

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

MÉTA-ANALYSE SUR LES ENGAGEMENTS RELATIONNELS AU TRAVAIL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

MAGGIE DERIVE

NOVEMBRE 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Mille remerciements bien particuliers à ma directrice de recherche, madame Guylaine Landry, qui tout au long de ce parcours m'a offert un soutien sans faille. Merci pour cet accompagnement bienveillant et motivant qui me permet aujourd'hui de rendre un projet au-delà de mes attentes. Te dire aujourd'hui combien il a été agréable de te sentir toujours disponible, à l'écoute et ouverte. Notre collaboration a été un réel plaisir ! Je t'en suis infiniment reconnaissante. Merci d'être une femme humaine, une enseignante si inspirante. Merci pour nos riches échanges.

Merci à l'ensemble des professeurs passionnés de l'ESG de qui j'ai eu la chance de recevoir un enseignement de qualité durant mon cheminement à la maîtrise. Vous avez contribué à bien plus qu'un bagage de connaissances. Vous avez allumé en moi cette étincelle, une passion, un amour sincère pour ma profession. Après un parcours atypique, c'est grand d'enfin se sentir à sa place ! Merci pour ça.

Merci à mon copain, pour ton soutien, tes encouragements, ta bienveillance. Merci d'avoir été là à travers chacune des vagues de cette longue traversée sans jamais aucun reproche. Merci de m'avoir permis de faire de l'espace dans ma vie pour m'investir dans ce projet. Tu m'as permis à travers tellement d'attentions de me consacrer entièrement à ce mémoire. Ta présence à mes côtés, ton soutien sont d'une valeur inestimable.

Merci à ma famille et à mes amis d'avoir cru en moi depuis le début. Merci pour votre soutien. Merci d'avoir été à l'écoute, même quand je vous parlais en jargon !

J'aimerais également remercier l'OBNL Thèsez-vous, l'équipe, les gens que j'y ai croisés lors des différentes activités. Les retraites que vous organisez m'ont, à chaque fois, permis de propulser l'avancement de mon projet, d'être soutenue, comprise et d'obtenir souvent des réponses à des questions que je ne m'étais pas encore posées. Vous avez été un facilitateur et avez contribué à mon développement personnel et professionnel.

## DÉDICACE

À Isabelle Durand partie trop tôt,  
parce qu'il y a de ces relations qui prennent  
naissance au travail, qui nous permettent  
d'exploiter le meilleur de soi, qui nous font  
grandir plus qu'on ne l'aurait cru possible et qui  
nous marquent à jamais,

À ma famille qui m'a toujours comblée d'amour  
et de soutien. Un clin d'œil à mon père que  
j'entends encore me dire « tout ce qui mérite  
d'être fait, mérite d'être bien fait » : il a  
beaucoup de toi dans ce projet,

À tous ceux qui tardent à trouver leur voie, mais  
qui poursuivent leur rêve,

À tous ceux et celles qui ont tracé la voie et grâce  
à qui c'est aujourd'hui possible d'être à la fois  
femme et gestionnaire.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE .....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET CONTEXTE THÉORIQUE .....	4
1.1 L'engagement .....	4
1.1.1 Engagement organisationnel.....	4
1.1.1.1 Critiques d'un modèle multidimensionnel .....	7
1.1.1.2 Intérêt d'une conception multidimensionnelle .....	8
1.1.2 Engagement ciblé : pertinence des cibles relationnelles d'engagement au travail.....	9
1.1.3 Théories applicables aux engagements ciblés.....	11
1.1.3.1 Théorie des champs et distance cognitive .....	11
1.1.3.2 Théorie de l'échange social et norme de réciprocité .....	12
1.1.3.3 Principe de similarité des cibles .....	13
1.1.4 Défis constatés .....	13
1.1.5 Pertinence scientifique et professionnelle.....	14
1.1.6 Objectif .....	15
CHAPITRE 2 .....	16
Article scientifique .....	16
2.1 Déclaration des co-autrices quant à la contribution de l'étudiante.....	16
2.2 Preuve de soumission de l'article .....	18
2.3 L'article scientifique.....	19
Abstract.....	19
Introduction .....	20

CHAPITRE 3 CONCLUSION ET DISCUSSION .....	55
ANNEXE A LISTE DES ÉTUDES PRIMAIRES UTILISÉES DANS LA MÉTA-ANALYSE .....	60
RÉFÉRENCES .....	72

## LISTE DES FIGURES

Figure. 1. PRISMA chart summarizing the screening process (Page <i>et al.</i> , 2021).....	30
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

## LISTE DES TABLEAUX

Table 1 Coding Schemes for Relational Commitment Antecedents .....	34
Table 2 Coding Schemes for Relational Commitment Consequences .....	34
Table 3 Commitment to the Supervisor: Antecedents .....	37
Table 4. Commitment to the Supervisor: Consequences .....	39
Table 5. Commitment to the Work Group: Antecedents .....	41
Table 6. Commitment to the Work Group: Consequences.....	43
Table 7. Commitment to the Customers: Antecedents .....	44
Table 8. Commitment to Customers: Consequences .....	45
Table 9. Correlations among Relational Targets.....	47
Table 10. Correlations among Relational and Non-Relational Targets.....	48



## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

EA	Engagement affectif
EN	Engagement normatif
EC	Engagement de continuité
AC	Affective commitment
NC	Normative commitment
CC	Continuance commitment
EC-Alt	Engagement de continuité par manque d'alternatives
EC-Sac	Engagement de continuité par sacrifices perçus
CCO	Comportements de citoyenneté organisationnelle
LMX	Leader-member exchange (échange leader-membre)
TMX	Team-member exchange (échange équipe-employé)

## RÉSUMÉ

La présente étude a pour objectif la réalisation d'une synthèse des connaissances empiriques traitant du réseau nomologique (antécédents, conséquences et corrélats) de l'engagement envers quatre cibles relationnelles (supérieur immédiat, groupe de travail, clients, et haute direction) sous diverses formes (affectif, normatif et de continuité). Pour ce faire, nous avons réalisé une méta-analyse psychométrique suivant la méthode de Schmidt et Hunter (2015) à l'aide du logiciel développé par ces auteurs (Hunter Schmidt Meta Analysis Programs : Schmidt et Le, 2014) en nous basant sur un total de 129 études primaires regroupant 49,258 répondants. Les résultats de cette méta-analyse ont notamment permis d'observer que les antécédents situationnels liés au superviseur contribuent non seulement à l'engagement envers le superviseur, mais également à l'engagement envers le groupe de travail. La plupart de ces engagements relationnels contribuent à la rétention, à la performance et au bien-être des employés. Les clients et la haute direction sont des cibles relationnelles moins étudiées. Les relations les plus fortes sont majoritairement observées en lien avec la forme affective d'engagement, suivi de la forme normative. Des relations plus faibles ou inexistantes sont observées pour l'engagement de continuité. L'engagement normatif et de continuité sont deux formes moins étudiées.

Mots clés: méta-analyse, engagement, réseau nomologique, supérieur immédiat, groupe de travail, clients, haute direction.

## INTRODUCTION

Le capital humain d'une organisation est reconnu comme un avantage concurrentiel (Schuler et MacMillan, 1984). En ce sens, Barney (1991) présente un modèle d'avantage concurrentiel durable. Pour qu'un avantage concurrentiel perdure dans le temps, il requiert notamment d'être difficilement reproductible. Barney (1991) parlera de complexité sociale faisant des ressources humaines un aspect infiniment complexe, difficilement reproductible et potentiellement utile aux organisations pour se démarquer. Nul doute aujourd'hui que le capital humain représente une ressource clé de grand intérêt pour les chercheurs d'autant plus que la pénurie de main-d'œuvre actuelle complexifie une nouvelle réalité qui pousse les organisations à demander un niveau de rendement grandissant à leurs employés qu'ils peinent à trouver et à retenir. La rétention des employés devient un avantage compétitif majeur pour les organisations et devient la pierre angulaire de la réussite de certaines entreprises. En réponse à ces défis, une des pistes souvent évoquées concerne le développement de l'engagement des travailleurs envers l'organisation, défini par un lien psychologique entre un employé et son organisation (p. ex., Allen et Meyer, 1990). Les conséquences de l'engagement s'étalent toutefois bien au-delà de la rétention. Le niveau d'engagement est un prédicteur de la performance au travail, de l'intention de demeurer à l'emploi de l'entreprise, des comportements de citoyenneté organisationnelle et de la santé psychologique des travailleurs (Becker, 2009 ; Bentein *et al.*, 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Paillé, 2009). L'étude de l'engagement au travail, notamment l'engagement organisationnel et depuis peu l'engagement relationnel, occupe une place considérable dans la littérature en matière de comportement organisationnel. En effet, Meyer et Herscovitch (2001) exposent deux développements significatifs de la théorie sur l'engagement au cours des dernières décennies. D'abord la reconnaissance du fait que l'engagement peut prendre différentes formes (p. ex., Allen et Meyer, 1990 ; Becker et Billings, 1993 ; O'Reilly et Chatman, 1986) et d'autre part que l'engagement peut être dirigé envers différentes cibles à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (p. ex., Becker *et al.*, 1996 ; Reichers, 1985). De fait, les modèles théoriques, définitions et cibles d'engagement se sont multipliés dans les dernières années. La mesure tridimensionnelle d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1990, 1991) étant largement reconnue et validée, certains chercheurs ont

démontré l'applicabilité de cette mesure à d'autres cibles telles que l'occupation, le supérieur immédiat, le groupe de travail et les clients (p. ex., Becker *et al.*, 1996 ; Meyer *et al.*, 1993 ; Stinglhamber *et al.*, 2002).

En considération de ces deux apports notables, nous nous intéresserons principalement à l'étude de l'engagement relationnel au travail (Becker, 2009 ; Vandenberghe, 2016), c'est-à-dire un engagement dirigé envers des cibles humaines (personnes) avec qui un travailleur entre en relation dans le cadre de son travail (supérieur immédiat, groupe de travail, clients et haute direction). En effet, les cibles relationnelles, parce qu'elles sont souvent proximales et en constante interaction avec les travailleurs, sont prédictives de nombreux attitudes et comportements (Becker, 2009).

L'abondante littérature sur le sujet expose un besoin de synthèse et c'est ce que nous proposons de faire ici. Cette synthèse permettra de tirer des enseignements de la recherche réalisée à ce jour, d'orienter les recherches futures et d'aligner les pratiques de gestion pour de meilleurs résultats à travers une meilleure compréhension du réseau nomologique de l'engagement relationnel au travail. En ce sens, les principaux objectifs de ce mémoire sont dans un premier temps, de situer où en est la recherche sur le sujet et d'élaborer une synthèse permettant de faire ressortir les principaux antécédents, conséquences et corrélats de l'engagement relationnel au travail ainsi que les pistes de recherches futures.

Pour ce faire, nous réaliserons une méta-analyse psychométrique suivant la méthode de Schmidt et Hunter (2015) permettant de calculer la taille d'effet des liens observés dans des études primaires entre l'engagement envers quatre cibles relationnelles (le supérieur immédiat, le groupe de travail, les clients, et la haute direction) et différentes variables antécédentes, conséquentes et corrélats. Ainsi, nous serons en mesure de préciser la force et le sens de ces liens.

Ce mémoire inclut un article scientifique soumis pour publication dans une revue scientifique et est structuré en trois chapitres.

Le premier chapitre présente la problématique de recherche et le contexte théorique. Il comprend la définition de l'engagement relationnel tel que nous l'entendons dans cette recherche. Nous présenterons les critiques entourant une conception multidimensionnelle de l'engagement organisationnel, l'intérêt d'un modèle multidimensionnel et son applicabilité aux cibles relationnelles d'engagement, les différentes cibles auxquelles se sont intéressés les chercheurs. Enfin, nous exposerons la pertinence de l'étude de l'engagement selon un modèle multidimensionnel tout en considérant des cibles relationnelles d'engagement. Ensuite nous élaborerons les objectifs de recherche et l'importance du sujet d'intérêt.

Le deuxième chapitre présente l'article scientifique qui a été soumis pour publication dans le journal PLOS ONE, précédé par la déclaration des coautrices et de la preuve de soumission à la revue scientifique.

Le troisième et dernier chapitre fait un rappel des objectifs de recherche et de la méthode utilisée, présente une discussion générale des résultats et se conclut par les limites de l'étude.

## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE ET CONTEXTE THÉORIQUE

Ce premier chapitre sera consacré à la présentation de la problématique de recherche. Pour ce faire, les perspectives multiformes et multicibles de l'engagement seront abordées. Nous commencerons la revue de littérature par un aperçu du bassin de définitions et courants de recherche propres à l'engagement au travail et par la présentation des critiques et des forces d'une conception multidimensionnelle de l'engagement. La définition et le modèle retenus de l'engagement au travail seront présentés. S'en suivra le cadre théorique entourant les multiples cibles d'engagement. Ensuite seront abordées les raisons pour lesquelles une attention scientifique considérable est portée à l'engagement relationnel au travail. Finalement, nous détaillerons les défis de recherche constatés lors de la revue de littérature et conclurons avec les objectifs de recherche.

#### 1.1 L'engagement

De nombreuses disciplines se sont intéressées à l'engagement: la sociologie (Becker, 1960 ; Kanter, 1968), la psychologie sociale (Kiesler, 1971) et les sciences de la gestion notamment dans l'étude du comportement des travailleurs en organisation (p. ex., Allen et Meyer, 1990). Dans son sens commun, l'engagement est l'« acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; une promesse, une convention ou un contrat par lesquels on se lie. On peut contracter un engagement, faire honneur à ses engagements» (Larousse, 2021). Toujours selon le Larousse sur une note plus philosophique : « l'engagement pour les existentialistes est un acte par lequel l'individu assume les valeurs qu'il a choisies et donne, grâce à ce libre choix, un sens à son existence ».

##### 1.1.1 Engagement organisationnel

L'étude de l'engagement au travail a longuement été et est encore à ce jour couramment étudié sous le terme d'engagement organisationnel (en anglais : *organizational commitment*). Une des premières définitions de ce concept décrit l'engagement organisationnel comme : « la force de

l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière » (Porter *et al.*, 1974, p. 604).

L'engagement organisationnel a initialement suscité beaucoup d'intérêt en raison de son lien avec les départs volontaires (Allen et Meyer, 1990). Les chercheurs se sont intéressés à comprendre ce qui motive la décision d'un individu à rester au sein d'une organisation. En ce sens, l'engagement organisationnel est défini également comme « un état psychologique qui lie l'individu à l'organisation (c'est-à-dire qu'il rend les départs volontaires moins probables) » (Allen et Meyer, 1990, p. 14). C'est aujourd'hui un concept reconnu comme un facteur prédictif important de nombreux comportements au travail (Mowday *et al.*, 1982). Sans élaborer une recension exhaustive des différentes définitions et conceptions de l'engagement organisationnel (pour ce faire, voir Meyer et Herscovitch, 2001 ; Mowday *et al.*, 1979 ; Vandenberghe *et al.*, 2009), il importe, en premier lieu, d'aborder différentes conceptions avant de préciser le choix de la définition et du modèle retenus dans le cadre de ce mémoire.

Initialement défini comme un concept unidimensionnel (p. ex., Mowday *et al.*, 1979) deux courants de recherche se distinguaient au départ : l'approche attitudinale (p. ex., Buchanan II, 1974 ; Steers, 1977) visant à identifier les conditions favorables au développement de l'engagement organisationnel et ses conséquences, et l'approche comportementale (p. ex., O'Reilly et Caldwell, 1981 ; Pfeffer et Lawler, 1980) s'intéressant aux conditions favorisant la reproduction d'un comportement ainsi qu'à l'effet de ces comportements sur les attitudes (Meyer et Allen, 1991 ; Vandenberghe *et al.*, 2009). Ainsi, l'engagement organisationnel selon l'approche attitudinale se décrit comme « la force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation » (Porter et Smith, 1970 cités dans Mowday *et al.*, 1979), et comme « une tendance à poursuivre un cours d'action cohérent » (Becker, 1960, p. 33) selon une approche comportementale. D'après l'approche attitudinale, l'engagement est présent lorsque l'identité de l'individu est liée à celle de l'organisation ou encore lorsque les buts de l'organisation et du travailleur sont alignés. L'approche attitudinale a dominé la recherche durant de longues années (Vandenberghe *et al.*, 2009) et l'échelle de

mesure d'engagement organisationnel de Mowday *et al.*, (1979) est la mesure unidimensionnelle la plus largement utilisée (Meyer *et al.*, 2002).

Parallèlement, vers les années 1980, émerge une conception multidimensionnelle. Les chercheurs distinguent alors l'engagement attitudinal et l'engagement calculé (p. ex., Mathieu et Zajac, 1990). L'engagement attitudinal se caractérise par un attachement affectif (Mowday *et al.*, 1982) alors que l'engagement calculé se caractérise par la notion d'intérêt. L'engagement calculé découle de la théorie de l'investissement (*side bets*) de Becker (1960) et représente l'accumulation d'investissements valorisés par l'individu qui seraient perdus s'il devait quitter l'organisation. Becker (1960) soutient qu'au fil du temps, certains coûts/investissements s'accumulent, rendant plus difficile pour l'individu de se désengager. Par conséquent, le risque de perdre les investissements et le manque perçu d'alternatives pour remplacer ou compenser cette perte engagent la personne dans l'organisation. Ces nombreuses définitions ont contribué à l'élaboration d'une conception multidimensionnelle et intégrative de ce construit (Allen et Meyer, 1990). Constatant un point de convergence dans toutes les conceptualisations, soit la croyance que l'engagement lie un individu à une organisation et qu'il réduit la probabilité de roulement, Allen et Meyer (1991, p.67) définissent l'engagement organisationnel comme un « état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre ». Un peu plus tard, ils reformuleront la définition comme un « lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, rendant l'employé moins susceptible de quitter volontairement l'organisation » (Allen et Meyer, 1996). En découlera le modèle à trois composantes ou modèle tripartite de l'engagement organisationnel. Suivant ce modèle, trois types d'engagements sont définis et distincts, bien que corrélés. L'*engagement affectif* qui réfère à une identification, une implication et un attachement affectif envers l'organisation et selon lequel l'individu maintient la relation parce qu'il le désire. L'*engagement normatif* est quant à lui associé à un attachement par sentiment d'obligation envers l'organisation; l'employé maintient alors la relation par devoir. Finalement, l'*engagement de continuité* ressenti lorsque l'individu aurait trop à perdre s'il devait quitter l'organisation et maintient donc la relation par nécessité (Allen et Meyer, 1990). Des études subséquentes ont également soulevé la pertinence de considérer deux sous-dimensions de l'engagement de



continuité : 1) l'engagement de continuité par sacrifices perçus (EC-SAC) qui réfère au fait qu'un individu soit engagé parce qu'il aurait trop à perdre s'il quittait son organisation, et 2) l'engagement de continuité par manque d'alternatives (EC-SAC) lié au fait qu'un individu reste au sein de son organisation parce qu'il ne perçoit pas d'autres alternatives de travail (p. ex., Stinglhamber *et al.*, 2002).

#### 1.1.1.1 Critiques d'un modèle multidimensionnel

La conception multidimensionnelle de l'engagement organisationnel est encore discutée à ce jour. L'engagement organisationnel est largement reconnu comme un concept multidimensionnel (Allen et Meyer, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer *et al.*, 2002 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Vandenberghe *et al.*, 2009). Toutefois, certains défendent un retour à une conception unidimensionnelle (p. ex., Klein *et al.*, 2012). Soulignons quelques critiques répertoriées à l'égard de certains modèles multidimensionnels.

D'entrée de jeu, la recherche sur l'engagement a durant de nombreuses années été motivée par le désir de rétention des employés. L'attention s'est posée sur les conditions favorisant l'engagement. L'une des premières critiques est liée au fait que l'engagement selon le modèle de Meyer et Allen (1990) mesure davantage l'intention de quitter son emploi, une résultante comportementale de l'engagement (conséquence), que l'engagement en soit (Klein *et al.*, 2012 ; Solinger *et al.*, 2008). Cet élargissement des limites du concept est reproché à la conceptualisation intégrative de Meyer et Allen (Klein *et al.*, 2012).

Klein et Park (2016) dans leur argumentation en faveur d'une conception unidimensionnelle soulèvent également que de faire référence à « une force liant un individu à un cours d'action » en citant, entre autres, la définition de Meyer et Herscovitch (2001) se rapproche trop de la définition de la motivation : « un ensemble de forces qui initient le comportement et en déterminent la forme, la direction, l'intensité et la durée » (Pinder, 1998 cité dans Klein et Park, 2016). La motivation semble souvent confondue avec l'engagement, alors que Klein *et al.*, (2012) identifient la motivation comme une conséquence de l'engagement dans leur modèle. Klein et Park (2016) soulèvent de surcroît que les échelles de mesure multidimensionnelles présentent

de la redondance et constatent que de nombreux auteurs ne mesurent que la dimension affective de l'engagement.

Pour rectifier ces incohérences, Klein *et al.*, (2012) proposent de mesurer l'engagement sur un continuum et suggèrent une conception unidimensionnelle de l'engagement en reconnaissance qu'il peut être ciblé envers différents objets (cibles d'engagement) tels que l'organisation, l'association professionnelle, le supérieur, l'équipe de travail, un projet, un but, des valeurs, une décision, la carrière, etc. Ils proposent une définition puriste de ce construit en mettant l'accent sur le « lien perçu » (Klein *et al.*, 2006) qui ne précise ni le comportement de rester au sein de son organisation, ni la cible envers laquelle est dirigé l'engagement. Nous avons recensé quelques auteurs qui utilisent ce modèle d'engagement (p. ex., Akoto *et al.*, 2020 ; Meyer *et al.*, 2021).

#### 1.1.1.2 Intérêt d'une conception multidimensionnelle

Malgré ce qui précède, Meyer *et al.*, (2002) soulignent la pertinence de mesurer différentes dimensions parce que les antécédents, conséquences et corrélats varient d'une dimension à l'autre. L'intérêt marqué pour cette conceptualisation vient principalement du pouvoir prédictif différentiel des diverses formes d'engagement sur une grande variété de comportements au travail (Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001). En ce sens, dans une méta-analyse des liens entre les formes affective, normative et de continuité d'engagement organisationnel et de nombreuses conséquences, Meyer *et al.*, (2002) observent que l'engagement affectif (EA) est la forme d'engagement la plus fortement corrélée à des conséquences positives. L'EA est négativement lié au stress et au conflit travail-famille, aux cognitions de retrait, au départ volontaire, à l'absentéisme au travail et positivement lié à des variables telles que les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance au travail (Meyer *et al.*, 2002). La tendance générale des relations entre l'engagement normatif (EN) et ces mêmes variables est similaire, mais les liens tendent à être moins forts. En contrepartie, les corrélations entre ces différentes conséquences probables et l'engagement de continuité sont souvent nulles ou inverses à celles de l'EA ou de l'EN. Par exemple, toujours selon cette méta-analyse de Meyer *et al.*, (2002), les relations entre EC et le niveau de stress ou encore les conflits travail-famille

sont positives, démontrant le pouvoir prédictif distinct des différentes formes d'engagement. L'état d'esprit sous-jacent à l'engagement affectif reflète le désir de rester dans l'organisation et semble être un motif plus fort que le fait de rester par peur de perdre ce que l'on a (engagement de continuité) ou encore par sentiment d'obligation (engagement normatif) (Meyer et Herscovitch, 2001). Mais selon la conception multidimensionnelle de l'engagement, l'engagement normatif et de continuité sont des sources importantes d'information pour comprendre le phénomène d'engagement en milieu de travail dans son ensemble. L'engagement de continuité étant parfois lié à des comportements négatifs au travail, une meilleure connaissance de ses antécédents permet de comprendre ce qui motive le comportement d'un individu. Comprendre l'état d'esprit derrière l'engagement, en sachant que tous les motifs ne mènent pas aux mêmes résultats et ne sont pas occasionnés par les mêmes variables, peut aider à prévenir certaines formes d'engagement moins positives et de favoriser les formes plus favorables d'engagement augmentant par conséquent la probabilité d'occasionner des conséquences souhaitables.

#### 1.1.2 Engagement ciblé : pertinence des cibles relationnelles d'engagement au travail

Bien que la recherche ait été longtemps axée sur l'étude de l'engagement organisationnel, un intérêt grandissant pour les engagements ciblés se développe. Engagements ciblés ou engagements focaux sont des termes synonymes pour décrire le fait qu'un employé peut être engagé non seulement envers l'organisation, mais également envers d'autres cibles. Les études adoptant cette approche démontrent que les employés développent des engagements distincts envers les objectifs et les valeurs de plusieurs groupes ou individus et que l'étude de l'engagement envers de multiples cibles peut être plus précise et plus significative que la prise en compte de l'engagement organisationnel uniquement (Reichers, 1985). En effet, l'engagement envers certaines cibles permet d'expliquer une part de variance notamment de la satisfaction au travail, de l'intention de départ et des comportements de citoyenneté allant au-delà de la part de variance expliquée par l'engagement organisationnel (Meyer et Herscovitch, 2001). De plus, il est démontré que l'engagement envers une cible spécifique est un meilleur prédicteur des comportements pertinents pour cette même cible que l'engagement organisationnel en général (Reichers, 1985). À titre d'exemple, alors que l'engagement envers

l'organisation n'est pas fortement lié à la performance (p. ex., Mathieu et Zajac, 1990), Becker et Billings (1993) concluent que les employés engagés envers des cibles proximales telles que le supérieur immédiat et le groupe de travail tendent à être plus performants que les employés engagés plus globalement (p. ex., envers l'organisation), et ce particulièrement lorsque les employés internalisent les buts de leur supérieur ou de leur groupe de travail. En effet, l'engagement ciblé envers le supérieur immédiat et le groupe de travail prédit l'attitude et les comportements des employés indépendamment de l'engagement envers l'organisation comme cela a également été démontré avec la satisfaction professionnelle et les comportements organisationnels prosociaux (Becker et Billings, 1993). Les engagements envers l'organisation et la profession ont des effets distincts sur la motivation extrinsèque et intrinsèque (Becker *et al.*, 2015). L'engagement affectif envers le supérieur immédiat prédit plus fortement la performance à la tâche que l'engagement affectif envers l'organisation (Becker *et al.*, 1996 ; Becker et Kernan, 2003). Dans l'étude des équipes de travail, Bishop *et al.*, (2000) observent que l'engagement des employés envers l'équipe prédit la performance au travail contrairement à l'engagement envers l'organisation. Il est également observé que l'engagement envers l'équipe de travail médie la relation entre le soutien de l'équipe et la performance au travail alors que l'engagement envers l'organisation n'y est pas lié.

Outre l'engagement ciblé envers l'organisation (engagement organisationnel), un individu peut développer un engagement dirigé envers des cibles à l'intérieur de l'organisation (supérieur immédiat, groupe de travail, haute direction) ou à l'extérieur de celle-ci (clientèle, syndicat, profession; Becker, 1992). L'engagement peut également être dirigé envers un individu ou un groupe d'individus avec lequel un employé entre en relation – supérieur immédiat, collègues de travail, clientèle, représentant syndical, haute direction – ou envers un certain cours d'actions, tel qu'un objectif, une décision, une initiative de changement (Becker, 1960 ; Reichers, 1985). En résumé, plusieurs catégorisations de cibles existent (proximale/distale, interne/externe, relationnelle/non relationnelle) et chaque cible possède un pouvoir de prédiction unique des comportements d'un individu.

Parmi les cibles d'engagement, on remarque un intérêt grandissant pour l'étude de cibles d'engagement *relationnelles*. Parfois nommé engagement social (Vandenberghe, 2016) ou engagement interpersonnel (Becker, 2009), il s'agit d'un engagement dirigé envers des cibles qui représentent des personnes, par opposition à un objet diffus comme l'organisation, avec lesquelles l'employé peut développer une relation interpersonnelle dans le cadre de ses fonctions au travail (Becker, 2009). Dans ce mémoire par article, nous nous intéresserons précisément à l'étude de quatre cibles relationnelles dont traitent Becker (2009) et Vandenberghe (2016) soit : le supérieur immédiat, le groupe de travail, les clients et la haute direction.

### 1.1.3 Théories applicables aux engagements ciblés

Les études sur l'engagement envers les cibles relationnelles s'appuient généralement sur la théorie de l'échange social (Blau) et la norme de réciprocité de Gouldner (1960) qui expliquent la nature des échanges interpersonnels et offrent un rationnel sur les conséquences comportementales de l'engagement, mais également sur le principe de similarité des cibles (Lavelle *et al.*, 2007), la théorie du champ de Lewin (1943) et la notion de distance cognitive (Mueller et Lawler, 1999) pour mieux comprendre ce qui influence le développement de ces engagements ciblés. Les sous-sections suivantes exposent plus en détail les théories applicables à notre étude.

#### 1.1.3.1 Théorie des champs et distance cognitive

La théorie des champs de Lewin, père de la psychologie sociale, est une théorie en psychologie s'inspirant des lois de la physique pour comprendre le comportement humain. Elle découle du fait qu'un événement est causé par de multiples facteurs. La théorie des champs est probablement mieux caractérisée en tant que méthode, à savoir, une méthode d'analyse des relations causales et de développement de construits scientifiques (Lewin, 1943, p. 294) : « tout comportement ou tout autre changement dans un champ psychologique ne dépend que du champ psychologique à ce moment-là ». À titre d'exemple, la perception de soutien du groupe de travail est associée positivement à l'engagement envers le groupe de travail (Bishop *et al.*, 2005; Paillé *et al.*, 2016).

Il est connu depuis longtemps que les comportements individuels soient davantage influencés par les facettes plus locales ou proximales de leur environnement que par ses facettes plus globales ou distales comme l'organisation (Lawler, 1992 ; Lewin, 1943 ; Mueller et Lawler, 1999). La théorie des champs (Lewin, 1943) et la notion de distance cognitive (Mueller et Lawler, 1999) offrent un rationnel à ce sujet. La distance cognitive se définit comme le « degré de proximité cognitive et de saillance que l'employé associe à une unité organisationnelle » (Mueller et Lawler, 1999, p. 327). En ce sens, la proximité et l'interaction des cibles relationnelles (p. ex., supérieur immédiat) avec les employés en font des facteurs proximaux importants à considérer dans un environnement organisationnel (Lewin, 1943).

#### 1.1.3.2 Théorie de l'échange social et norme de réciprocité

Selon une perspective d'échange social, certaines études suggèrent qu'il y a une correspondance entre la cible d'échange (p. ex., supérieur immédiat) et le type de comportement de réciprocité. Par exemple, la littérature sur l'échange social suggère que les gens peuvent avoir des relations d'échange social distinctes avec l'organisation dans son ensemble, et avec des individus ou des groupes spécifiques au sein de l'organisation (par exemple, les superviseurs et les collègues ; Cropanzano & Mitchell, 2005 ; Wayne, Shore, & Liden, 1997). La théorie de l'échange social se définit comme « une forme d'actes volontaires des individus motivés par des retours d'ascenseurs que leurs actes sont censés apporter et qu'ils apportent en fait d'autres personnes » (Blau, 1964). Elle se fonde sur la norme de réciprocité de Gouldner (1960) selon laquelle lorsqu'une personne reçoit un acte favorable, elle devrait ressentir l'obligation d'en faire de même. Il existe une distinction entre l'échange économique et l'échange social (Blau, 1964). L'échange économique implique un échange tangible dans le cadre d'une relation formelle, spécifique et déterminée dans le temps (Ben Mansour *et al.*, 2009). L'échange social est un échange plus abstrait et repose sur une confiance mutuelle, ouverte, non déterminée dans le temps (Ben Mansour *et al.*, 2009). Dans une perspective d'engagements multiples de nature sociale, l'échange social perçu par un employé avec une cible particulière devrait avoir un impact sur ses comportements à l'égard de cette cible (Masterson *et al.*, 2000).

### 1.1.3.3 Principe de similarité des cibles

Le modèle de similarité des cibles permet de mieux comprendre le pouvoir prédictif des cibles d'engagement. Ce modèle a été développé sur la base de la littérature au sujet de la théorie de l'échange social et en regard d'une revue de littérature s'intéressant principalement à la justice, à l'échange social et aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Lavelle *et al.*, 2007). Le modèle de similarité des cibles (Lavelle *et al.*, 2007) soutient que les employés dirigent leur réciprocité et leur obligation vers la cible qu'ils perçoivent à l'origine de leur impression de soutien. Cela se traduit par de l'engagement ou encore par l'identification à cette cible et ultimement par des comportements de citoyenneté organisationnelle bénéfiques pour cette cible (Vandenberghe et Bentein, 2009). Ainsi, suivant ce modèle, on peut penser que l'engagement organisationnel prédit davantage les départs volontaires de l'organisation que l'engagement envers le groupe, car la démission reflète une décision relative à l'organisation plutôt qu'au groupe. Or, il apparaît que l'impact d'un engagement ciblé ainsi que ce qui favorise son développement varie d'une cible à une autre. Cela dit, les engagements ciblés peuvent avoir des effets importants au-delà d'une cible spécifique d'engagement. Par exemple, dans sa revue de littérature sur l'engagement envers le superviseur, Becker (2009) conclut que cet engagement relationnel ne suit pas parfaitement ce qui est attendu selon le modèle de similarité des cibles, car il observe qu'il est associé à des conséquences pertinentes pour d'autres cibles (l'organisation, les clients et les collègues de travail). Ainsi, les engagements relationnels pourraient entraîner des conséquences bénéfiques non seulement pour la cible spécifiée, mais aussi pour l'organisation dans son ensemble.

### 1.1.4 Défis constatés

S'appuyant sur le cadre empirique de l'engagement organisationnel, la recherche s'est étendue à d'autres cibles et les connaissances se sont multipliées. Comme stipulé précédemment, les cibles d'engagement étudiées se sont multipliées. Dans un bilan sur l'engagement multicible, Becker (2016, p. 48) mentionne que suffisamment de recherches traitent de l'existence de différents types et de différentes cibles d'engagement et propose plutôt de produire une cartographie plus précise des cibles d'engagement correspondant aux comportements et résultats organisationnels. En ce sens, des revues de littérature narratives portant sur les cibles

d'engagement envers le supérieur immédiat, le groupe de travail (Ben Mansour *et al.*, 2009), la haute direction et les clients (Becker, 2009 ; Vandenberghe, 2016), le syndicat (Horsman *et al.*, 2016) ont été réalisées jusqu'à présent. Toutefois, les revues de Becker (2009) et de Vandenberghe (2016) s'intéressent uniquement à la forme affective de l'engagement. Horsman *et al.*, (2016) considèrent l'engagement multidimensionnel envers le syndicat, mais selon un modèle différent du modèle tripartite, soit celui de Gordon *et al.*, (1980). La dernière méta-analyse s'intéressant à l'engagement organisationnel (Meyer *et al.*, 2002) faisant état des principaux antécédents et conséquences selon les différentes formes d'engagement remonte à vingt ans et ne traite que de l'engagement envers l'organisation.

Depuis les balbutiements de l'intérêt de la recherche au sujet de l'engagement, un lot important d'études s'est intéressé aux liens entre certaines formes ou certaines cibles d'engagement et certains comportements, mais à notre connaissance personne n'en a encore effectué la synthèse à la lumière de ces deux apports empiriques. Considérant (1) qu'il est démontré qu'une conception multidimensionnelle permet de comprendre le phénomène d'engagement dans son ensemble, que (2) la précision d'une cible peut améliorer son pouvoir de prédiction des comportements, et que (3) substituer l'organisation par d'autres cibles relationnelles plus proximales au travailleur permet de prédire plus précisément certains comportements et attitudes, il est pertinent de s'intéresser principalement aux antécédents et conséquences de l'engagement envers des cibles relationnelles d'engagement soit : le supérieur immédiat, le groupe de travail, les clients et la haute direction, et ce, tout en considérant les différentes formes d'engagement (affectif, normatif, et de continuité ; Allen et Meyer, 1990) pour l'élaboration d'une cartographie à la fois globale et précise de l'engagement relationnel.

#### 1.1.5 Pertinence scientifique et professionnelle

La multitude de définitions, de modèles et d'échelles de mesure a créé un certain flou dans l'interprétation des connaissances en matière d'engagement au travail. Certaines informations semblent contradictoires alors qu'elles peuvent être simplement complémentaires. Cette méta-analyse se veut donc à la fois pertinente au niveau théorique en effectuant une synthèse des connaissances empiriques cumulées à ce jour, et au niveau pratique puisque nous souhaitons



élaborer une cartographie faisant ressortir les liens les plus saillants afin de permettre aux gestionnaires d'améliorer leurs pratiques de gestion. À la lumière des connaissances actuelles, nous souhaitons identifier les leviers d'actions les plus pertinents pour les organisations en vue d'atteindre des objectifs précis et mettre en lumière ce sur quoi il vaut la peine d'investir pour une organisation. Cette méta-analyse nous permettra d'y arriver en facilitant l'accès à une information synthétisée aux praticiens. Notre étude permettra également d'identifier des pistes de recherches futures.

#### 1.1.6 Objectif

L'objectif de ce mémoire par article est d'effectuer la synthèse et de présenter un portrait de l'ensemble des antécédents, conséquences et corrélats des différentes formes d'engagement au travail (affectif, normatif et de continuité) envers des cibles relationnelles spécifiques soit : le supérieur immédiat, le groupe de travail, les clients, et la haute direction. Cette synthèse des connaissances sera effectuée par l'entremise d'une méta-analyse. Ainsi, nous souhaitons mettre en lumière les principaux leviers et effets de l'engagement relationnel afin de rendre les connaissances sur le sujet plus accessibles aux gestionnaires et aux chercheurs s'intéressant à l'engagement au travail. Finalement, cette étude vise à présenter des pistes de recherches pour les chercheurs.

## CHAPITRE 2

### Article scientifique

Ce chapitre est principalement consacré à l'article rédigé dans le cadre du mémoire de maîtrise. L'article intégral est précédé par la déclaration des coautrices précisant la contribution de l'étudiante à l'article scientifique ainsi que par la preuve de soumission de l'article à la revue PLOS ONE. Nous avons choisi cette revue parce qu'elle s'intéresse notamment au comportement organisationnel, qu'elle est libre d'accès et ouverte à la publication de méta-analyses.

#### 2.1 Déclaration des coautrices quant à la contribution de l'étudiante

Maggie Derive est la première autrice de l'article. Le sujet de recherche a été choisi en collaboration avec la directrice de recherche et s'inscrit dans le prolongement du travail déjà réalisé par Safaa Toumi (ancienne étudiante de M. Sc. sous la direction de la professeure Landry). Comme point de départ, Maggie Derive a repris la base de données d'abord extraites par Safaa Toumi. La base de données de Safaa Toumi comprenait 427 données au sujet de l'engagement envers le supérieur immédiat et 768 données liées à l'engagement envers le groupe de travail. Les données de cette première base de données comportaient des résultats d'études publiées jusqu'en 2018. L'autrice du présent mémoire a revu l'ensemble de la littérature au sujet de l'engagement relationnel jusqu'en 2021. Conseillée par Alexandre Méthé, bibliothécaire, elle a élaboré ses propres formules de recherche pour couvrir les quatre cibles d'engagement relationnel retenues pour la méta-analyse. Au terme de ses recherches, la base de données compte 1174 données sur l'engagement envers le supérieur immédiat, 1264 données pour l'engagement envers le groupe de travail dont respectivement 90 et 127 données proviennent d'études publiées après 2018. Le reste des données supplémentaires provient d'études qui n'avaient pas été détectées par Safaa Toumi et qui ont été extraites par Maggie Derive. À cela s'ajoutent également des données au sujet de l'engagement envers les clients (N=367) et envers la haute direction (N=92). L'autrice de ce mémoire a entièrement refait la revue de la littérature menant à l'extraction de plus de 1702 données supplémentaires.

Puis, étant donné qu'il s'agit d'une méta-analyse, l'entièreté des données ont dû être catégorisées. Les codes de variable ont été créés et/ou revus par Maggie Derive en collaboration avec Guylaine Landry. L'autrice de ce mémoire a revu les codes préalablement attribués aux données extraites par Safaa Toumi et a codé l'ensemble des données supplémentaires. Elle a également révisé les « composites » (traitement de certaines données tirées d'une même étude pour respecter leur indépendance) préalablement calculés par Safaa Toumi sur les données initiales de manière à ce que les données soient traitées en conformité avec les nouveaux codes et a calculé les composites des données additionnelles. Safaa Toumi avait utilisé un logiciel de méta-analyse destiné principalement aux sciences naturelles et utilisé davantage en médecine, soit le logiciel « Comprehensive Meta-Analysis » (CMA; Borenstein *et al.*, 2013). Constatant que ce logiciel était moins adapté à l'étude du comportement organisationnel, la directrice de recherche Guylaine Landry a proposé d'utiliser un logiciel d'analyses statistiques différent. Ce faisant, l'autrice de ce mémoire a refait la totalité des analyses statistiques suivant la méthode de Schmidt et Hunter (2015) pour réaliser une méta-analyse psychométrique à l'aide du logiciel développé par ces auteurs (Hunter-Schmidt Meta-Analysis Programs Package ; Schmidt et Le, 2014). Elle a rédigé intégralement l'article. Chaque étape de ce projet de recherche a été révisé par Guylaine Landry, ce qui inclut : l'extraction des données, la détermination des codes, le codage des données, le calcul des composites, l'interprétation des résultats, et la rédaction de l'article. C'est la professeure Landry qui a soumis l'article à la revue PLOS ONE pour assurer la suite du processus de publication de l'article.

## 2.2 Preuve de soumission de l'article

Friday, July 1, 2022, at 17:35:00 Eastern Daylight Time

---

**Objet:** Submission Confirmation for PONE-D-22-18728 - [EMID:6c3b34097346b99f]

**Date:** vendredi 1 juillet 2022 à 17:31:21 heure avancée de l'Est

**De:** em.pone.0.7c5f61.62b38ca0@editorialmanager.com au nom de PLOS ONE

**À:** Landry, Guylaine

PONE-D-22-18728

Multidimensional commitment to four relational targets in the workplace: A meta-analysis  
PLOS ONE

Dear Dr. Landry,

Thank you for submitting your manuscript entitled 'Multidimensional commitment to four relational targets in the workplace: A meta-analysis' to PLOS ONE. Your assigned manuscript number is PONE-D-22-18728.

We will now begin processing your manuscript and may contact you if we require any further information. You will receive an update once your manuscript passes our in-house technical check; you can also check the status of your manuscript by logging into your account at <https://www.editorialmanager.com/pone/>.

If during submission you selected the option for your manuscript to be posted on the bioRxiv preprint server (<https://www.biorxiv.org/>), we will be assessing the manuscript for suitability shortly. If suitable, your preprint will be made publicly available on bioRxiv and you will receive an email confirmation from them when it has posted. Please check your response to this question and email us as soon as possible at [plosone@plos.org](mailto:plosone@plos.org) if it has been answered incorrectly. Further information about our partnership with bioRxiv to facilitate the rapid availability of life sciences research is available at <https://journals.plos.org/plosone/s/preprints>.

If you have any inquiries or other comments regarding this manuscript, please contact [plosone@plos.org](mailto:plosone@plos.org).

Thank you for your support of PLOS ONE.

Kind regards,  
PLOS ONE

---

In compliance with data protection regulations, you may request that we remove your personal registration details at any .me. (Use the following URL: <https://www.editorialmanager.com/pone/login.asp?a=r>). Please contact the publication office if you have any questions.

### 2.3 L'article scientifique

## **MULTIDIMENSIONAL COMMITMENT TO FOUR RELATIONAL TARGETS IN THE WORKPLACE: A META-ANALYSIS**

### ABSTRACT

In organizational behaviour research, commitment is indicated as a fundamental concept. We conducted a meta-analysis on relational commitment targets. More specifically, our objective was to synthesize the accumulated knowledge on the antecedents, consequences, and correlates of commitment to four relational targets (i.e., the supervisor, work group, customers, and senior management) while considering various forms of commitment (i.e., affective, normative, and continuance commitment). Based on data extracted from 129 primary studies, we observed that situational antecedents related to the supervisor contribute not only to commitment to the supervisor but also commitment to the work group. Moreover, most of these targeted commitments contribute to employee retention, performance, and well-being. We found the strongest relationships for affective commitment, followed by normative commitment and weaker or no relationships for continuance commitment, but the latter two forms of commitment have been studied less frequently.

## INTRODUCTION

Central to the definition of organizational commitment is the notion of psychological *bond* between an employee and his or her organization (Allen & Meyer, 1996; Klein *et al.*, 2012; Mathieu & Zajac, 1990). The construct initially attracted a great deal of interest for its link to turnover, but beyond this effect, organizational commitment is now recognized as an important predictor of many other work behaviours (Meyer *et al.*, 2002). Two significant developments in commitment theory in recent decades stand out. First, is the recognition that commitment can take different *forms* (e.g., Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001; O'Reilly & Chatman, 1986) and second, is the recognition that commitment can be directed to different *targets* (e.g., Becker *et al.*, 1996; Reichers, 1985).

Regarding commitment *forms*, Meyer and Allen's three-dimensional model is the most complete conceptualization to date (Bentein *et al.*, 2000). The different forms (or dimensions) of commitment are associated with distinct underlying mindsets (Meyer & Herscovitch, 2001). Affective commitment (AC) reflects a *desire* to follow a course of action (e.g., maintain the relationship with the commitment target, and exert extra effort to achieve the target's goals); normative commitment (NC) is associated with a *perceived obligation* mindset to follow the course of action based on a feeling of moral obligation; and, finally, employees can pursue a course of action because of the *perceived costs* of failing to do so, which corresponds to continuance commitment (CC) (Meyer & Herscovitch, 2001). A meta-analysis of the nomological network of organizational commitment (Meyer *et al.*, 2002) demonstrated that the three mindsets relate differently to antecedents, consequences, and correlates. Briefly, it showed that AC is the form of commitment most strongly correlated with antecedents (e.g., perceived organizational support and justice) and consequences (e.g., reduced stress, withdrawal cognitions, voluntary turnover, organizational citizenship behaviours). The overall pattern of relationships between NC and these variables is similar, but the relationships tend to be weaker.

In contrast, the correlations between CC and likely antecedents and consequences are often zero or inverse to those observed for AC or NC.

Building on organizational theory, many researchers have focused on commitment *targets* other than the organization (e.g., work group) and have shown that antecedents, consequences, and correlates can vary across targets. Of the different target categorizations (e.g., internal/external, proximal/distal, global/local, entity/behaviour), *relational* (vs. non-relational) targets are the ones on which this study focuses. Relational targets correspond to people with whom employees can develop a psychological bond (e.g., supervisor, co-workers, customers) through relationship development. Because they are more salient and proximal to employees than non-relational targets (e.g., the organization) and because they are likely to interact with workers, relational commitment targets are a promising alternative for aligning employees' interests with those of the organization, and thus multiplying their effect (Becker, 2009). Thus, relational commitment – also referred to as social commitment (Vandenberghe, 2016) or interpersonal commitment (Becker, 2009) – is defined as a bond between an employee and another person or small group (Becker, 2009). Vandenberghe (Vandenberghe, 2016) includes in his definition of social commitments the notion of exchange by stating that it refers to “commitments to the exchange partners employees are in contact with while completing their tasks in the workplace”. Thus, it refers to commitment directed to a relational target (an individual), as opposed to a diffuse object such as the organization, with which the employee may develop an interpersonal relationship while carrying out his or her duties in the workplace. The relational targets include the immediate supervisor, co-workers, senior management, and customers (Becker, 2009).

The multiplicity of forms and targets of relational commitment has generated a large amount of empirical data in the last decades, but there is a lack of knowledge synthesis, and some of the information from the many empirical studies may seem contradictory, making it difficult to draw clear conclusions. Empirical knowledge on relational commitments also appears to be underutilized in theory development and managerial practices due to its lack of synthesis. In a narrative literature review on relational commitments, Becker (Becker, 2016, p. 48) suggested that researchers should limit the proliferation of targets and instead produce a more precise

mapping of the antecedents, consequences, and correlates with which different commitments are associated. A few literature reviews have been conducted on commitment to the supervisor, work group (Becker, 2009; Ben Mansour *et al.*, 2009; Vandenberghe, 2016), senior management (Becker, 2009), and customers (Becker, 2009; Vandenberghe, 2016). However, some of these narrative reviews are more than a decade old and focus only on the affective form of relational commitments. Concurrently, a few meta-analyses have focused on the nomological network – complete or partial – of *non*-relational commitment targets such as the organization (Cetin *et al.*, 2015; Fischer & Mansell, 2009; Güzeller & Çeliker, 2019; Meyer *et al.*, 2002, 2012), the career (Katz *et al.*, 2019; Zhu *et al.*, 2021), organizational change (Bouckennooghe *et al.*, 2015) or the union (Monnot *et al.*, 2011). With respect to relational commitment targets, Riketta and Dick (Riketta & Dick, 2005) conducted a meta-analytic comparison of work group attachment vs. organizational commitment, but this meta-analysis is limited to a single relational target (i.e., the group) and a single (i.e., affective) form of commitment. Thus, to our knowledge, no published meta-analysis considers the antecedents, consequences, and correlates of different forms of commitment while addressing multiple relational targets.

Our goal in this study is to present a comprehensive picture of the nomological network – antecedents, consequences, and correlates – of three forms of commitment (affective, normative, continuance) to specific relational targets, namely the supervisor, work group, senior management, and customers. To do this, we conduct a correlational meta-analysis (F. L. Schmidt & Hunter, 2015) based on empirical primary studies examining the links between relational commitments and related variables. This will highlight the elements on which managers should focus to foster relational commitments in the workplace and the potential effects of these commitments. Through this meta-analytical review of the literature, we also aim to highlight the relationships that have been understudied to date and for which knowledge is lacking, thus opening avenues for future research. For example, Becker (2009) mentioned that antecedents to customers, co-workers, and senior management were rarely examined, and Vandenberghe (Vandenberghe, 2016) commented on the dearth of studies on commitment to customers' antecedents. We will attempt to assess whether the situation has evolved since the publication of these narrative reviews.



This meta-analysis is therefore intended to contribute to theory development by synthesizing knowledge on relational commitments and shedding light on understudied aspects of these commitments. This theoretical contribution also derives from our analysis of the correlates of relational commitments (i.e., correlations *among* relational targets, and correlations between relational commitments *and* non-relational commitments, such as the organization and the profession). Our work also offers practical contributions by exposing the most relevant levers of action allowing organizations to optimize their management practices through relational commitments.

### WHY FOCUS ON RELATIONAL COMMITMENTS?

The social exchange literature (Blau, 1964) suggests that an individual may have distinct social exchange relationships with the organization as a whole, and with specific individuals or groups within the organization (e.g., supervisor and co-workers; (Cropanzano & Mitchell, 2005; Wayne *et al.*, 1997)). From a social exchange (Blau, 1964) and reciprocity norm (Gouldner, 1960) perspective, there is a correspondence between the exchange partner (e.g., the supervisor) and the reciprocal behaviours exerted by the employee. An employee's perceived social exchange with a particular target should have an impact on his or her behaviours directed at that target (Masterson *et al.*, 2000). Moreover, theory suggests that every target has distinct antecedents and unique predictive power regarding employees' attitudes and behaviours. To this end, the target similarity model (Lavelle *et al.*, 2007) argues that employees direct their reciprocity and obligation toward the source of the perceived support received resulting in commitment to that target and, ultimately, behaviours beneficial to that same target (Vandenberghe & Bentein, 2009). For example, the perception of group support is positively related to commitment to the work group (Bishop *et al.*, 2005; Paillé *et al.*, 2016). That being said, targeted commitments may have important effects beyond the specific target of commitment. For example, in his review of commitment to the supervisor, B (Becker, 2009) concludes that this relational commitment does not perfectly follow what is expected according to the target similarity model, as he observes that it is associated with consequences relevant to other targets (the organization, customers,

and co-workers). Thus, relational commitments could lead to beneficial consequences not only for the specified target but also for the organization as a whole.

The predictive power of relational commitments also lies in the fact that individual behaviours tend to be more influenced by local or proximal facets of their environment than by its more global or distal facets such as the organization (Lawler, 1992; Lewin, 1943; Mueller & Lawler, 1999). Field theory (Lewin, 1943) and the notion of cognitive distance (Mueller & Lawler, 1999) offer a rationale for this. Cognitive distance is defined as "the degree of cognitive immediacy and salience that the employee associates with an organizational unit" (Mueller & Lawler, 1999, p. 347). Thus, the proximity and salience of interactions with co-workers, for example, make them important actors to consider in an organizational environment (Lewin, 1943). In summary, relational commitment targets, particularly through their salience and proximity, have the potential to influence workers' general attitudes and behaviours with benefits for the whole organization.

## RELATIONAL COMMITMENT TARGETS

### **Supervisor**

Aside from the organization, the supervisor represents the most studied commitment target. Swailes (2004) defines the immediate supervisor as an employee's line manager. This proximal and relational commitment target is a key agent of the organization and is its primary representative (Vandenberghe, 2008). To conceptualize commitment to the supervisor, some authors draw on O'Reilly and Chatman's (1986) model (O'Reilly & Chatman, 1986) and define commitment as an identification with the supervisor and internalization of his or her values (Becker & Billings, 1993). In more recent work, most authors build on Allen and Meyer's model (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991) and consider three forms of commitment. Affective commitment (AC) to one's supervisor can be defined as a sense of pride in working with him or her (Stinglhamber *et al.*, 2002). More generally, AC to the supervisor reflects the desire and willingness to maintain an emotional attachment, identification, and involvement with one's immediate superior. In addition, normative commitment (NC) to the supervisor involves a sense of moral obligation or loyalty to the supervisor deriving from social exchanges and reciprocity for benefits received (Stinglhamber *et al.*, 2002). Lastly, continuance commitment (CC) is associated with a sense of need to remain in a relationship with the supervisor because of the costs associated with leaving and investments that would be lost in case of relationship disruption (Ben Mansour *et al.*, 2009; Stinglhamber *et al.*, 2002). Considering that most authors nowadays rely on Allen and Meyer's multidimensional model (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991)], we adopt their tripartite model, but nevertheless include in our meta-analysis earlier empirical work based on O'Reilly and Chatman's model (e.g., Becker, 1992).

### **Work group**

Work group, work team, co-workers, and peers are terms used to refer to this relational commitment target. While work group is defined as the team or group one works with on a day-to-day basis (Swailes, 2004), Hoppe, (2017) notes that co-workers can be unstable (departure,

promotion, etc.), unlike the work group, which retains the same goals and values despite occasional departures. However, no study has shown a distinction between these commitment targets (Vandenberghe, 2016). Considering that the purpose our meta-analysis is to synthesize knowledge, we therefore categorize all these co-worker-related relational targets under the term work group, including the department, team, group, co-workers, and peers.

Pearce and Herbig (2004, p. 295) define team commitment as “the psychological attachment that the members feel toward the team”. More specifically, AC to the work group is a strong belief in and acceptance of the group's goals and values and is characterized by a willingness to exert considerable effort on behalf of the group as well as a desire to maintain membership in the group (Bishop *et al.*, 2000). Applying Meyer and Allen's tripartite model (Meyer & Allen, 1991) to the work group, some authors (e.g., Clugston *et al.*, 2000; Stinglhamber *et al.*, 2002) examine normative commitment, which represents a bond derived from a feeling of obligation and loyalty toward teammates. Finally, continuance commitment to the work group derives from the recognition that investments and advantages would be lost if one were to exit the team.

## **Customers**

Reichers (Reichers, 1985) initially proposed that customers are distal targets with which most employees do not have direct contact. However, it is now recognized that customers represent a proximal and relational target of commitment for a large number of employees (Morin *et al.*, 2011). In 2009, Becker (Becker, 2009) identified few articles focusing on customers as a commitment target. Since then, the topic has generated empirical interest (e.g., Morin *et al.*, 2011; Valéau *et al.*, 2013, 2021). The term “customer” covers both consumers who purchase a product (e.g., Siders *et al.*, 2001; Vandenberghe *et al.*, 2007) and recipients of services of all kinds (e.g., patients, Stinglhamber *et al.*, 2002).

Following Allen and Meyer's (1990) three-component model (Allen & Meyer, 1990), AC to customers refers to “the feeling of being close to, and having a liking for, one's customers” (Stinglhamber *et al.*, 2002, p. 127). Employees with a strong AC to customers identify with, and

feel personally involved with, their customers such that, for example, they would attempt to meet their needs based on the desire to do so. NC to customers, on the other hand, reflects a sense of moral obligation to fulfil clients' needs and expectations (Stinglhamber *et al.*, 2002). Finally, CC to customers results from "employees' recognition of the costs associated with giving up their work with this clientele" (Stinglhamber *et al.*, 2002, p. 125)].

In parallel, some researchers focus on commitment to customer *service* (e.g., Bell & Luddington, 2006; Gouthier & Rhein, 2011; Jeon, 2016; Sangeeta, 2018), commitment to *service quality* (Dimitriou & Schwepker, 2019), or commitment to superior customer *value* (Schwepker & Ingram, 2016). In that stream of research, many studies use Peccei et Rosenthal's model (Peccei & Rosenthal, 1997), which is the most widely used model for measuring customer service commitment. This corresponds to a *behavioural* target of commitment – akin to commitment to organizational change, for example – as opposed to an *entity* (relational) target of commitment (Meyer & Herscovitch, 2001). Because it departs from the concept of relational commitments on which our study focuses (i.e., the interpersonal bond linking an employee and his or her customers), we excluded the studies on commitment to customer service or value from our analyses.

### **Senior management**

Senior management refers to the higher-level management of the employing organization as opposed to the immediate supervisor, unless the latter is part of senior management (Swailles, 2004). Based on the notion of cognitive distance of a target, Redman and Snape (Redman & Snape, 2005) observed that workers tend to perceive senior management as a global target, just like the organization. But this cognitive distance may vary across workplaces or job types. For example, employees in small organizations or occupying managerial positions may perceive senior management as distinct and close interpersonal targets of commitment due to frequent contact. The goals and values of senior management may in this case be perceived by employees as similar to their own goals and values. As such, senior management can be considered a relational commitment target (Becker, 2009) having the capacity to influence employees'

commitment and, ultimately, their behaviours through its interactions with them. Studies examining commitment to senior management have relied on the identification/internalization dimensions of O'Reilly and Chatman's model of commitment (e.g., Becker, 1992; Gregersen, 1993; Swales, 2004), and for our analyses, therefore, we integrate them in Meyer and Allen's affective commitment (AC) dimension.

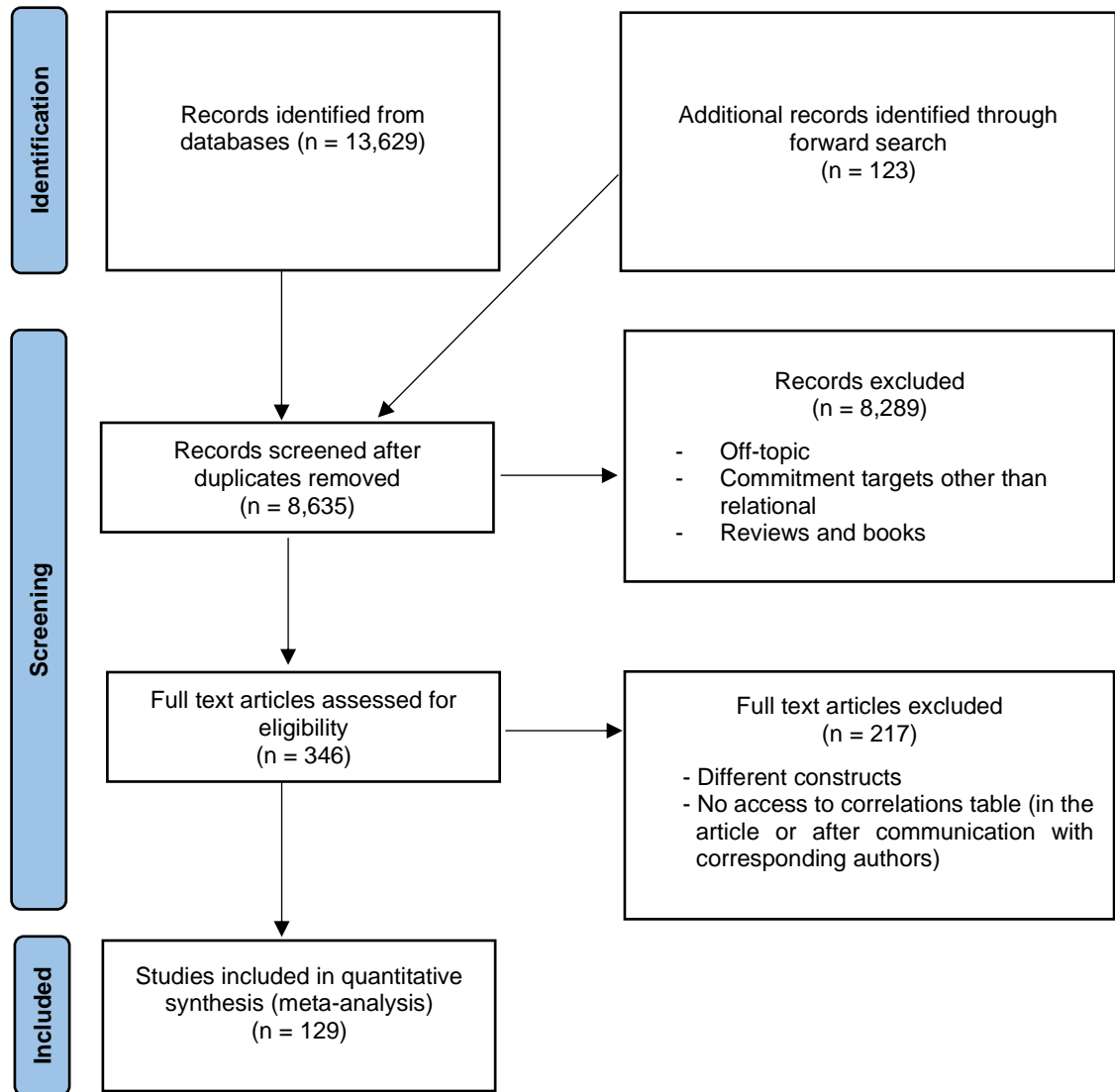
## METHOD

### Literature search

We first established the list of keywords for the literature search: affective, normative, continuance, commitment to, loyalty, multi-foci, multiple foci, supervisor\*, subordinate, supervisor\*, leader, boss, peer\*, team, coworker\*, colleagues, work group, group, fellow workers, collective, customer\*, client\*, patient\*, beneficiar\*, patron, management, top manager\*, and senior manager. We performed a search across numerous online databases: Google Scholar, ABI/INFORM collection, Business Source Complete, PsycARTICLES, Psychology and Behavioral Sciences Collection, PsychINFO and SCOPUS. We restricted the search to articles published in French or English from 1990 (the year Allen and Meyer presented their three-component model of commitment) up to 2021. We restricted our search to articles that included one of the keywords in the title, abstract or subjects.

We also conducted a manual search through the reference lists of narrative literature reviews, meta-analyses, and book chapters (e.g., Becker, 2009; Ben Mansour *et al.*, 2009; Meyer *et al.*, 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Vandenberghe, 2016) related to our research topic to identify additional articles. Finally, using Scopus, we ran a forward search to track articles that had cited the above mentioned reviews and other key articles on targeted commitments ( e.g., Meyer *et al.*, 2002, 2021). This literature search initially yielded 13,629 records, as shown in Figure 1.

Figure. 1. PRISMA chart summarizing the screening process (Page *et al.*, 2021)





## **Articles selection and inclusion criteria**

To be included in this meta-analysis, articles had to be an empirical study with quantitative data collection. Primary studies had to include at least one of the four relational commitment targets (commitment to the supervisor, commitment to the work group, commitment to senior management, or commitment to customers). They also had to include correlations between one of these relational commitments and at least one other variable.

A meticulous analysis of all commitment scales used in the papers was also carried out to ensure that these scales measured relational commitments as defined in our study. We retained the studies based on organizational commitment theory, i.e., those using scales adapted from the work of Meyer and his colleagues (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991), as well as those adapted from the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Porter *et al.*, 1974). Conversely, although using the term "commitment" referring to a selected target, we excluded studies (n=29) using measures that deviated from organizational commitment theory or referred to a behaviour, as opposed to a relational entity (e.g., commitment to student learning by (Kushman, 1992); commitment to customer service (Peccei & Rosenthal, 1997); commitment to providing superior customer value (Schwepker, 2013).

In total, we included 129 studies reporting data from 146 independent samples involving 49,258 employees.

## **Data extraction**

After locating all relevant articles, we extracted the data from the selected studies and transferred it into a spreadsheet. We reported the following information: full article reference; year of publication; sample size; effect size (correlation coefficient) between relational commitment variables and antecedent/consequent/correlate variables; definition, scale and Cronbach's alphas of relational commitment variables; definition, scale, Cronbach's alphas, and source of the antecedent/consequent/correlate variables; sample characteristics (country,

industry); and research design (e.g., cross-sectional, longitudinal). This initial extraction was first performed by the first author and then checked by the second author to ensure the accuracy of the data reported. The inter-rater agreement (number of data free of extraction errors out of the total number of data extracted) for commitment to the supervisor, work group, client, and senior management data was 90%, 99%, 98%, and 100%, respectively. Where needed, extraction errors were corrected.

## Data coding

Consistent with our research objective of examining the nomological network of relational commitments, we first developed four logical categories to code the variables: one for antecedent variables, one for consequent variables, and two for correlates (i.e., other relational commitments and non-relational commitments). Additional subcategories were added to the initial grids based on the target similarity model (e.g., antecedents related to the supervisor, and consequences related to the work group). Then, the initial coding was done following the nomenclature used in the primary studies. For example, intention to stay and intention to leave the organization were initially attributed two separate codes. In an iterative process, based on a careful analysis of the variables extracted from the primary studies, the initial coding scheme was subsequently refined. Variables of a similar nature (e.g., transformational, and charismatic leadership) were grouped under a single code. We then found that for consequences, the data extracted from the primary studies did not perfectly match the target similarity model (e.g., supervisor vs. work group consequences). We therefore grouped consequences under codes relating to their nature (e.g., cognition, behaviour) and within these categories, specified the target of the consequences where possible (e.g., withdrawal cognition – organization).

The final coding schemes for commitment antecedents and consequences are presented in Tables 1 and 2. As for relational correlates (i.e., correlations *among* relational commitments), the coding scheme corresponds to the forms (AC, NC, and CC) of the four targets (supervisor, work group, customers, and senior management) retained as main variables in the meta-analysis. Finally, for non-relational correlates, we retained commitment forms (AC, NC, and CC) directed at other targets found in the primary studies we examined, namely organizational commitment, occupational commitment, and union commitment.

**Table 1 Coding Schemes for Relational Commitment Antecedents**

Individual antecedents		Situational antecedents													
Demographics	Personality and Attributes	Organization			Supervisor					Work group			Role		Customers
		Organizational Attributes	Employee-Organization Relationship	Work Conditions	Positive Relations-Oriented Behaviours	Negative Relations-Oriented Behaviours	Change-Oriented Behaviours	Task-Oriented Behaviours	Supervisor Attributes	Group size	Group attributes and work processes	Group relationship climate	Role stressors	Satisfying work characteristics	Perceived client support
Age	Positive affect / internal locus of control	Organization size	Perceived organizational support	Job security	LMX	Supervisor-employee conflicts	Inspirational leadership	Teamwork oriented leadership	Supervisor integrity	Group size	Task interdependence	Cohesion	Role ambiguity	Role clarity	Perceived client fairness
Gender		Type/Sector	Organizational justice	Training opportunities	Perceived support	Negative communication	Transformational leadership	Initiating structure	Managerial trust		Face-to-face interactions	Climate	Role conflict	Intrinsically satisfying job characteristics (e.g., autonomy)	
Education	Negative affect / external locus of control	Environmental turbulence	Psychological contract	Extrinsically satisfying job conditions	Guankxi	Abusive supervision	Charismatic leadership	Supervisor values	Supervisor-org congruence	Dispersion	TMX	Supervisor-org congruence	Trust	Fairness	
Organizational tenure		Organizational values			Supervisor-employee communication		Empowering leadership			Group values	Support				
Target related tenure					Supervisor fairness										
Marital status		Personal values													
Type of employment	Perceived fit														
Ethnicity															

**Table 2 Coding Schemes for Relational Commitment Consequences**

Cognitions	Behaviours		Well-being	
	Positive	Negative	Positive (Well-being)	Negative (Distress)
Withdrawal cognitions - Organization				
Withdrawal cognitions - Target	In-role performance	Turnover	Satisfaction	Stress
Withdrawal cognitions - Occupation/Profession	Team performance	Absenteeism	Motivation	Burnout
	OCBO	Antagonistic behaviour	Empowerment	Work-family conflict
	OCBI (including target-related OCB)	Counterproductive work behaviour	Work engagement	
	OCB global		Self-esteem	
	Innovative/adaptive performance			
	Feedback-seeking			

The first author initially coded all studies, and the second author did a complete review of the coding. Inter-rater agreement for the codes assigned to commitment to the supervisor, work group, customers, and senior management was 98%, 97%, 98%, and 100%, respectively. When there was a difference between the assigned codes, special attention was paid to the variables' definitions and scales, and a discussion was held to reach consensus.

### **Final data preparation**

We found that some authors used the same sample in different publications to test relationships between the same variables. Where required, we retained a single effect size to ensure data independence (F. L. Schmidt & Hunter, 2015). Similarly, we retained a single effect size for longitudinal studies reporting multiple correlations between the same variables. Finally, some studies included correlations between commitment and a global measure (e.g., organizational citizenship behaviours, i.e., OCB) and subdimensions of the same construct (e.g., altruism, compliance). In these cases, we either kept a single correlation or calculated composite scores (F. L. Schmidt & Hunter, 2015) to match our coding schemes (e.g., OCBI, corresponding to OCB directed at individuals).

### **Meta-analytic procedures**

We conducted a psychometric meta-analysis following Hunter and Schmidt's method (F. L. Schmidt & Hunter, 2015), using a software developed by these authors (Schmidt & Le, 2014). Effect sizes were computed for all sets of relationships that included two or more correlations. To this end, we imported into the software the sample size, correlation, Cronbach's alpha of the commitment variable, and Cronbach's alpha of the antecedent/consequent/correlate variable.

The resulting effect size ( $\rho$ ) is a mean true score correlation adjusted for the sample size (N) of the primary studies and removing sampling error variance. Greater weight is given to studies with larger sample sizes. The software also reports information such as the confidence interval, the credibility interval, and the  $SD\rho$ . A relationship is considered significant if the confidence

interval does not include the 0 value. For interpreting effect sizes, we used Cohen's estimates (Cohen, 1992) according to which an effect of 0.10 is considered weak, 0.30 is moderate and 0.50 is deemed strong.

## RESULTS

### **Commitment to the supervisor: antecedents and consequences**

As presented in Table 3, relationships between sociodemographic background and the three forms of commitment to the supervisor are negligible ( $\rho$  between  $-.10$  and  $.13$ ). Individual differences related to personality, on the other hand, have stronger effects. In particular, AC to the supervisor correlates positively and moderately with positive affect ( $\rho = .33$ ), but weakly and negatively with negative affect ( $\rho = -.20$ ).

**Table 3 Commitment to the Supervisor: Antecedents**

	AC						NC						CC					
	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$
<b>Individual antecedents</b>																		
<i>Demographics</i>																		
Age	31	8 647	-.01	-.071   .061	-.034   .024	.05	4	1 168	-.07	-.065   -.065	-.114   -.016	.00	6	1 597	.05	.049   .049	-.009   .108	0
Gender	37	12 112	-.02	-.115   .078	-.049   .012	.08	7	2 069	-.04	-.123   .043	-.107   .027	.06	9	2 488	-.04	-.038   -.038	-.081   .008	0
Education	15	4 728	-.04	-.062   -.010	-.068   -.004	.02	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Organizational tenure	37	11 991	-.02	-.125   .085	-.052   .013	.08	5	1 529	-.10	-.104   -.104	-.058   .004	.00	6	1 708	.11	.071   .151	.053   .169	.03
Target related tenure	16	4 647	.05	.050   .050	.027   .073	.00	6	1 913	.04	.042   .042	.005   .080	.00	7	2 153	.13	.041   .211	.057   .194	.07
Marital status	2	402	-.09	-.085   -.085	-.020   .006	.00	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Ethnicity	2	645	.05	.054   .054	.013   .095	.00	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Type of employment	12	5 397	.05	-.050   .149	-.003   .102	.08	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<i>Personality and attributes</i>																		
Positive affect	6	1 068	.33	.169   .493	.212   .451	.13	–	–	–	–	–	–	2	335	.11	-.035   .250	-.095   .310	.11
Negative affect	6	1 054	-.20	-.257   -.146	-.277   -.126	.04	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Personal values	3	1 411	.24	-.091   .580	-.052   .495	.26	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Perceived fit	4	3 170	.16	-.111   .506	-.041   .437	.24	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Situational antecedents</b>																		
<i>Organization</i>																		
Organizational attributes	6	2 425	.16	-.131   .460	-.024   .354	.23	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Employee-organization relationship	11	10 926	.46	.241   .685	.329   .520	.17	2	745	.25	.178   .330	.144   .363	.06	2	745	.00	-.012   .011	-.085   .084	.01
Work conditions	7	1 688	.28	.167   .389	.193   .362	.09	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<i>Supervisor</i>																		
Positive relations-oriented behaviours	18	4 925	.59	.326   .848	.489   .684	.20	4	1 285	.35	.305   .401	.287   .401	.04	4	1 285	.18	.141   .220	.112   .249	.03
Negative relations-oriented behaviours	3	921	-.48	-.553   -.412	-.567   -.399	.06	2	480	-.15	-.150   -.150	-.226   -.074	.00	–	–	–	–	–	–
Supervisor attributes	9	2 860	.51	.296   .716	.394   .618	.16	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<i>Work group</i>																		
Group relationship climate	3	3 757	.41	.294   .519	.302   .511	.09	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<i>Role</i>																		
Satisfying work characteristics	2	549	.41	.408   .408	.336   .479	0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

AC= affective commitment; NC = normative commitment; CC = continuance commitment; k = number of studies; N = sample size;  $\rho$  = mean true correlation; Cr = credibility interval; CI=confidence interval; *SD* $\rho$  = standard deviation of the true correlation.

Compared to individual antecedents, situational antecedents have stronger effects on commitment to the supervisor. Antecedents related to the supervisor are strongly related to AC to the supervisor ( $\rho = .59$  for positive relations-oriented behaviours,  $\rho = -.48$  for negative relations-oriented behaviours, and  $\rho = .51$  for supervisor attributes). Supervisor-related antecedents also predict normative and continuance forms of commitment, but in weaker relationships than AC ( $\rho$  between  $-.15$  and  $.35$ ), with the strongest correlation for positive relational leadership behaviours.

Among organization-related antecedents, employee-organization relationship variables (e.g., organizational support) is the strongest predictor of AC to the supervisor ( $\rho = .46$ ). It also predicts NC to a lesser extent ( $\rho = .25$ ) but has no effect on CC. Work group ( $\rho = .41$ ) and role ( $\rho = .41$ ) antecedents are moderately related to AC to the supervisor.

Regarding the consequences of commitment to the supervisor, Table 4 reveals that withdrawal cognitions are moderately related to AC and NC ( $\rho$  between  $-.28$  and  $-.33$ ), but weakly related to CC ( $\rho = -.10$ ). Related to the above, AC and NC to the supervisor contribute to lower turnover ( $\rho = -.17$  and  $-.15$ , respectively), but CC's effect on this behaviour is negligible ( $\rho = -.08$ ). Among other behavioural consequences, the strongest relationship is observed between AC to the supervisor and global organizational citizenship behaviours ( $\rho = .38$ ), while the relationships with other forms of performance range from  $.13$  to  $.24$  for AC and NC, and effect sizes are negligible for CC. Finally, AC and NC are moderately related to positive indicators of well-being ( $\rho = .36$  and  $.32$ , respectively) and to negative indicators of well-being ( $\rho = -.34$  and  $-.26$ , respectively).



**Table 4. Commitment to the Supervisor: Consequences**

	AC						NC						CC					
	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$
<b>Cognitions</b>																		
Withdrawal cognitions - organization	28	8 980	-.33	-.501   -.161	-.385   -.277	.13	5	1 335	-.31	-.312   -.312	-.368   -.253	.00	5	1 299	-.10	-.165   -.045	-.184   -.025	.05
Withdrawal cognitions - target	5	1 055	-.28	-.608   .041	-.515   -.052	.25	–	–	–	–	–	–	2	419	-.10	-.098   -.098	-.167   -.029	.00
<b>Behaviours</b>																		
Turnover	9	3 161	-.17	-.260   -.077	-.228   -.109	.07	3	1 223	-.15	-.153   -.153	-.205   -.101	.00	3	1 223	-.08	-.164   .001	-.177   .014	.06
In-role performance	17	6 185	.17	.019   .358	.120   .258	.13	2	445	.13	.132   .132	.054   .210	.00	4	633	-.03	-.061   -.026	-.081   -.029	.00
OCBO	22	7 594	.18	-.020   .377	.109   .248	.16	2	347	.13	.134   .134	.019   .248	.00	3	333	-.10	-.101   -.101	-.163   -.039	.00
OCBI	18	5 836	.18	.033   .335	.122   .246	.12	2	360	.24	.167   .318	.100   .384	.06	4	512	.05	.052   .052	-.047   .152	.00
OCB global	8	2 560	.38	.112   .643	.109   .248	.21	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Innovative / adaptative performance	4	2 800	.15	.047   .251	.061   .237	.08	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Feedback-seeking	4	938	.16	.143   .182	.091   .234	.01	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Well-being</b>																		
Positive (well-being)	12	5 215	.36	.132   .583	.254   .461	.18	3	766	.32	.169   .473	.167   .475	.12	–	–	–	–	–	–
Negative (distress)	5	1 034	-.34	-.344   -.344	-.392   -.295	.00	2	455	-.26	-.303   -.223	-.376   -.149	.03	–	–	–	–	–	–

AC= affective commitment; NC = normative commitment; CC = continuance commitment; k = number of studies; N = sample size;  $\rho$  = mean true correlation; Cr = credibility interval; CI=confidence interval; SD  $\rho$  = standard deviation of the true correlation.

### Commitment to the work group: antecedents and consequences

As shown in Table 5, many primary studies have examined antecedents of commitment to the work group, especially in its affective form. Among these antecedents, demographic variables have little or no relationship with various forms of work group commitment ( $\rho = -.11$  and  $.09$ ), but the effect size is somewhat stronger for organizational tenure and CC ( $\rho = .23$ ). Among individual differences studied in relation to this targeted commitment, there are several non-significant relationships, but personal values are positively related to AC and NC to the work group ( $\rho$  of  $.27$  and  $.21$ , respectively). Situational antecedents related to the work group are strongly and positively related to AC to the work group ( $\rho = .59$  for

group relationship climate,  $\rho = .51$  for group attributes and processes), but the relationship with the size of the group is not significant. Supervisor-related antecedents are also strongly related to AC to the work group ( $\rho$  around .50 for most variables), and somewhat lower (i.e.,  $\rho = .42$ ) for change-oriented leadership. Effect sizes observed for situational antecedents related to the organization are moderate ( $\rho$  between .27 and .33). Finally, for role antecedents, we note that satisfying work characteristics contribute moderately to AC to the work group ( $\rho = .44$ ).

**Table 5. Commitment to the Work Group: Antecedents**

	AC						NC						CC					
	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$
<b>Individual antecedents</b>																		
<i>Demographics</i>																		
Age	24	6 486	.05	-.042   .146	.012   .092	.07	3	503	-.04	-.148   .070	-.173   .096	.08	2	447	.19	.038   .345	-.002   .385	.12
Gender	24	8 301	.04	-.030   .104	.005   .069	.05	4	659	.00	-.013   .010	-.086   .083	.01	3	603	-.08	-.121   -.033	-.172   -.033	.03
Education	11	3 179	.00	.001   .001	.001   .001	.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Organizational tenure	23	8 458	.00	-.071   .069	-.034   .031	.05	2	424	-.11	-.113   -.113	-.178   -.048	.00	3	603	.23	.103   .351	.089   .364	.10
Target related tenure	7	1 738	.10	-.116   .315	-.035   .234	.17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marital status	5	1 216	.01	-.056   .074	-.067   .086	.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Type of employment	6	3 471	.09	.043   .138	.044   .138	.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Personality and attributes</i>																		
Positive affect	7	2 543	.18	-.021   .307	.056   .307	.16	-	-	-	-	-	-	2	335	.10	-.113   .313	-.162   .362	.17
Negative affect	5	2 149	.02	-.261   .302	-.179   .220	.22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personal values	7	3 583	.27	.053   .490	.139   .405	.17	2	356	.21	.206   .206	.082   .330	0	-	-	-	-	-	-
Perceived fit	3	3 772	.16	-.090   .416	-.063   .390	.20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Situational antecedents</b>																		
<i>Organization</i>																		
Organizational attributes	3	1 619	.33	.018   .634	.049   .603	.24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employee-organization relationship	16	6 971	.30	.013   .579	.185   .407	.22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Work conditions	2	1 697	.27	.271   .271	.235   .307	.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Supervisor</i>																		
Positive relations-oriented behaviours	10	2 565	.49	.289   .685	.384   .589	.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Negative relations-oriented behaviours	3	503	-.49	-.724   -.256	-.714   -.265	.18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Change-oriented behaviours	4	1 367	.42	.227   .613	.262   .577	.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Task-oriented behaviours	3	3 617	.50	.480   .513	.463   .513	.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supervisor attributes	3	1 294	.54	.258   .825	.286   .797	.22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Work group</b>																		
Group size	8	2 065	-.10	-.250   .055	-.193   -.002	.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Group attributes and processes	8	5 260	.51	.303   .722	.396   .629	.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Group relationship climate	23	8 542	.59	.418   .761	.532   .647	.13	2	357	.35	.135   .573	.094   .614	.17	-	-	-	-	-	-
<b>Role</b>																		
Satisfying work characteristics	3	1 891	.44	.398   .491	.384   .505	.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Role stressors	4	1 679	-.18	-.476   .111	-.413   .049	.23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AC= affective commitment; NC = normative commitment; CC = continuance commitment; k = number of studies; N = sample size;  $\rho$  = mean true correlation; Cr = credibility interval; CI=confidence interval; *SD* $\rho$  = standard deviation of the true correlation.

As for the consequences of commitment to the work group (see Table 6), we note that AC moderately reduces intention to leave the work group ( $\rho = -.40$ ), with non negligible effects on intention to leave the organization and the occupation as well ( $\rho = -.27$  et  $-.21$ , respectively). Similarly, NC contributes to organizational retention ( $\rho = -.32$ ). Among behavioural consequences, AC contributes weakly to reduce voluntary turnover ( $\rho = -.21$ ), while the relationship is negligible for NC and CC ( $\rho = -.13$  for both forms). As for performance, we note a near to strong positive correlation between AC and team performance ( $\rho = .47$ ). However, the relationship is weaker for individual in-role performance ( $\rho = .18$ ). The relationships observed between AC and various forms of OCB are relatively weak ( $\rho$  between  $.17$  and  $.28$ ), and a moderate relationship is observed regarding NC and OCB directed at individuals (i.e., OCBI;  $\rho = .36$ ). Finally, AC to the work group is moderately related to psychological distress ( $\rho = -.41$ ) and strongly related to psychological well-being ( $\rho = .53$ ).

**Table 6. Commitment to the Work Group: Consequences**

	AC						NC						CC					
	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$
<b>Cognitions</b>																		
Withdrawal cognitions - organization	30	11 601	-.27	-.490   -.046	-.334   -.203	.17	5	1 114	-.32	-.463   -.178	-.438   -.203	.11	3	846	-.09	-.239   .058	-.245   .064	.12
Withdrawal cognitions - target	10	3 887	-.40	-.704   -.025	-.591   -.217	.30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Withdrawal cognitions - occupation	3	820	-.21	-.211   -.211	-.247   -.178	.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Behaviours</b>																		
Turnover	7	2 515	-.21	-.524   .110	-.396   -.018	.25	3	891	-.13	-.128   -.128	-.172   -.083	.00	3	891	-.13	-.128   -.128	-.172   -.083	0
Absenteeism	4	1 208	-.07	-.134   -.009	-.152   .009	.05	2	235	-.07	-.243   .101	-.306   .163	.13	-	-	-	-	-	-
Team performance	7	1 520	.47	.292   .651	.357   .586	.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
In-role performance (Individual)	19	9 972	.18	-.017   .375	.106   .252	.15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OCBO	30	12 910	.17	.068   .337	.121   .222	.13	4	582	.09	-.003   .179	-.037   .213	.07	2	324	-.09	-.086   -.086	-.210   .038	0
OCBI	34	12 884	.26	.077   .442	.207   .311	.14	7	1 548	.36	.177   .537	.238   .476	.14	-	-	-	-	-	-
Global OCB	3	972	.28	.123   .431	.126   .429	.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Innovative / adaptative performance	2	2 394	.11	-.026   .238	-.044   .256	.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Well-being</b>																		
Positive (well-being)	29	14 710	.53	.247   .822	.451   .617	.22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Negative (distress)	3	1 117	-.41	-.569   -.245	-.565   -.249	.13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AC= affective commitment; NC = normative commitment; CC = continuance commitment; k = number of studies; N = sample size;  $\rho$  = mean true correlation; Cr = credibility interval; CI=confidence interval; *SD* $\rho$  = standard deviation of the true correlation.

### Commitment to customers: antecedents and consequences

Results related to commitment to customers are reported in Tables 7 and 8. First, we note that so far, few studies address the antecedents of commitment to customers (see Table 7), just as Becker (2009) and Vandenberghe (2016) observed, and this is especially true for the normative and continuance forms. Of the few antecedents studied, we observe that sociodemographic variables are weakly related to AC to customers, with

age showing the strongest effect ( $\rho$  between  $-.12$  and  $.22$ ) and find only one negligible effect size for NC and CC ( $\rho = .04$  and  $-.07$ ). As for situational antecedents, the correlations observed are non significant.

**Table 7. Commitment to the Customers: Antecedents**

	AC						NC						CC					
	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$
<b>Individual antecedents</b>																		
<i>Demographics</i>																		
Age	3	2 089	.22	.165   .265	.151   .280	.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gender	5	4 299	-.10	-.248   .052	-.206   .010	.12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Education	2	685	-.09	-.087   -.087	-.163   -.010	.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Organizational tenure	6	3 577	.15	.083   .212	.094   .201	.05	2	474	.04	.050   .050	.036   .063	.01	2	474	-.07	-.0717   -.0717	-.104   -.040	0
Target related tenure	3	1 659	-.12	-.247   -.003	-.247   -.004	.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Type of employment	4	4 929	.12	.012   .237	.033   .216	.09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Situational antecedents</b>																		
<i>Organization</i>																		
Organizational attributes	3	2 839	-.04	-.134   .047	-.134   .047	.07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Employee-organization relationship	2	2 223	.08	.005   .163	-.013   .182	.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AC= affective commitment; NC = normative commitment; CC = continuance commitment; *k* = number of studies; *N* = sample size;  $\rho$  = mean true correlation; Cr = credibility interval; CI=confidence interval; *SD* $\rho$  = standard deviation of the true correlation.

Regarding consequences, as reported in Table 8, AC to customers is not significantly related to intention to leave the organization but the strength of the relationship is moderate for NC and CC ( $\rho = -.29$  and  $-.31$ , respectively). AC weakly predicts organizational citizenship behaviours – whether directed to the organization ( $\rho = .17$ ) or individuals ( $\rho = .20$ ) – and psychological well-being ( $\rho = .15$ ). In contrast, the relationship between AC to customers and performance is moderate ( $\rho = .31$ ).

**Table 8. Commitment to Customers: Consequences**

	AC						NC						CC					
	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	80% Cr	95 % CI	<i>SD</i> $\rho$
<b>Cognitions</b>																		
Withdrawal cognitions - organization	8	3 921	-.11	-.368   .145	-.256   .032	.20	4	1 286	-.29	-.549   -.024	-.497   -.076	.21	4	1 286	-.31	-.445   -.165	-.043   -.018	.11
<b>Behaviours</b>																		
In-role performance	8	4 531	.31	.191   .430	.238   .383	.09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OCBO	5	3 176	.17	.044   .293	.075   .262	.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OCBI	5	3 489	.20	.143   .248	.144   .248	.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Well-Being</b>																		
Positive (well-being)	2	2 199	.15	.150   .150	.117   .183	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AC= affective commitment; NC = normative commitment; CC = continuance commitment; k = number of studies; N = sample size;  $\rho$  = mean true correlation; Cr = credibility interval; CI=confidence interval; *SD* $\rho$  = standard deviation of the true correlation.

### Commitment to senior management: antecedents and consequences

We located very few published articles on senior management commitment ( $n = 5$ ). In fact, as compared to Becker’s (2009) narrative literature review on interpersonal commitments (Becker, 2009), which included commitment to senior management, we located only one additional published article (Gregersen, 1993). For this reason, we were unable to conduct a meta-analytic analysis based on primary studies to examine the antecedents and consequences of commitment to senior management, but we included this targeted commitment in our analyses of relational commitment correlates, to which we now turn.

## Correlates

Tables 9 and 10 present the results of our analyses regarding the correlates of relational commitments. We included in our analyses the relational (supervisor, work group, customers, and senior management) and non-relational (union, organization, profession) targets identified in the selected primary studies.

### Correlations among relational targets

Table 9 reports the links among relational commitment targets and forms. As one might expect, the observed effect sizes among various forms of the same target (see grey cells) are moderate to high ( $\rho$  between .25 and .76), with the strongest links for AC-NC relationships. Regarding cross-target correlations, we first note that many primary studies examined both AC to the supervisor and AC to the work group ( $k=33$ ). Particularly strong relationships were found for equivalent forms of commitment to the supervisor and the work group (i.e., AC-AC:  $\rho = .43$ ; NC-NC:  $\rho = .66$ ; CC-CC:  $\rho = .74$ ). Finally, AC to senior management is strongly related to AC to the supervisor ( $\rho = .53$ ) and moderately to AC to the work group ( $\rho = .29$ ).



**Table 9. Correlations among Relational Targets**

			Relational targets																	
			Customers						Supervisor						Work group					
			Affective			Normative			Continuance			Affective			Normative			Continuance		
			<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$
<b>Relational targets</b>	<b>Customers</b>	Affective																		
		Normative	7	2 259	.76															
		Continuance	6	1 978	.45	5	1 697	.49												
	<b>Supervisor</b>	Affective	11	4 795	.04*	2	664	.13*	2	664	.06									
		Normative	2	664	.07	2	664	.19	2	664	.36	12	3 295	.59						
		Continuance	2	664	.11	2	664	.08*	2	664	.38	13	3 105	.34	7	1 947	.47			
	<b>Work group</b>	Affective	11	5 083	.14*	3	1 223	.28	3	1 223	.13	33	13 072	.43	7	1 597	.27	5	1 144	.15
		Normative	3	1 223	.27	3	1 223	.36	3	1 223	.35	6	1 382	.22	7	1 597	.66	4	965	.30
		Continuance	3	1 223	.08	3	1 223	.15	3	1 223	.27	5	1 144	.20	3	779	.25	5	1 144	.74
	<b>Senior management</b>	Affective	3	726	.40	–	–	–	–	–	–	5	1,470	.53	–	–	–	–	–	–

\* = non-significant; k = number of studies; N = sample size;  $\rho$  = mean true correlation

### Correlations among relational and non-relational targets

A substantial number of studies have looked at one target of relational commitment (e.g., work group) *and* organizational commitment (see Table 10). AC to the organization is strongly related to commitment to senior management ( $\rho = .59$ ), moderately related to AC and NC to the supervisor and work group ( $\rho$  between .36 and .45), and not significantly related to AC to customers, but weakly to moderately related to NC and CC to customers ( $\rho = .32$  and .23, respectively). As for NC to the organization, moderate relationships are noted with a large number of relational commitments ( $\rho$  between 0.29 to 0.41) but effect sizes are particularly strong for NC to the supervisor and NC to the work group ( $\rho = 0.72$  in both cases). Finally, CC to the organization is mostly related to the continuance commitment dimensions of various relational targets ( $\rho$  between 0.31 and 0.46).

Commitment to occupation is another non-relational commitment that is examined along with relational commitments in a few empirical studies. In this case, we note that AC to the occupation is weakly to moderately related to the various forms of commitment to customers ( $\rho$  between .27 and .40), moderately related to AC to the supervisor ( $\rho = .33$ ), but weakly or not related to the other forms of commitment to this target, and weakly to moderately related to AC and NC to the work group ( $\rho = .34$  and .28, respectively). NC to the occupation, on the other hand, is strongly related to NC to the supervisor and work group ( $\rho = .66$  and .63, respectively), and moderately related to commitment to customers ( $\rho$  between .30 and .49). Finally, CC to the occupation is strongly related to CC to customers ( $\rho = .57$ ), but all other relationships are weak ( $\rho$  between .08 and .28).

Finally, we found very little data about union commitment and relational commitment targets, and thus were only able to analyze the relationships between AC to the union and AC to the supervisor ( $\rho = .30$ ) and to the work group ( $\rho = .41$ )

**Table 10. Correlations among Relational and Non-Relational Targets**

			Relational targets																													
			Customers						Supervisor						Work group						Senior management											
			Affective			Normative			Continuance			Affective			Normative			Continuance			Affective											
			<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$	<i>k</i>	<i>N</i>	$\rho$									
Non-relational targets	Organization	Affective	12	5 445	0.12*	6	1 978	.32	6	1 978	.23	30	20 712	.43	11	2 970	.36	12	3 016	.12	59	24 430	.45	14	3 429	.39	8	2 171	.08	4	1 474	.59
		Normative	6	1 978	.29	6	1 978	.35	6	1 978	.41	11	2 970	.35	12	3 234	.72	9	2 649	.21	16	4 085	.35	14	3 429	.72	7	1 992	.17	-	-	-
		Continuance	6	1 978	.18	6	1 978	.22	6	1 978	.46	12	2 985	.05*	9	2 578	.20	11	2 705	.37	13	3 701	-.01*	9	2 562	.17	8	2 171	.31	-	-	-
	Occupation	Affective	5	1 613	.40	4	1 504	.36	4	1 504	.27	8	1 924	.33	3	809	.22	3	809	.03*	20	7 568	.34	6	1 938	.28	4	1 368	.01*	-	-	-
		Normative	4	1 504	.30	4	1 504	.37	4	1 504	.49	3	809	.21	3	809	.66	3	809	.26	4	1 368	.24	4	1 368	.63	4	1 368	.19	-	-	-
		Continuance	4	1 504	.24	4	1 504	.28	4	1 504	.57	3	809	.08	3	809	.26	3	809	.25	4	1 368	.10	4	0.1368	.28	4	1 368	.20	-	-	-
	Union	Affective	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	1023	.30	-	-	-	-	-	-	6	1 263	.41	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Normative	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		Continuance	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

\* = non-significant; k = number of studies; N = sample size;  $\rho$  = mean true correlation

## DISCUSSION

The objective of this study was to identify the key antecedents, consequences, and correlates of three forms of commitment (affective, normative, continuance) to specific relational targets, namely the supervisor, work group, customers, and senior management. In doing so, we contribute to the commitment literature by synthesizing the empirical knowledge about these relational commitments.

Our results corroborate Becker's statement (Becker, 2009) that empirical data relative to commitment to the supervisor are not perfectly presented as would be expected based on the target similarity principle (Lavelle *et al.*, 2007). First, with regard to antecedents, while it is true that the best predictors of commitment to the supervisor are supervisor-related (i.e., positive and negative relational leadership behaviours and supervisor attributes), we find that organization-, work group- and role-related antecedents influence quite strongly ( $\rho$  around 0.40) the emotional attachment (i.e., AC) employees develop toward their supervisor. It is thus likely that employees at least partly attribute these favorable conditions (e.g., organizational support, harmonious group climate, satisfying work conditions) to their supervisor and thus reciprocate with a greater emotional attachment to him or her. Although we found fewer data on this topic, we observed that organization-related antecedents also seem to favor a sense of moral obligation (NC) to the supervisor, but the effect is not as pronounced as for AC. Continuance commitment (CC), on the other hand, is uniquely (although weakly) linked to supervisor-related antecedents. Thus, supervisors seem to be a filter through which employees interpret their whole work experience, which brings them to develop an affective inclination toward him or her for positive experiences, blurring the correspondence expected based on the target similarity principle. Furthermore, we find that supervisor-related antecedents are strong determinants of AC to the work group: in other words, through their leadership behaviours and attributes, supervisors help foster not only employees' attachment to themselves but also to the work group, once again blurring the target similarity principle. As for consequences of commitment to the supervisor, we observe that AC (and NC, to a lesser extent) contributes to employee retention and involvement in organizational citizenship behaviours, which are obviously beneficial to

organizations. But being emotionally bonded to one's supervisor is also good for one's well-being: it increases positive indicators of psychological health (e.g., satisfaction, empowerment, engagement) and reduces psychological distress (e.g., stress, burnout, work-family conflict). Taken globally, these results point to the supervisor as a particularly salient and impactful relational target of commitment with effects well beyond its restrictive delimitation.

For the work group, the strongest predictors of AC are group-related: group relational climate (e.g., justice, support, trust, team-member exchange, cohesion) and group attributes and processes (e.g., processes, communication, values). Thus, employees working in groups in which social exchange relationships have emerged may reciprocate through heightened emotional attachment to teammates. These results may be important to consider in light of the greater access to teleworking a larger proportion of employees now have. Based on our results, we recommend that organizations maintain interactions in teams to allow for the development of a positive relational climate which, in turn, is conducive to affective commitment to the work group. More research on the effects of teleworking on commitment to this target is warranted. Our results also highlight the importance of the role of supervisors in fostering commitment to peers. Indeed, supervisor-related antecedents (i.e., leadership behaviours and attributes) are strongly related to AC to the work group. Thus, supervisors play a pivotal role in team affective attachment. We note that very few studies have addressed the antecedents of NC and CC to the work group. We thus know little about the moral obligation and cost-based mindsets employees may develop toward their teammates: more research on the topic is warranted. As for the consequences of commitment to the work group, two findings stand out: employees emotionally attached to their group tend to report greater psychological well-being, and the team, as a whole, performs better. These results highlight the importance for organizations to put in place the conditions favoring commitment in teams.

Regarding customers, we observe that this target has attracted the interest of few organizational behaviour researchers. We found more studies on commitment to customer *service* or customer *value* (e.g., Peccei & Rosenthal, 1997; Schwepker & Ingram, 2016), many of which were drawn from marketing research, but we did not include these in our meta-analysis because they are not

based on Meyer and Allen's model of commitment or because they refer to behaviour as opposed to entity (Meyer & Herscovitch, 2001). Consequently, we were unable to reveal the best organizational levers for fostering employee commitment to customers. Vandenberghe (Vandenberghe, 2016) proposed that certain individual differences, such as customer orientation, could facilitate the development of customer commitment. He also suggested that high quality employee-customer exchange relationships could favor commitment to customers whereas customer incivility or aggression could deter from it. We think it is worth exploring further the antecedents of commitment to customers based on the results we found for commitment to customers' consequences. Although few consequences have been sufficiently studied to be included in our meta-analysis, performance emerged as the most important one. Indeed, employees who are affectively committed to their clientele tend to perform better globally, including in-role performance (which is most often operationalized as customer service quality in primary studies) and organizational citizenship behaviours. They also tend to experience greater psychological well-being. A feeling of moral obligation toward the customers (NC) and realization of the advantages that would be lost in case of relationship disruption (CC) also seem to contribute to employee retention. Although these results are based on a restricted number of primary studies, they highlight the importance of further exploring this relational target of commitment in different contexts (e.g., retail, service) and with several types of clienteles (e.g., patients, students, internal customers). Research projects involving both commitment experts and researchers having expertise with the clientele of interest (marketing experts when the target is consumers, (e.g., Vandenberghe *et al.*, 2007); nurse science experts when the target is patients, etc.) may be particularly rich and informative.

Senior management appears to be a relational target of commitment distinct from other targets, particularly in terms of its distance from employees, but we did not collect sufficient data to perform a meta-analysis on its antecedents and consequences. The published articles we located are identical to the ones included in Becker's 2009 narrative review (Becker, 2009), except for an additional one we found (Gregersen, 1993). Readers interested in commitment to senior management may thus consult Becker's review, combined with this additional study. It has been mentioned that the proximity of this commitment target may vary across settings (Becker, 2009).

In larger companies, employees may not consider senior management and the organization as separate commitment targets. Indeed, in three distinct studies, Redman and Snape (Redman & Snape, 2005) found that items measuring commitment to the organization and senior management loaded on the same factor, which they termed global organizational commitment. Similarly, when examining the correlates of senior management commitment, we found that it related particularly strongly with organizational commitment. In some circumstances, senior management commitment may not be qualified as *relational* as this target is indistinguishable from commitment to the organization (which is not an interpersonal target of commitment). However, in other contexts (e.g., small organizations in which employees have opportunities to interact with senior management, organizations in which senior management is replaced in bulk), senior management-employee relationships may be distinct from organization-employee relationships, leading to distinct commitments. Interestingly, we also found a strong correlation between AC to senior management and AC to the supervisor. Because supervisors are representatives of the organization, it is likely that some employees consider them as they would senior management. Considering that AC to senior management has a strong correlation with AC to the organization *and* the supervisor, it may be important to measure the perceived cognitive distance of senior management in future studies of its antecedents and consequences. The contribution of senior management commitment may be unique to contexts in which employees view them as clearly distinct from the organization and the supervisor.

Regarding commitment *forms*, our results broadly corroborate what is expected from the multidimensional model of organizational commitment (Meyer *et al.*, 2002; Meyer & Herscovitch, 2001). We find that situational antecedents of the different forms of relational commitments are generally stronger for AC, followed by NC; CC is generally not as solidly linked, or even inversely linked, to the different antecedents. The different forms of relational targets also predicted desirable (e.g., organizational citizenship behaviours) and undesirable (e.g., withdrawal cognitions) consequences in a pattern like that observed for organizational commitment. In line with Meyer *et al.*'s meta-analysis findings (Meyer *et al.*, 2002), we observe here that the strongest links generally involve AC (regardless of the target), followed by NC. Continuance commitment (CC), not often studied for relational targets, tends to show weaker effects. These

results reiterate the relevance of a multidimensional conception of work commitment. That being said, like Klein and Park (Klein & Park, 2016), we note that with a few exceptions (e.g., Clugston *et al.*, 2000; Landry *et al.*, 2010; Stinglhamber *et al.*, 2002; Swart *et al.*, 2014; Valéau *et al.*, 2013, 2021; Vandenberghe *et al.*, 2007; Veurink & Fischer, 2011; Wasti & Can, 2008), most studies measure only the affective form of relational commitments. Clearly, more remains to be studied with regard to the moral obligation and cost-based mindsets of commitment to specific individuals within the firm and, in particular, the supervisor, work group and customers.

Our review of the literature also highlighted issues with commitment measures. While scales deriving from Allen and Meyer's three-component model of commitment are now widely used in empirical studies on targeted commitments, we found no studies on senior management commitment using a scale derived from their work. Earlier research on relational commitments relies on scales adapted from other models of organizational commitment applied to researchers' targets of interest (e.g., scales adapted from the Organizational Commitment Questionnaire (Mowday *et al.*, 1979). Globally, we observe in our literature search a great variability in measures used in empirical studies on relational commitments, even *within* each commitment target (e.g., numerous scales are used to measure commitment to the supervisor). This posed a challenge for our analyses for which the goal was to synthesize accumulated knowledge on relational commitments, obliging us to merge commitment data measured with various scales. If research on relational commitments is to continue – as we think necessary, especially for the supervisor, work group and customer targets –, a reflection on which scale to prioritize is deemed desirable. Some authors have challenged the applicability of Meyer and colleagues' scales to targets other than the organization (e.g., Klein *et al.*, 2012) while others have done a rigorous scale development and validation exercise to adapt their scale to various relational targets (e.g., Perreira *et al.*, 2018; Stinglhamber *et al.*, 2002). Deciding on this issue is beyond the scope of the current study but our literature review allows us to assert that no consensus on the scales to use has emerged yet, and this remains true even if we focus only on studies on relational commitments published since 2020.

## **Limitations**

Given the relatively small number of primary studies for each of the targets and forms of commitment, we limited ourselves to effect size analysis and did not explore potential moderators. For example, we did not have enough data to distinguish between sample origins (e.g., western vs. non-western countries). It is likely that sub-analyses based on the particularities of the samples could have led to more nuanced conclusions. Our study also has a publication bias, as we only included data from published articles. While this allows for study replication, it may affect the strength of the true effect sizes estimated in our meta-analysis because studies with negative or null results are often less likely to be published.

## **CONCLUSION**

Our study presents the current state of knowledge on the antecedents, consequences, and correlates of commitment to relational targets (the supervisor, work group, customers, and senior management) while integrating multiple forms of commitment. Overall, we find that target-related antecedents are often the main predictors of relational commitments to the specific target, but many cross-target effects appear, particularly with reference to commitment to the supervisor. Interpersonal relationships in the workplace – and the commitment that develops through these relationships – influence employees' attitudes and behaviours and this is particularly true for affective commitment. This study's main contribution is to integrate different targets and different forms of relational commitments allowing a more accurate mapping of relational commitments in the workplace.



## CHAPITRE 3

### CONCLUSION ET DISCUSSION

Ce mémoire par article avait pour but de faire la synthèse des connaissances portant sur l'étude du réseau nomologique de l'engagement relationnel au travail. Nous avons porté notre attention sur les antécédents, conséquences et corrélats de l'engagement affectif, normatif et de continuité envers quatre cibles relationnelles : le supérieur immédiat, le groupe de travail, les clients et la haute direction. Ainsi, il était question de synthétiser les connaissances au sujet de l'engagement relationnel en considérant l'aspect multidimensionnel de l'engagement selon le modèle tripartite d'Allen et Meyer (1990) envers ces cibles relationnelles d'engagement. Pour ce faire, nous avons réalisé une méta-analyse psychométrique à l'aide de la méthode d'Hunter et Schmidt (2015) afin d'estimer les tailles d'effet réelles entre l'engagement relationnel et l'ensemble des antécédents, conséquences et corrélats étudiés à ce jour. Au total, nous avons extrait les données de 129 études primaires provenant d'échantillons indépendants et impliquant 49 258 employés. Les antécédents ont été regroupés selon différentes catégories : les antécédents individuels (sociodémographiques, liés à la personnalité ou aux attributs d'un individu), et les facteurs situationnels liés à l'organisation, au supérieur immédiat, au groupe, au rôle ou à la clientèle. Les conséquences ont été catégorisées selon leur nature cognitive (p. ex., intention de quitter) ou comportementale (comportements positifs, p. ex., performance à la tâche ou négatifs p. ex., départ volontaire) ou liés au bien-être psychologique (p. ex., satisfaction, motivation, implication) ou à la détresse psychologique (p. ex., stress, épuisement). Les corrélats – soit les corrélations entre les différentes formes et cibles d'engagement – ont également été méta-analysés.

Au terme de cette étude, nous constatons que nos résultats corroborent ceux de Becker (2009) au sujet de l'engagement envers le superviseur : les résultats ne se présentent pas exactement comme ce qui est attendu selon le principe de similarité des cibles (Lavelle *et al.*, 2007). Bien que les principaux prédicteurs de l'engagement affectif envers le supérieur soient des antécédents

situationnels liés au superviseur, nous constatons que des antécédents liés à l'organisation, au groupe de travail et au rôle ont également un impact considérable sur l'attachement (engagement affectif) que développent les travailleurs à l'égard de leur supérieur immédiat. Certains antécédents liés à l'organisation (p. ex., soutien organisationnel perçu) contribuent également au sentiment d'obligation (engagement normatif) des employés envers le supérieur immédiat. Nous constatons que les antécédents liés au supérieur immédiat ont un impact allant au-delà de l'engagement envers le supérieur. En effet, les comportements de leadership et les attributs du leader sont fortement associés à l'engagement affectif envers le groupe, ce qui démontre que l'effet attendu du principe de similarité des cibles est plus estompé qu'attendu. En ce qui concerne les conséquences de l'engagement envers le supérieur, nous observons que l'attachement affectif et l'engagement normatif dans une moindre mesure, contribuent à la rétention des travailleurs et favorisent les comportements de citoyenneté organisationnelle. L'engagement affectif est également associé au bien-être des travailleurs. L'attachement envers le supérieur est associé à une augmentation d'indicateurs de bien-être (p. ex., satisfaction, implication, motivation) et à une diminution de certains indicateurs de détresse psychologique (p. ex., stress, épuisement, conflits travail-famille). Ce faisant l'un des principaux apprentissages de notre étude concerne la saillance et l'impact non négligeable de cette cible relationnelle qu'est le supérieur immédiat à l'égard de nombreuses conséquences, allant bien au-delà des limites prescrites par le principe de similarité des cibles.

Les prédictors de l'engagement envers le groupe de travail les plus importants sont le climat relationnel du groupe (justice perçue, confiance, support, cohésion) et les attributs et processus de travail du groupe (processus, communication, valeurs). À la lumière de ces résultats, alors que le télétravail est de plus en plus accessible, nous recommandons aux organisations de travailler à maintenir la cohésion des équipes de travail et de tout mettre à leur disposition pour assurer une bonne communication. Plus d'études au sujet de l'effet du télétravail sur l'engagement envers le groupe de travail s'avèrent pertinentes. Nos résultats exposent l'intérêt pour les supérieurs d'encourager l'engagement envers les collègues de travail. En effet, les antécédents liés au supérieur immédiat tels que les comportements de leadership et les attributs du leader sont fortement associés à l'engagement envers le groupe de travail. Le supérieur possède un rôle

central dans l'attachement affectif des travailleurs envers l'équipe. Nous constatons par contre que peu d'études s'intéressent aux antécédents des formes normative et de continuité de l'engagement envers le groupe de travail, ce faisant, nous en savons peu sur ce qui influence le sentiment d'obligation et l'engagement de continuité des employés envers leur groupe de travail. En ce qui a trait aux conséquences, nous observons que les employés qui ressentent un engagement affectif envers leur groupe de travail tendent à rapporter plus de bien-être psychologique. De surcroît, l'équipe en général est plus performante. Il est à cet effet important pour les organisations d'investir dans le développement de l'engagement envers le groupe de travail.

Quant aux clients, nous observons que de nombreux chercheurs se sont intéressés à l'engagement envers le service client ou envers une valorisation du client (*customer value*) (p. ex., Peccei et Rosenthal, 1997 ; Schwepker, 2013). Nous n'avons toutefois pas intégré ces études puisqu'elles ne mesurent pas l'engagement selon le modèle d'Allen et Meyer (1990) et parce que l'engagement est orienté envers un comportement et non pas envers un individu. Les études ayant porté sur les antécédents de l'engagement envers les clients sont peu nombreuses. En conséquence, nous ne sommes pas en mesure d'exposer les meilleurs leviers pour favoriser l'engagement des travailleurs envers leur clientèle. Nous en savons donc très peu sur ce qui favorise le développement de l'engagement des travailleurs envers cette cible. Par conséquent, nous constatons que plus d'études empiriques à cet effet sont nécessaires. Concernant les conséquences, bien que peu de conséquences de l'engagement envers les clients aient été étudiées, la performance apparaît comme la conséquence principale. En effet, les individus qui sont engagés de manière affective envers leurs clients tendent à performer davantage notamment via une meilleure performance à la tâche (la qualité du service client étant l'opérationnalisation la plus fréquente de cette variable) et plus de comportements de citoyenneté organisationnelle. Ils tendent également à rapporter un meilleur bien-être psychologique. Bien que peu d'études aient traité des formes normatives et de continuité de l'engagement envers les clients, nous constatons que le sentiment d'obligation et les coûts perçus liés au fait de quitter l'organisation sont associés à la rétention des travailleurs. Nous soutenons que plus d'études traitant des conséquences de l'engagement à l'aide d'une mesure

multidimensionnelle sont nécessaires. Nous avons également constaté une grande variabilité des milieux et des clientèles (p. ex., bénéficiaires de soins de santé, étudiants, consommateurs). Il va sans dire que le pairage de chercheurs spécialistes du comportement organisationnel avec des spécialistes des milieux visés pourrait enrichir les études liées à cette cible d'engagement relationnel. La définition de la clientèle visée s'avère importante. D'éventuelles recherches comparatives pourraient permettre de valider si l'engagement des individus d'une clientèle à une autre est influencé par les mêmes antécédents, occasionne les mêmes conséquences et est associé aux mêmes corrélats.

La haute direction semble être une variable différente des autres cibles relationnelles explorées dans ce mémoire, notamment en termes de distance cognitive. La saillance de cette cible peut varier d'un contexte à un autre à tel point qu'il ne semble pas toujours exact de catégoriser cette cible parmi les cibles relationnelles, en partie parce qu'elle ne se distingue pas de l'organisation. Redman et Snape (2005) ont observé que les mêmes facteurs ressortent de l'engagement envers l'organisation et envers la haute direction et les catégorisent par conséquent de « global organizational commitment ». En ce sens, suite à l'observation des corrélats, nous constatons que l'engagement envers la haute direction est fortement corrélé à l'engagement organisationnel. En outre, nous avons observé que l'engagement envers cette cible est fortement corrélé à l'engagement affectif envers le supérieur immédiat. Le supérieur immédiat incarnant souvent le principal représentant de l'organisation aux yeux des employés, il apparaît que les employés ne font pas nécessairement la distinction entre ces deux cibles. Cela dit, considérer cette cible d'engagement peut être particulièrement pertinent dans des contextes où les employés reconnaissent la haute direction comme une cible distincte de l'organisation. Nous recommandons aux chercheurs d'intégrer une mesure de distance cognitive perçue dans des études ultérieures sur le sujet.

En ce qui a trait aux formes d'engagement, nous observons que l'engagement envers des cibles relationnelles se comporte comme ce qu'avaient observé Meyer *et al.* (2002) dans leur méta-analyse du réseau nomologique de l'engagement envers l'organisation. L'engagement affectif, et dans une moindre mesure l'engagement normatif, est plus fortement associé à des

conséquences désirables pour l'organisation et à une diminution des conséquences indésirables que ne l'est l'engagement de continuité. Bien que nous observons tout comme Klein et Park (2016) que la majorité des études ne considèrent que la forme affective de l'engagement, nos résultats soulignent l'intérêt de considérer l'utilisation d'une mesure multidimensionnelle d'engagement relationnel. Il reste d'ailleurs beaucoup à explorer quant au sentiment d'obligation et à l'engagement de continuité des travailleurs envers les cibles relationnelles. Cela dit, notre étude met également en lumière l'absence de consensus lié à l'échelle de mesure. La variabilité des mesures a rendu le travail de synthèse plus ardu et une réflexion à ce sujet est nécessaire. Ce constat va toutefois au-delà de la portée de notre étude.

## ANNEXE A

### Liste des études primaires utilisées dans la méta-analyse

- Abbott, J. B., Boyd, N. G. et Miles, G. (2006). Does Type of Team Matter? An Investigation of the Relationships Between Job Characteristics and Outcomes Within a Team-Based Environment. *The Journal of Social Psychology*, 146(4), 485-507.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3200/SOCP.146.4.485-507>
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., & Atif Ishaq, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1493902.
- Abbott, J. B., Boyd, N. G. et Miles, G. (2006). Does Type of Team Matter? An Investigation of the Relationships Between Job Characteristics and Outcomes Within a Team-Based Environment. *The Journal of Social Psychology*, 146(4), 485-507.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3200/SOCP.146.4.485-507>
- Askew, K., Taing, MU. . & Johnson, R. E. (2013). The Effects of Commitment to Multiple Foci: An Analysis of Relative Influence and Interactions. *Human Performance*, 26(3), 171-190.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2013.795571>
- Bakar, H. A. et Connaughton, S. L. (2009). Relationships between Supervisory Communication and Commitment to Workgroup: A Multilevel Analysis Approach. *International Journal of Strategic Communication*, 4(1), 39.
- Bakar, H. A., Mustaffa, C. S. et Mohamad, B. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment: A multilevel analysis approach. *Corporate Communications*, 14(1), 11-33.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/13563280910931054>
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are they Distinctions Worth Making ? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244
- Becker, T. E. et Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190. <https://doi.org/10.1002/job.4030140207>
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. et Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464.

- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1997). The Development of Patterns of Commitment: Implications for Performance. *United States Army Research Institute Note 97-13*. Alexandria, VA: Army Research Institute
- Becker, T. E. et Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.  
[https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604_1)
- Ben Ayed, A. K. et Vandenberghe, C. (2019). Engagement envers le supérieur et recherche de feedback négatif: le rôle des variables de statut du supérieur. *Psychologie du Travail et des organisations*, 25(3), 208-220. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.07.001>
- Bentein, K., Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 341-362.  
<https://doi.org/10.1080/13594320244000201>
- Bishop, J. W. et Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- Bishop, J. W., Scott, K. D. et Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600603>
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G. et Cropanzano, R. (2005). A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables: A multifoci approach across different team environments. *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180.
- Bogaert, S., Boone, C. et van Witteloostuijn, A. (2012). Social Value Orientation and Climate Strength as Moderators of the Impact of Work Group Cooperative Climate on Affective Commitment. *The Journal of Management Studies*, 49(5), 918.
- Boshoff, C. (2000). The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: An Empirical Assessment. *British Journal of Management*, 11(3), 255-272.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00165>
- Boyle, B. A. (1997). A multi - dimensional perspective on salesperson commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(6), 354-367.  
<https://doi.org/10.1108/08858629710190204>

- Chan, A. W., Tong-qing, F., Redman, T. et Snape, E. (2006). Evaluating the multi-dimensional view of employee commitment: a comparative UK–Chinese study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1873-1887.  
<https://doi.org/10.1080/09585190601000022>
- Chan, A., Snape, E. et Redman, T. (2011). Multiple foci and bases of commitment in a Chinese workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(16), 3290-3304.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. et Farh, J.-L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1348/096317902320369749>
- Cheng, B.-S., Jiang, D.-Y. et Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 313-334.  
<https://doi.org/10.1002/job.190>
- Cheng, C.-Y., Jiang, D.-Y., Cheng, B.-S., Riley, J. H. et Jen, C.-K. (2015). When do subordinates commit to their supervisors? Different effects of perceived supervisor integrity and support on Chinese and American employees. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 81-97
- Chughtai, A. A. (2013). Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 606-627. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2011-0050>
- Clugston, M., Howell, J. P. et Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600106>
- Cohen, A. (2000). The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.  
<https://doi.org/10.1177/0018726700533005>
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 105.
- Cohen, A. (2007). One Nation, Many Cultures: A Cross-Cultural Study of the Relationship Between Personal Cultural Values and Commitment in the Workplace to In-Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Cross-Cultural Research*, 41(3), 273-300. <https://doi.org/10.1177/1069397107302090>
- Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International*, 16(7), 646-667.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/13620431111187272>



- Cohen, A. et Veled-Hecht, A. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*, 39(5), 537-556.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/00483481011064136>
- Dayan, M. (2010). Managerial trust and NPD team performance: team commitment and longevity as mediators. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(2), 94-105.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/08858621011017723>
- Den Hartog, D. N. et Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601.
- Ellemers, N., de Gilder, D. et van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.717>
- Felfe, J. et Yan, W. h. (2009). The impact of workgroup commitment on organizational citizenship behaviour, absenteeism, and turnover intention: the case of Germany and China. *Asia Pacific Business Review*, 15(3), 433-450.  
<https://doi.org/10.1080/13602380802667411>
- Foote, D. A. et Tang, T. L.-P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/00251740810882680>
- Galletta, M., Portoghese, I., Melis, P., Gonzalez, C. I. A., Finco, G., D'Aloja, E., ... & Campagna, M. (2019). The role of collective affective commitment in the relationship between work-family conflict and emotional exhaustion among nurses: A multilevel modeling approach. *BMC nursing*, 18(1), 1-9.
- Galletta, M., Portoghese, I., Carta, M. G., D'Aloja, E. et Campagna, M. (2016). The Effect of Nurse-Physician Collaboration on Job Satisfaction, Team Commitment, and Turnover Intention in Nurses. *Research in Nursing & Health*, 39(5), 375-385.  
<https://doi.org/10.1002/nur.21733>
- Galletta, M., Portoghese, I., Coppola, R. C., Finco, G., & Campagna, M. (2016). Nurses well-being in intensive care units: study of factors promoting team commitment. *Nursing in critical care*, 21(3), 146-156.
- Galletta, M., Vandenberghe, C., Portoghese, I., Allegrini, E., Saiani, L. et Battistelli, A. (2019). A cross-lagged analysis of the relationships among workgroup commitment, motivation, and proactive work behaviour in nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(6), 1148-1158. <https://doi.org/10.1111/jonm.12786>

- Ganesh, M. P. et Gupta, M. (2015). Impact of procedural justice perception on team commitment. *Journal of Advances in Management Research*, 12(2), 176-191. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JAMR-07-2014-0045>
- Gendron, Y., Suddaby, R. et Lam, H. (2006). An Examination of the Ethical Commitment of Professional Accountants to Auditor Independence. *Journal of Business Ethics*, 64(2), 169-193. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3095-7>
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of business Research*, 26(3), 1-47
- Herda, D. N. et Lavelle, J. J. (2013). Auditor Commitment to Privately Held Clients and its Effect on Value-Added Audit Service. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 32(1), 113-137. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50309>
- Herda, D. N. et Lavelle, J. J. (2015). Client Identification and Client Commitment in a Privately Held Client Setting: Unique Constructs with Opposite Effects on Auditor Objectivity. *Accounting Horizons*, 29(3), 577-601. <https://doi.org/10.2308/acch-51091>
- Holzwarth, S., Gunnesch-Luca, G., Soucek, R. et Moser, K. (2021). How Communication in Organizations Is Related to Foci of Commitment and Turnover Intention. *Journal of Personnel Psychology*, 20(1), 27-38. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000261>
- Horvath, M. et Andrews, S. B. (2007). The Role of Fairness Perceptions and Accountability Attributions in Predicting Reactions to Organizational Events. *The Journal of Psychology*, 141(2), 203-22. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3200/JRLP.141.2.203-223>
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Audusseau, O. et Fouquereau, E. (2019). Perceived career opportunities, commitment to the supervisor, social isolation: Their effects on nurses' well-being and turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 207-214. <https://doi.org/10.1111/jonm.12666>
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Becker, C., Kerhardy, S. et Fouquereau, E. (2017). Examining the effect of affective commitment to the supervisor on nurses' psychological health as a function of internal locus of control. *Journal of Nursing Management*, 25(4), 297-306. <https://doi.org/10.1111/jonm.12466>
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A. et Chambel, M. J. (2020). Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847-864. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/LODJ-05-2019-0203>
- Joshi, A., Lazarova, M. B. et Liao, H. (2009). Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, 20(1), 240-252,275-276.

- Karsh, B.-T., Beasley, J. W. et Brown, R. L. (2010). Employed Family Physician Satisfaction and Commitment to Their Practice, Work Group, and Health Care Organization. *Health Services Research*, 45(2), 457-475. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2009.01077.x>
- Kidron, A. (2018). Examining the Mediating Role of Commitment to the Supervisor in Employees' Affective Commitment: Temporary Employees Versus Permanent Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 456-468. <https://doi.org/10.1177/1548051818755635>
- Kocoglu, I., Lynn, G., Jung, Y., Dominick, P. G., Aronson, Z. et Burke, P. (2019). Actions speak louder than words. *Management Decision*, 57(3), 465-494. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/MD-09-2018-1018>
- Landry, G. et Vandenberghe, C. (2009). Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 5-27. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3200/SOCP.149.1.5-28>
- Landry, G. et Vandenberghe, C. (2012). Relational commitments in employee-supervisor dyads and employee job performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 293-308. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.016>
- Landry, G., Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312. <https://doi.org/10.1080/00223981003648302>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., & Boudrias, J. S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 528-538.
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A. et Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357. <https://doi.org/10.1002/job.518>
- Mahooti, M., Vasli, P. et Asadi, E. (2018). Effect of organizational citizenship behavior on family-centered care: Mediating role of multiple commitment. *PLOS ONE*, 13(9), e0204747. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204747>
- Mao, J.-Y., Zhang, Y., Chen, L. et Liu, X. (2019). Consequences of supervisor self-interested behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 126-138. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JMP-04-2018-0170>
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S. et Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 17.

- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Rousseau, V., Boudrias, J.-S. et Brunelle, E. (2021). Profiles of global and target-specific work commitments: Why compatibility is better and how to achieve it. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103588. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103588>
- Milica Schraggeová et Zuzana Stupková. (2021). Attachment Dimensions as Moderators of the Relationship between Commitment to Supervisors and Organizational Citizenship Behavior. *Studia Psychologica*, 63(1). <https://doi.org/10.31577/sp.2021.01.813>
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Boudrias, J.-S., Madore, I., Morizot, J. et Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716-738. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/02683941111181798>
- Morin, A. J. S., Vandenberghe, C., Turmel, M., Madore, I. et Maïano, C. (2013). Probing into commitment's nonlinear relationships to work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 202-223. <https://doi.org/10.1108/02683941311300739>
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. et Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 13.
- Ohana, M. (2012). Perceived Organisational Support As Mediator Of Distributive Justice And Job Satisfaction: The Moderating Role Of Group Commitment. *Journal of Applied Business Research*, 28(5), 1063-1072.
- Ohana, M. (2016). Voice, Affective Commitment and Citizenship Behavior in Teams: The Moderating Role of Neuroticism and Intrinsic Motivation. *British Journal of Management*, 27(1), 97-115. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12146>
- Ohana, M. et Stinglhamber, F. (2019). Co-workers' voice climate and affective commitment towards the team: A test of mediation and moderation. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 395-412. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12232>
- Paillé, P. (2009). Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel: un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle. *Le travail humain*, Vol. 72(2), 185-204.
- Paillé, P. (2009). The relationship between support, commitment, and intent to leave team: A social exchange perspective. *Team Performance Management*, 15(1/2), 49-62. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/13527590910937711>
- Paillé, P., Fournier, P.-S. et Lamontagne, S. (2011). Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among

- truckers. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(2), 92-108.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/19348831111135056>
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J. H., Marché-paillé, A., Chen, C. C. et Chen, Y. (2016). Corporate Greening, Exchange Process Among Co-workers, and Ethics of Care: An Empirical Study on the Determinants of Pro-environmental Behaviors at Coworkers-Level. *Journal of Business Ethics: JBE*, 136(3), 655-673.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10551-015-2537-0>
- Paillé, P., Morin, D. et Grima, F. (2011). Managing commitment to customer in the public sector: highlight the role of the supervisor. *International Journal of Services Technology and Management*, 16(3-4), 298-317.
- Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2011). The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1455-1485.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00764.x>
- Paolucci, N., Dimas, I. D., Lourenço, S. Z. P. R. et Rebelo, T. (2018). Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3), 135-144.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.5093/jwop2018a16>
- Pearce, C. L. et Herbig, P. A. (2004). Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3200/SOCP.144.3.293-310>
- Pohl, S. et Paillé, P. (2011). The Impact of Perceived Organizational Commitment and Leader Commitment on Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 14(2), 145-161.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/IJOTB-14-02-2011-B001>
- Pollack, J. M., Coy, A. E., Green, J. D. et Davis, J. L. (2015). Satisfaction, Investment, and Alternatives Predict Entrepreneurs' Networking Group Commitment and Subsequent Revenue Generation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 817-837.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12075>
- Porter, C. O. L. H. (2005). Goal Orientation: Effects on Backing Up Behavior, Performance, Efficacy, and Commitment in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.811>

- Powell, A., Galvin, J. et Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, 19(4), 299-322.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/09593840610718018>
- Redman, T. et Snape, E. (2005). Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301-328.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00498.x>
- Rousseau, V. et Aubé, C. (2014). The reward–performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 645-662. <https://doi.org/10.1177/1368430214529465>
- Schoemmel, K. et S., J. T. (2014). Multiple affective commitments: quitting intentions and job performance. *Employee Relations*, 36(5), 516-534. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2013-0116>
- Schreuder, F., Schalk, R. et de Jong, J. (2017). Psychological contracts in self-directed work teams: Development of a validated scale and its effects on team commitment. *Team Performance Management*, 23(3-4), 136-155.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/TPM-07-2016-0035>
- Seggewiss, B. J., Boeggemann, L. M., Straatmann, T., Mueller, K. et Hattrup, K. (2019). Do Values and Value Congruence Both Predict Commitment? A Refined Multi-Target, Multi-Value Investigation into a Challenged Belief. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 169-187. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10869-018-9534-0>
- Shin, Y., Oh, W.-K., Sim, C.-H. S. et Lee, J.-Y. (2016). A Multilevel Study Of Supportive Leadership And Individual Work Outcomes: The Mediating Roles Of Team Cooperation, Job Satisfaction, And Team Commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 55-70.
- Siders, M. A., George, G. et Dharwadkar, R. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579. <https://doi.org/10.5465/3069371>
- Singh, A. et Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking*, 22(6), 1192-1211. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
- Snape, E., Chan, A. W. et Redman, T. (2006). Multiple commitments in the Chinese context: Testing compatibility, cultural, and moderating hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 302-314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.04.003>

- Somers, M., Birnbaum, D. et Casal, J. (2019). An empirical test of conceptual arguments to retire the three-component model of work commitment: Implications for commitment research. *Personnel Review*, 49(3), 887-902. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0246>
- Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.18.2.123>
- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail [Values congruence and engagement towards the organization and working group]. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 165-187. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2004.04.008>
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204. <https://doi.org/10.1108/00483480410518040>
- Swart, J., Kinnie, N., Rossenberg, Y. van et Yalabik, Z. Y. (2014). Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 269-289. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12037>
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C. et Gagnon Turnau, A.-L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 45(2), 85. <https://doi.org/10.1037/a0027620>
- Valéau, P., Paillé, P. et Dubrulle, C. (2021). Auditors' client commitment: a reason to stay when organizational and professional commitment are low. *Comptabilité Contrôle Audit*, 27(2), 75-110.
- Vandenberghe, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés: Le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 40(4), 200. <https://doi.org/10.1037/a0013228>
- Vandenberghe, C. (2015). Le rôle des interactions entre engagements multiples dans la prédiction du risque de démission. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 70(1), 62-85. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.7202/1029280ar>

- Vandenberghe, C. et Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(2), 331-348.  
<https://doi.org/10.1348/096317908X312641>
- Vandenberghe, C., Bentein, K. et Panaccio, A. (2017). Affective Commitment to Organizations and Supervisors and Turnover: A Role Theory Perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117. <https://doi.org/10.1177/0149206314559779>
- Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M. et Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1177>
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K. et Delhaise, T. (2001). An Examination of the Cross-Cultural Validity of a Multidimensional Model of Commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 322-347.  
<https://doi.org/10.1177/0022022101032003005>
- Veurink, S. A. et Fischer, R. (2011). A Refocus on Foci: A Multidimensional and Multi-foci Examination of Commitment in Work Contexts. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3), 160-167.
- Vianen, A. E. M. van, Shen, C.-T. et Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926. <https://doi.org/10.1002/job.726>
- Wasti, S. A. et Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 404-413
- Wombacher, J. C. et Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>
- Wong, Y. (2017). Affective commitment, loyalty to supervisor and guanxi. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 8(2), 77-93.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JCHRM-04-2017-0007>



- Wong, Y.-T. et Wong, Y.-W. (2013). Workplace guanxi and employee commitment to supervisor in Chinese international joint ventures. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4(1), 39-57.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JCHRM-01-2013-0003>
- Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N., & Van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave?. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447.
- Yoon, M. H. et Yoon, D. J. (2019). When and why does relative leader-member exchange enhance service performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2666-2690.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/IJCHM-07-2018-0592>
- Yoon, M. H. et Yoon, D. J. (2019). When and why does relative leader-member exchange enhance service performance? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2666-2690.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/IJCHM-07-2018-0592>
- Zaccaro, S. J. et Dobbins, G. H. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267.
- Zettler, I., Friedrich, N. et Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: the role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16(1), 20-35.  
<http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/13620431111107793>

## RÉFÉRENCES<sup>1</sup>

- Akoto, E. O., Akoto, E. V., Campbell, N. S. et Jackson, L. L. (2020). Integrating Engagement and Interpersonal Bond: Effect on Directed Performance. *American Journal of Management*, 20(5), 52-64.
- 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*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are they Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244
- Becker, T. E. (2009). Interpersonal commitments. Dans *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (p. 137-178). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Becker, T. E. (2016). Multiple foci of workplace commitments. *Handbook of Employee Commitment* (p. 43-55). Northampton, MA : Elgar Publishing.
- Becker, T. E. et Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177-190. <https://doi.org/10.1002/job.4030140207>
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. et Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464.
- Bell, S. J. et Luddington, J. A. (2006). Coping With Customer Complaints. *Journal of Service Research : JSR*, 8(3), 221-233.

---

<sup>1</sup> Pour la publication d'une méta-analyse dans la revue PLOS ONE, il est demandé de présenter la liste des études primaires dans un document accessible en ligne. Dans ce mémoire, les études ayant été utilisées pour réaliser la méta-analyse sont présentées en annexe A.

- Ben Mansour, J., Chiniara, M. et Bentein, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. Dans J. Rojot, P. Roussel, et C. Vandenberghe (dir). *Comportement organisationnel : Vol. 3. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p.307-338). Bruxelles, Belgique : De Boeck
- Bentein, K., Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(3), 133-157
- Bishop, J. W., Scott, K. D. et Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600603>
- Bishop, J. W., Scott, K. D., Goldsby, M. G. et Cropanzano, R. (2005). A Construct Validity Study of Commitment and Perceived Support Variables: A MULTIFOCI APPROACH ACROSS DIFFERENT TEAM ENVIRONMENTS. *Group & Organization Management*, 30(2), 153-180.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. Dans John Wiley & Sons. New York
- Bouckennooghe, D., M. Schwarz, G. et Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578-595.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.963059>
- Cetin, S., Gürbüz, S. et Sert, M. (2015). A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Test of Potential Moderator Variables. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 281-303.  
<https://doi.org/10.1007/s10672-015-9266-5>
- Clugston, M., Howell, J. P. et Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600106>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dimitriou, C. K. et Schwepker, C. H. (2019). Enhancing the lodging experience through ethical leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 669-690. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/IJCHM-10-2017-0636>
- Fischer, R. et Mansell, A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1339-1358.  
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.14>

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gouthier, M. H. J. et Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journal of Service Management*, 22(5), 633-649. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/09564231111174988>
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of business Research*, 26(3), 1-47
- Güzeller, C. et Çeliker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hoppe, D. (2017). Multiple commitments and behaviors: a mixed concept approach. *Journal of Product & Brand Management*, 26(2), 190-203. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2016-1148>
- Jeon, A. (2016). The effect of pre-flight attendants' emotional intelligence, emotional labor, and emotional exhaustion on commitment to customer service. *Service Business*, 10(2), 345-367. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s11628-015-0273-2>
- Katz, I. M., Rudolph, C. W. et Zacher, H. (2019). Age and career commitment: Meta-analytic tests of competing linear versus curvilinear relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 396-416. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.001>
- Klein, H. J., Molloy, J. C. et Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151. <https://doi.org/10.5465/arma.2010.0018>
- Klein, H. J. et Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. Dans *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing.
- Kushman, J. W. (1992). The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment: A Study of Urban Elementary and Middle Schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42. <https://doi.org/10.1177/0013161X92028001002>
- Landry, G., Panaccio, A. et Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312. <https://doi.org/10.1080/00223981003648302>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. et Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model†. *Journal of Management*, 33(6), 841-866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>

- Lawler, E. J. (1992). Affective Attachments to Nested Groups: A Choice-Process Theory. *American Sociological Review*, 57(3), 327-339. <https://doi.org/10.2307/2096239>
- Lewin, K. (1943). Defining the « field at a given time. » *Psychological Review*, 50(3), 292. <https://doi.org/10.1037/h0062738>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Forthcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange 1 Forthcoming in the Academy of Management Journal Integrating Justice and Social Exchange 2. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- 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*, 78(4), 538. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Rousseau, V., Boudrias, J.-S. et Brunelle, E. (2021). Profiles of global and target-specific work commitments: Why compatibility is better and how to achieve it. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103588. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103588>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. et Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Monnot, M. J., Wagner, S. et Beehr, T. A. (2011). A contingency model of union commitment and participation: Meta-analysis of the antecedents of militant and nonmilitant activities. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1127-1146. <https://doi.org/10.1002/job.736>

- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J.-S. et Madore, I. (2011). A Multifoci Person-Centered Perspective on Workplace Affective Commitment: A Latent Profile/Factor Mixture Analysis. *Organizational Research Methods*, 14(1), 58-90.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, C. W. et Lawler, E. J. (1999). Commitment to Nested Organizational Units: Some Basic Principles and Preliminary Findings. *Social Psychology Quarterly*, 62(4), 325-346. <https://doi.org/10.2307/2695832>
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Paillé, P., Mejía-morelos, J. H., Marché-paillé, A., Chen, C. C. et Chen, Y. (2016). Corporate Greening, Exchange Process Among Co-workers, and Ethics of Care: An Empirical Study on the Determinants of Pro-environmental Behaviors at Coworkers-Level. *Journal of Business Ethics: JBE*, 136(3), 655-673. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10551-015-2537-0>
- Pearce, C. L. et Herbig, P. A. (2004). Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3200/SOCP.144.3.293-310>
- Peccei, R. et Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86. <https://doi.org/10.1080/09585199700000041>
- Perreira, T. A., Morin, A. J. S., Hebert, M., Gillet, N., Houle, S. A. et Berta, W. (2018). The short form of the Workplace Affective Commitment Multidimensional Questionnaire (WACMQ-S): A bifactor-ESEM approach among healthcare professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 62-83. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.004>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. et Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Redman, T. et Snape, E. (2005). Unpacking Commitment: Multiple Loyalties and Employee Behaviour\*. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301-328. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00498.x>
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4278960>

- Riketta, M. et Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Sangeeta, S. (2018). Do empowerment, job interdependence and organization support drive work outcome in the Indian insurance sector? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 943-966. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/IJPPM-09-2016-0199>
- Schmidt, F. L. et Hunter, J. E. (2015). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings* (Third Edition). <https://doi.org/10.4135/9781483398105>
- Schmidt, F. et Le, H. (2014). Software for the Hunter-Schmidt metaanalysis methods, version 2.0. *University of Iowa, Department of Management & Organizations, Iowa City, IA, 52242*.
- Schwepker, C. H. (2013). Improving Sales Performance through Commitment to Superior Customer Value: The Role of Psychological Ethical Climate. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 389.
- Schwepker, C. H. et Ingram, T. N. (2016). Ethical leadership in the salesforce: effects on salesperson customer orientation, commitment to customer value and job stress. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 914-927. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1108/JBIM-07-2015-0136>
- Siders, M. A., George, G. et Dharwadkar, R. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579. <https://doi.org/10.5465/3069371>
- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.18.2.123>
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in - role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204. <https://doi.org/10.1108/00483480410518040>
- Swart, J., Kinnie, N., Rossenberg, Y. van et Yalabik, Z. Y. (2014). Why should I share my knowledge? A multiple foci of commitment perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 269-289. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12037>
- Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C. et Gatignon Turnau, A.-L. (2013). A study of the relationships between volunteers' commitments to organizations and beneficiaries and turnover intentions. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 45(2), 85. <https://doi.org/10.1037/a0027620>

- Valéau, P., Paillé, P. et Dubrulle, C. (2021). Auditors' client commitment: a reason to stay when organizational and professional commitment are low. *Comptabilite Controle Audit*, 27(2), 75-110.
- Vandenberghe, C. (2008). Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés: Le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 40(4), 200. <https://doi.org/10.1037/a0013228>
- Vandenberghe, C. (2016). Social commitments. Dans *Handbook of employee commitment* (Edward elgar publishing, p. 150-164).
- Vandenberghe, C. et Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(2), 331-348. <https://doi.org/10.1348/096317908X312641>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M. et Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1177>
- Veurink, S. A. et Fischer, R. (2011). A Refocus on Foci: A Multidimensional and Multi-foci Examination of Commitment in Work Contexts. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(3), 160-167.
- Wasti, S. A. et Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: Do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 10.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. et Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S. et Park, I.-J. (2021). A Meta-Analysis of the Antecedents of Career Commitment. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 502-524. <https://doi.org/10.1177/1069072720956983>