'étude d'Ashmos et Duchon (2003) et Milliman et al. (2003). En effet, l'alignement des valeurs organisationnelles avec celles des individus résulte en premier lieu de l'inquiétude mutuelle des deux parties pour leur bien respectif.

Finalement, l'analyse factorielle permet de dégager les résultats suivants. Les statistiques descriptives de chaque facteur sont indiquées en parallèle (tableau 4).

Ce tableau montre que tous les scores se situent dans la zone moyenne, avec le score le plus élevé pour la « disposition affective » et le plus faible pour l'« esprit sportif au travail ». Le niveau de la performance individuelle est situé au-dessus de la moyenne sans atteindre des niveaux importants. On note aussi un niveau faible de l'« esprit sportif au travail », indiquant une dominance modérée des comportements de plainte et de pessimisme au travail. Enfin, l'environnement global de la spiritualité, tel que perçu par les employés interrogés, est situé à un niveau moyen.

L'approche PLS et le test des hypothèses

La présente recherche vise à établir des relations entre des construits théoriques qui ne sont pas directement mesurées, et qui sont alors dites *latentes*. La méthode d'analyse est retenue en respect de cet objectif, et dont le choix a été fixé sur l'approche PLS ou Moindres Carrées

Table 4
Récapitulatif des résultats

Concept	Variable	Moyenne	Ecart type
Engagement affectif	Disposition affective	6	1,04
	Identification & attachement	5,37	1,17
Performance individuelle	Performance citoyenne interpersonnelle	5,55	1,31
	Performance citoyenne organisationnelle et du travail	5,31	1,35
	Esprit sportif au travail	4,38	1,83
Spiritualité au travail	Travail significatif	5,36	1,14
	Conditions de communauté	5,66	1,17
	Souci organisationnel	5,27	1,46

L'échelle de mesure allant de 1 à 7, c.à.d. de « complètement faux » à « complètement vrai ».

Partielles, fournie par le logiciel *SmartPLS* (Ringle et al., 2005).

Cette approche fait partie des méthodes des équations structurelles utilisant des variables latentes (Jakobowicz, 2007). Elles sont en effet utilisées pour la modélisation de certains construits en examinant les relations structurelles qui existent entre une ou plusieurs variables exogènes et d'autres variables endogènes.

Le principe de cette approche est qu'elle se base sur des modèles structurels à variables latentes et variables manifestes. Les variables manifestes sont les indicateurs (items dans notre étude) qui déterminent et définissent une seule variable latente (les facteurs dans notre étude) : c'est le sous-modèle ou modèle de mesure (Henseler et al, 2009). Les variables latentes sont aussi en relation entre elles par des liens structurels : c'est le modèle structurel. Les auteurs suggèrent cette approche pour deux raisons principales. Elle est préconisée, tout d'abord, pour effectuer des calculs complexes pour des modèles à plusieurs variables (manifestes et latentes). Ensuite, l'approche PLS est conseillée pour travailler sur des échantillons peu nombreux (Henseler et al., 2009 ; Chin et al., 1996). Les auteurs qualifient la modélisation par l'approche PLS d'une « modélisation douce » du fait de sa simplicité d'utilisation et des restrictions d'ordre statistique limitées.

S'agissant d'examiner l'effet direct de l'engagement affectif sur la performance individuelle, en premier lieu, et le rôle de la spiritualité dans le renforcement du lien entre eux en deuxième lieu, deux analyses ont été établies :

- L'analyse 1 : il s'agit d'examiner l'effet des variables/facteurs de l'engagement affectif sur les variables/facteurs de la performance individuelle. On teste, par ailleurs, l'hypothèse *H1* ;
- L'analyse 2 : il s'agit d'intégrer les variables de la spiritualité dans l'examen précédent pour tester l'hypothèse *H2*.

En procédant à l'analyse, il va s'agir de s'assurer, dans un premier niveau, de la validation des modèles de mesure correspondants à chaque variable latente de l'étude. Dans un second niveau, on passe au test des modèles structurels pour vérifier les hypothèses de recherche.

Évaluation des modèles de mesure

Tous les modèles de mesure ont été testés par recours à trois types d'indicateurs : la fiabilité composite, la variance moyenne extraite et les contributions croisées (Henseler et al, 2009).

De ce fait, on remarque que toutes les fiabilités composites sont supérieures à 0,6 (Tableau 5), valeur limite minimale pour une fiabilité interne satisfaisante (Nunnally et Bernstein, 1994). La fiabilité composite est recommandée comme un indicateur de cohérence interne plus approprié qui tient compte de l'ensemble des indicateurs de chaque construit étudié. De plus, les variances moyennes extraites (AVE) sont toutes supérieures à 0,5, ce qui montre l'unidimensionnalité de chaque construit et ainsi la validité convergente de chaque modèle de mesure correspondant.

Enfin, la contribution de chaque indicateur dans sa propre variable latente est plus élevée que toutes les autres contributions croisées (c.à.d. dans les autres variables). Cela confirme la validité discriminante de chaque modèle de mesure. En somme, tous les modèles de mesure présentés sont validés (cohérence interne, validité convergente et validité discriminante).

Évaluation du modèle structurel

La figure 1 (Modèle structurel) présente l'ensemble des variables de l'étude et des liens structurels.

La première analyse inclut les deux variables « Performance individuelle » et « Engagement affectif ». Le tableau 6 reporte les résultats de cette analyse :

Table 5
Évaluation des modèles de mesure (Étape 1)

	DA	IA	PCI	ES	PCO	SO	TS	CC
CCroisées								
Eo1	0,82	0,18	0,06	0,20	0,08	0,17	0,49	0,43
Eo2	0,70	0,24	0,02	0,38	0,08	0,61	0,12	0,05
Eo3	0,74	0,30	-0,14	0,41	0,03	0,25	0,27	0,30
Eo4	0,22	0,86	0,11	0,38	0,07	0,11	0,26	0,27
Eo5	0,32	0,93	0,15	0,19	0,13	0,39	0,28	0,22
Pi1	-0,13	0,27	0,80	0,02	0,51	0,03	-0,06	0,11
Pi2	-0,01	0,11	0,81	0,25	0,50	0,03	0,25	0,47
Pi3	-0,03	0,05	0,90	0,23	0,67	0,12	-0,13	0,32
Pi4	0,07	0,17	0,88	0,21	0,69	0,05	0,01	0,31
Pi5	0,28	0,31	0,30	0,83	0,45	0,11	0,06	0,48
Pi6	0,29	0,18	0,09	0,75	0,11	0,15	0,13	0,25
Pi7	0,42	0,18	0,12	0,78	0,27	0,26	0,03	0,32
Pi8	0,06	0,15	0,64	0,14	0,83	-0,02	0,18	0,37
Pi9	0,08	0,36	0,57	0,32	0,75	0,14	0,04	0,27
Pi10	0,12	0,14	0,51	0,17	0,74	0,14	0,02	0,16
Pi11	0,03	0,05	0,63	0,49	0,87	0,05	0,00	0,49
Pi12	0,00	0,01	0,64	0,26	0,87	-0,06	-0,15	0,26
Pi13	0,19	-0,06	0,40	0,38	0,77	-0,04	-0,02	0,26
Spi1	0,46	0,29	0,06	0,30	0,04	0,96	0,20	0,11
Spi2	0,29	0,25	0,08	0,01	0,03	0,87	0,04	-0,11
Spi3	0,40	0,29	0,13	0,13	0,09	0,16	0,85	0,48
Spi4	0,24	0,05	-0,13	-0,03	-0,01	-0,06	0,77	0,30
Spi5	0,42	0,28	0,01	0,04	-0,05	0,19	0,90	0,35
Spi6	0,11	0,28	-0,01	0,06	-0,05	0,06	0,63	0,32
Spi7	0,08	0,27	0,40	0,20	0,38	-0,14	0,38	0,76
Spi8	0,17	0,24	0,31	0,32	0,19	0,01	0,36	0,79
Spi9	-0,07	0,15	0,29	0,19	0,32	-0,15	0,18	0,58
Spi10	0,26	0,12	0,44	0,43	0,45	0,03	0,08	0,77
Spi11	0,52	0,31	0,16	0,46	0,07	0,05	0,60	0,82
Spi12	0,52	0,15	0,21	0,43	0,39	0,23	0,54	0,83
Fiabilité Composite	0,80	0,98	0,91	0,83	0,92	0,91	0,87	0,89
AVE	0,57	0,81	0,72	0,62	0,65	0,84	0,63	0,58

CCroisées: contributions croisées; Eo: engagement organisationnel; Pi: performance individuelle; Spi: spiritualité au travail; AVE: variance moyenne extraite; Contributions dans la variable latente propre (*en gras*).

Figure 1
Modèle structurel

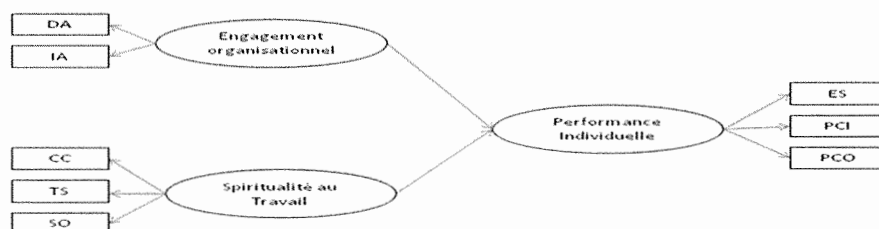


Table 6
Évaluation du modèle structurel (Analyse 1)

Variable à expliquer Performance individuelle	Variable(s) explicatives Engagement affectif	R2	Corrélations (Significativité)	Q2 (force prédictive)	Taille de l'effet du variable explicative
ES	DA	0,270	0,4 t=4,943****	0,1642 Moyenne	Moyen
	IA		0,232 t=2,948***		Faible
PCI	DA	0,096	-0,242 t=0,932	0,064 Faible	Faible
	IA		0,276 T=2,216**		Moyen
PCO	DA	0,097	0,039 t=0,225	0,0136 Faible	-
	IA		0,299 t=1,749		-

****corrélation significative au seuil de 0,1% ; ***corrélation significative au seuil de 0,5 % ; **corrélation significative au seuil de 5 %.

ES : Esprit sportif au travail ; PCI : Performance citoyenne interpersonnelle ; PCO : Performance citoyenne organisationnelle ; DA : Disposition affective ; IA : Identification et attachement.

La validité du modèle structurel est jugée par rapport au coefficient de détermination R2, la valeur et la significativité des corrélations partielles (coefficients structurels) entre les variables latentes et sa force prédictive Q2 (Henseler et al., 2009 ; Jakobowicz, 2007 ; Tenenhaus et al., 2005 ; Chin, 1998).

Ainsi, on constate que le modèle est généralement d'une force prédictive moyenne. Pour le cas de ES, seulement 27 % de la variance de la performance individuelle (Esprit sportif au travail) est expliquée par l'engagement affectif. Les coefficients structurels sont respectivement (0,4 ; t=4,943) pour la disposition affective et (0,232 ; t=2,948) pour l'identification et l'attachement. On constate donc que ces coefficients sont relativement faibles, ce qui a été confirmé aussi dans plusieurs études empiriques qui ne retiennent qu'une corrélation de 0,3 en moyenne entre

l'engagement affectif et la performance individuelle, les comportements de citoyenneté ou la performance extra-rôle (Riketta, 2002).

Ces résultats sont aussi confirmés par le cas de PCI et PCO où la performance individuelle n'est expliquée qu'à hauteur de 9,7 % seulement de sa variance par l'engagement affectif. De plus, les corrélations sont faibles et non significatives, sauf pour le cas de l'identification et l'attachement. Ceci pourrait être expliqué par le fait que l'identification et l'attachement qui décrit un degré plus élevé d'attachement moral soit plus déterminant dans les relations interpersonnelles et les échanges entre les collègues.

Globalement, les résultats de cette analyse permettent de conclure que seulement le cas de ES reflète un « bon ajustement ».

L'engagement affectif influence positivement la performance individuelle. Cette influence reste toutefois modérée. On peut ainsi accepter l'hypothèse H1.

À ce niveau, le premier objectif, celui de l'examen du rôle de l'engagement affectif, a été réalisé, et on a montré l'importance de la dimension affective de l'engagement dans la détermination de la performance individuelle.

L'analyse 2 examine cette même relation en ayant recours à une troisième variable qui représente la spiritualité au travail. Cette dernière est représentée par trois

dimensions : *le souci organisationnel, le travail significatif et les conditions de communauté*. Il s'agira de montrer la contribution de ces trois dimensions spirituelles au renforcement du lien entre l'engagement affectif et la performance individuelle. La même démarche adoptée dans la première analyse sera faite pour aboutir à cet objectif.

Corrélations significatives au seuil de 0,1 % si $t > 3,29$, corrélations significatives au seuil de 0,5 % si $t > 2,8072$, corrélations significatives au seuil de 5 % si $t > 1,96$. ES : Esprit sportif au travail ; PCI : Performance citoyenne interpersonnelle ; PCO : Performance

Table 7
Évaluation du modèle structurel (Étape 2)

Variable à expliquer Performance Individuelle	Variables explicatives Engagement affectif Spiritualité	R ²	Corrélations Significativité	Q ² (force prédictive)
ES	DA	0,418	0,290 ; $t=3,024$	0,2642
	IA		0,216 ; $t=2,336$	
	CC		0,454 ; $t=4,917$	
	TS		-0,294 ; $t=2,488$	
	SO		0,107 ; $t=1,097$	
PCI	DA	0,267	-0,240 ; $t=1,104$	0,1963
	IA		0,049 ; $t=0,436$	
	CC		0,431 ; $t=3,960$	
	TS		-0,085 ; $t=0,551$	
	SO		0,087 ; $t=0,792$	
PCO	DA	0,227	0,072 ; $t=0,6$	0,1245
	IA		0,013 ; $t=0,132$	
	CC		0,478 ; $t=4,778$	
	TS		0,035 ; $t=0,249$	
	SO		0,07 ; $t=0,628$	

Corrélations significatives au seuil de 0,1 % si $t > 3,29$, corrélations significatives au seuil de 0,5 % si $t > 2,8072$, corrélations significatives au seuil de 5 % si $t > 1,96$. ES : Esprit sportif au travail ; PCI : Performance citoyenne interpersonnelle ; PCO : Performance citoyenne organisationnelle ; DA : Disposition affective ; IA : Identification et attachement ; CC : Conditions de communauté ; TS : Travail significatif ; SO : Souci organisationnel.

citoyenne organisationnelle ; DA : Disposition affective ; IA : Identification et attachement ; CC : Conditions de communauté ; TS : Travail significatif ; SO : Souci organisationnel.

Le tableau 7 montre que le modèle structurel à trois variables (EOA, PI et SPI) possède une force prédictive supérieure à celle du modèle précédemment testé. Les coefficients de détermination sont également plus importants : 0.418 ; 0.267 et 2.227 respectivement pour ES, PCI et PCO. Les coefficients structurels relatifs à la variable « spiritualité au travail » sont relativement élevés, notamment, le cas de CC (0.454 ; 0.431 et 0.478 respectivement pour ES, PCI et PCO).

Par ailleurs, on constate que la spiritualité au travail permet de renforcer le lien entre l'engagement affectif et la performance individuelle. De plus, seule la dimension CC de la spiritualité est significativement liée à la performance individuelle pour le cas de PCI et PCO. Ce résultat montre en effet le rôle de la spiritualité dans l'amélioration de la performance individuelle, et permet ainsi de valider l'hypothèse H2.

Discussion

La présente étude a été réalisée en deux étapes. La première a fait l'objet de l'évaluation des modèles de mesure des différentes variables issues de l'analyse factorielle. Cette évaluation a permis de vérifier la fiabilité des mesures et leur degré d'adaptabilité au contexte de l'étude. La deuxième étape s'est intéressée à l'évaluation des modèles structurels et des liens existants entre les variables.

L'analyse factorielle a permis d'identifier différentes dimensions pour chaque construit. Les résultats de cette analyse correspondent à ceux trouvés dans la littérature. En effet, l'engagement organisationnel affectif est décliné en deux dimensions : la disposition affective,

l'identification et attachement. Ce résultat s'aligne avec la définition donnée par Mowday et al. (1979) qui décrit l'engagement affectif par la fierté d'appartenance à une organisation, suivie d'efforts particuliers.

En ce qui concerne la performance individuelle, trois dimensions ont été identifiées : l'esprit sportif au travail, la performance citoyenne interpersonnelle et la performance citoyenne organisationnelle. Ce résultat rejoint la structure factorielle figurant dans les travaux de Coleman et Borman (2000) et ceux d'Organ (1997). Ces auteurs décrivent la performance individuelle, principalement, par les comportements discrétionnaires comme l'aide, l'altruisme et la conformité aux procédures. Toutefois, certains chercheurs précisent que ce genre de comportements peut varier d'un contexte à un autre (Motowidlo et Borman, 2000).

Enfin, la spiritualité au travail est décrite par trois dimensions : les conditions de communauté, le travail significatif et le souci organisationnel. Ces trois dimensions correspondent largement aux résultats trouvés par Ashmos et Duchon (2000), Milliman et al. (2003) et Rego et Cunha (2008). Les « conditions de communauté » décrivent l'environnement du travail basé sur l'interconnexion entre les employés, l'aide mutuelle et le soutien. Cette dimension constitue la principale caractéristique de l'environnement spirituel au travail selon ces auteurs. Le « travail significatif » correspond au travail épanouissant et productif, qui est recherché par l'employé d'une part, et par l'organisation de l'autre part. Enfin, le « souci organisationnel » traduit l'attitude positive de l'organisation vis-à-vis de tous ses membres. Cette dernière dimension semble être alignée avec celle retrouvée par Ashmos et Duchon (2000) désignant l'alignement des valeurs. En effet, l'alignement des valeurs suppose qu'il y ait un partage de valeurs appropriées entre l'ensemble des employés et ceux de l'organisation. La cohérence des valeurs organisationnelles favorise l'attitude

positive de chaque membre, ce qui facilite l'entente globale.

Pour les modèles de mesure des variables, les résultats montrent une fiabilité et une validité (convergente et discriminante) satisfaisante. Cela montre aussi que les données empiriques correspondent et traduisent relativement bien le référentiel théorique de chaque concept. Le contexte de l'étude constitue, en effet, un terrain favorable pour l'analyse et la poursuite des objectifs de cette recherche.

La méthode PLS a permis d'examiner les liens structurels existants entre les différentes variables de l'étude, ainsi que de vérifier les hypothèses de recherche. En premier lieu, l'étude montre que l'engagement affectif influence positivement la performance individuelle, ce qui confirme l'hypothèse H1. Plus précisément, l'esprit sportif au travail dépend significativement à la fois de la disposition affective et de l'attachement de l'individu. La performance citoyenne interpersonnelle est liée positivement à l'identification et attachement, ce qui explique que cette forme de performance nécessite un degré plus élevé d'attachement, vu que l'aide volontaire est souvent plus difficile à retrouver au travail (Riketta, 2002).

Mowday et al. (1979) précisent que l'attachement émotionnel de l'individu à son organisation et son désir d'exercer des efforts particuliers contribuent à la performance individuelle. Ce type d'attachement est nécessaire pour maintenir un niveau de performance stable et continu (ibid.). Riketta (2002) indique aussi que l'attachement émotionnel explique davantage les efforts des individus, notamment les efforts discrétionnaires, du fait que cet attachement est basé seulement sur l'affection et exclut toute contrepartie matérielle. L'auteur précise toutefois que cette relation est empiriquement moins évidente ou faible, et note que ce résultat reste stable pour la plupart des recherches : coefficient de corrélation de 0,16 et 0,32 respectivement

pour la performance dans le rôle et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al, 2002) ; respectivement 0,18 et 0,25 pour la performance dans le rôle et la performance extra-rôle (Riketta, 2002) et respectivement 0,17 et 0,27 (Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005).

En deuxième lieu, la recherche révèle que la spiritualité au travail permet de renforcer la relation directe entre l'engagement affectif et la performance individuelle, ce qui confirme l'hypothèse H2. La spiritualité au travail contribue à l'amélioration du pouvoir prédictif de l'engagement affectif d'une façon considérable : le coefficient de détermination R² est passé de 0,270 à 0,418, et de 0,096 à 0,267 respectivement pour l'esprit sportif au travail et la performance citoyenne interpersonnelle.

L'apport de cette recherche concerne le rôle des « conditions de communauté » dans l'amélioration de la qualité prédictive de l'engagement affectif. Ce rôle est aussi considérable vu que le coefficient relatif à cette dimension de la spiritualité se situe au niveau de 0,454 ; 0,431 et 0,478 respectivement pour l'esprit sportif au travail, la performance citoyenne interpersonnelle et la performance citoyenne organisationnelle. De plus, ce facteur parvient à expliquer la performance interpersonnelle et organisationnelle, sans l'influence de l'engagement affectif.

Les « conditions de communauté » traduisent, en effet, les caractéristiques principales de l'environnement spirituel décrit par Ashmos et Duchon (2000), Jurkiewicz et Giacalone (2004) et Marques (2005). Selon ces auteurs, l'interconnexion est une condition nécessaire pour assurer l'harmonie et le travail de groupe. Le rapprochement entre les employés favorise et nourrit l'environnement spirituel au travail, d'une part, et améliore l'attachement émotionnel entre les individus de l'autre part (Sheep, 2006).

Un certain nombre d'implications théoriques et pratiques découle de cette recherche. Tout d'abord, sur le plan théorique, les résultats confirment les liens existants dans la littérature. D'un côté, l'engagement affectif agit positivement sur la performance individuelle, mais d'une façon modérée. D'un autre côté, la spiritualité au travail contribue significativement à l'explication de la performance individuelle par l'engagement affectif. Ce résultat est confirmé par le rôle des « conditions de communauté » qui est significatif pour les trois dimensions de la performance individuelle.

Ensuite, sur le plan pratique et managérial, certaines implications peuvent être formulées. En premier lieu, il est confirmé que l'engagement affectif, à lui seul, ne peut pas agir considérablement sur la performance individuelle, notamment, les comportements discrétionnaires, comme le cas de l'« esprit sportif au travail » qui marque le plus faible score (4.38). D'autres facteurs sont ainsi nécessaires pour renforcer et maintenir cette relation. La recherche montre, en effet, qu'en présence de certaines conditions « spirituelles », l'engagement affectif influence plus la performance individuelle. L'interconnexion, la confiance mutuelle, le sentiment d'appartenir à un groupe commun et l'empathie sont des conditions nécessaires qui améliorent les conditions sociales et relationnelles au travail. Ces conditions, appelées « de communauté » sont encouragées dans les entreprises pour favoriser l'engagement affectif de leurs salariés.

Toutefois, certaines limites de cette recherche sont à considérer. Tout d'abord, l'approche utilisée dans l'analyse de données, s'agissant de la méthode PLS, a été employée dans un but exploratoire et de prédiction. Au niveau explicatif, cette approche semble avoir quelques limites (Jakobowicz, 2007). Une analyse supplémentaire pourrait donner plus de pertinence aux résultats trouvés. Ensuite,

cette recherche ne prend pas en compte le rôle des variables modératrices de contexte (type d'organisation, aspects culturels, statut, etc.). L'introduction de ce genre de variable ajouterait plus de convenance au contexte tunisien de l'étude.

Conclusion

L'étude de l'engagement organisationnel et de la performance individuelle constitue un sujet de recherche important dans les sciences de gestion. Actuellement, cette voie de recherche se développe en introduisant d'autres facteurs qui peuvent dorénavant améliorer notre lecture du sujet.

La présente recherche s'est intéressée à la relation entre l'engagement organisationnel affectif et la performance individuelle, en ayant recours à la spiritualité au travail comme une nouvelle dimension organisationnelle. Cette recherche a fait tout d'abord la synthèse des travaux antérieurs et confirme les résultats trouvés.

L'engagement organisationnel affectif est décliné en deux dimensions : la disposition affective, l'identification et l'attachement. Ce résultat s'aligne avec la définition donnée par Mowday et al (1979) qui décrit l'engagement affectif par la fierté d'appartenance à une organisation, suivie d'efforts particuliers.

En ce qui concerne la performance individuelle, trois dimensions ont été identifiées : l'esprit sportif au travail, la performance citoyenne interpersonnelle et la performance citoyenne organisationnelle. Ce résultat rejoint la structure factorielle figurant dans les travaux de Coleman et Borman (2000) et ceux d'Organ (1997).

Enfin, la spiritualité au travail est décrite par trois dimensions : les conditions de communauté, le travail significatif et le souci organisationnel. Ces trois dimensions correspondent largement aux résultats trouvés par Ashmos et Duchon (2000), Milliman et al (2003) et Rego et Cunha

(2008). Les « conditions de communauté » décrivent l'environnement du travail basé sur l'interconnexion entre les employés, l'aide mutuelle et le soutien. Cette dimension constitue la principale caractéristique de l'environnement spirituel au travail selon ces auteurs. Le « travail significatif » correspond au travail épanouissant et productif, qui est recherché par l'employé d'une part, et par l'organisation de l'autre part. Le « souci organisationnel » traduit l'attitude positive de l'organisation vis-à-vis de tous ses membres. Cette dernière dimension semble être alignée avec celle retrouvée par Ashmos et Duchon (2000) désignant l'alignement des valeurs.

De plus, l'analyse des trois concepts a montré que l'engagement organisationnel affectif prédit modérément la performance individuelle. L'introduction de la spiritualité au travail permet, en parallèle, de contribuer à l'amélioration et au renforcement de cette relation. Ce résultat constitue notamment une contribution pour résoudre l'instabilité empirique que connaît cette relation (Riketta, 2002).

Enfin, cette recherche pourrait donner suite à d'autres analyses de terrain dont l'objectif serait d'étudier de plus près les attitudes et les comportements des salariés sur le lieu du travail. Notamment, des études de cas sont d'une grande utilité dans l'étude de la spiritualité au travail.

Références bibliographiques

- Abord de Chatillon, E., Bachelard, O. & Carpentier, S. (2012). *Risques psycho-sociaux, santé et sécurité au travail : une perspective managériale*, colloque AGRH, Paris : Vuibert.
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Ashman I. & Winstanley D. (2006). The Ethics of Organizational Commitment, *Business Ethics : A European Review*, 15(2), 142-153.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work : A Conceptualization and Measure, *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Becker, T.E. (1992). Foci and Bases of Commitment : Are They Distinctions Worth Making ?, *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bielby, D.D. (1992). Commitment to Work and Family, *Annual Review of Sociology*, 18, 281-302.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, in *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. & Wise, L.L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs, *Personnel Psychology*, 43, 313-333.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work : the Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism, *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Chabernaud, V. (2012). Pourquoi nous avons besoin d'une conception globale de la santé ?, *Revue Personnel*, 530, 52-53.
- Charbonnier, A., Silva, C.A. & Roussel, P. (2006). *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire*, Communication présentée à l'IAE Université Toulouse 1.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel, P. (2006). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche*, Notes de LIRHE, n° 436, Université des sciences sociales de Toulouse, France.
- Chin, W. W. (1998). *PLS is to LISREL as Principal Components Analysis is to Common Factor Analysis*, *Technology Studies*, 2, 315-319.
- Chin, W.W, Marcolin, B.L. & Newsted, P.R. (1996). *A PLS : Latent Variables Modeling Approach for Measuring Interaction Effects*, Proceedings of the 17th International Conference on Information System.
- Coleman, V.I. & Borman, W.C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain, *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment : Testing an Integrative Framework, *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations : on Power, Involvement and their Correlates*, New York : Free Press.
- Garcia-Zamor, J.C. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance, *Public Administration Review*, 63(3), 355-363.
- Gordon, E.D. & Welsh, M.A. (1994). Spirituality and Organizational Transformation : Implications for the New Management Paradigm, *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 17-27.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing, *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Iverson, R.D. & Buttigieg, D.M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment : Can the Right Kind of Commitment be Managed ?, *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.

- Jakobowicz, E. (2007). *Contributions aux modèles d'équations structurels à variables latentes*, Thèse de doctorat en informatique, CNAM, Paris.
- Jurkiewicz, C.L. & Giacalone, R.A. (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance, *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization : a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kinjerski, V.M. & Skrypnik, B.J. (2004). Defining Spirit at Work : Finding Common Ground, *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42.
- Marques, J.F. (2005). The Spiritual Worker : an Examination of the Ripple Effect that Enhances Quality of Life in and outside the Work Environment, *Journal of Management Development*, 25(9), 884-895.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and Continuance Commitment in the Organization : Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time Lagged Relation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnitsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J. & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes : An Exploratory Empirical Assessment, *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Morrow, P.C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research : the Case of Work Commitment, *Academy of Management*, 3, 486-500.
- Motowidlo, S.J. & Borman, W.C. (2000). Contextual Performance and Organization Citizenship Behaviour in Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 10(1), 1-2.
- Motowidlo, S.J. (2003). Job Performance, *Handbook of Psychology*, 12, 39-52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neal, J.A. (1997). Spirituality in Management Education : a Guide to Resources, *Journal of Management Education*, 21(1), 121-139.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, 3e édition, New York : McGraw-Hill.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment : the Effects of Compliance, Identification and Attachment on Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behaviour : It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(8), 85-97.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance : a Review and Suggestions of Future Research, *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Randall, D.M. & Cote, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Construct, Work and Occupations, *Thousand Oaks*, 18(2), 194-211.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace Spirituality and Organizational Commitment : an Empirical Study, *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management*, 10(3), 465-476.
- Ricketts, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance : a Meta Analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, 23(3), 257-266.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 M3. <http://www.smartpls.de>
- Sheep, M.L. (2006). Nurturing the Whole Person : The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations, *Journal of Business Ethics*, 66, 357-375.
- Swailes, S. (2002). Organizational Commitment : a Critique of the Construct and Measures, *International Journal of Management Review*, 4(2), 155-178.
- Tenenhaus, M., Esposito, V., Chatelin, V.M. & Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling, *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 159-205.

Mohamed Fares BRINI

ISG Tunis, Laboratoire LARIME, Tunisie.
 Doctorant en Sciences de gestion et membre du Laboratoire Larime (ESSEC Tunis) et du CEREGE (Institut de la Rochelle, France). Mes recherches sont axées sur le comportement organisationnel et les comportements discrétionnaires, l'engagement organisationnel des salariés et la spiritualité au travail.

Zeineb AMMAR-MAMLOUK

ESSEC Tunis, Tunisie.
 Professeur en sciences de gestion à l'ESSEC Tunis de l'Université de Tunis (Tunisie). Directeur du laboratoire LARIME (Laboratoire de recherche interdisciplinaire sur les mutations des économies et des entreprises). Mes centres de recherches s'articulent autour des dimensions humaines des entreprises, la gestion des carrières, la GRH et le comportement organisationnel.

Jean-Yves DUYCK

Institut de la Rochelle, France.
 Professeur émérite en Sciences de gestion à l'Institut de la Rochelle, Université de la Rochelle. Mes domaines de recherche se résument dans la Gestion des Ages et des Temps, la Gestion force de vente, Inter et transculturel.