

Vol. 5, N°19, pp. 486– 498, Septembre 2026  
Copy©right 2024 / licensed under [CC BY 4.0](#)  
Author(s) retain the copyright of this article  
ISSN : 1987-1465  
DOI : <https://www.doi.org/10.62197/PKRQ6322>  
**Indexation** : Copernicus, CrossRef, Mir@bel, Sudoc,  
ASCI, Zenodo  
Email : [RevueKurukanFuga2021@gmail.com](mailto:RevueKurukanFuga2021@gmail.com)  
Site : <https://revue-kurukanfuga.net>

*La Revue Africaine des  
Lettres, des Sciences  
Humaines et Sociales  
KURUKAN FUGA*

## RELATIONS HIERARCHIQUES ET IMPLICATION PROFESSIONNELLE DES FEMMES FONCTIONNAIRES A ABIDJAN

**N'da Lazare KOUA**

Enseignant-chercheur,  
Université Félix Houphouët-Boigny (Côte d'Ivoire)

[koualazare@yahoo.fr](mailto:koualazare@yahoo.fr)

\*\*\*\*\*

**Résumé :** Les interactions humaines dans la vie des organisations font partie des facteurs qui préoccupent les chercheurs dans la quête de performance des travailleurs. Dans cette étude notre préoccupation a porté sur le type de relation que les femmes fonctionnaires entretiennent avec leur supérieur hiérarchique en terme de relation formelle strict ou non et son effet sur l'implication dans l'emploi chez ces dernières. Pour y parvenir, nous avons eu recours à un questionnaire pour la collecte des données auprès de 320 femmes de l'administration publique d'Abidjan. Les données recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS. Ce qui nous a permis à l'aide du Khi-carré de Pearson de tester notre hypothèse de travail. Les résultats montrent que les femmes fonctionnaires qui entretiennent des relations formelles doublées d'affinité avec leurs supérieurs hiérarchiques sont plus impliquées dans leur emploi que celles qui sont soumises à des relations formelles strictes. Les résultats de cette étude consacrent donc l'idée de la nécessité d'une relation de travail à visage humain surtout lorsqu'il s'agit de mettre en confiance les femmes dans le milieu du travail moderne qui continuent de relever le défi de l'intégration professionnelle.

**Mots clefs:** femmes fonctionnaires, implication dans l'emploi, supérieur hiérarchique.

\*\*\*\*\*

**Abstract:** Human interactions within organizations are a key concern for researchers studying worker performance. This study focused on the nature of the relationships female civil servants maintain with their superiors—specifically, whether these are strictly formal or otherwise—and the impact of these relationships on their job involvement. To investigate this, we collected data via a questionnaire administered to 320 women working in the public administration sector in Abidjan. The data were processed using SPSS software, enabling us to test our working hypothesis using Pearson's chi-square test. The results indicate that female civil servants who maintain formal relationships characterized by a degree of personal rapport with their superiors demonstrate higher levels of job involvement than those subject to strictly formal relationships. Consequently, these findings underscore the need for a "human-centric" approach to workplace relationships—particularly when it comes to fostering confidence among women in the modern workplace as they continue to navigate the challenges of professional integration.

**Key words:** direct manager, female civil servants, job engagement.

\*\*\*\*\*

**N'da Lazare**

## **Introduction**

Dans le milieu professionnel, les interactions humaines sont régies par plusieurs dimensions, notamment les dimensions verticales et horizontales. En verticale nous relevons les relations entre les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés. Ce type de relation comporte des fortunes diverses, surtout lorsque les questions de genre s'y ajoutent, avec parfois ses conséquences sur le bon déroulement du travail. Notre étude porte sur la population féminine, notamment les femmes fonctionnaires de l'administration publique, qui vivent cette interaction avec leur supérieur hiérarchique, alors que la question de l'intégration de la femme dans la sphère professionnelle et son autonomisation est toujours à l'ordre du jour. Graen et Uhl-Bien (1995), relèvent ici deux types de relations, l'une dite de haute qualité qui dépasse le contrat formel de travail en incluant les affinités et l'autre de moindre qualité basée sur une relation strictement formelle de travail. Autrement dit une approche formelle à côté d'une approche plus humaine, selon Alis (2001). Ce sont ces deux types de relations des femmes fonctionnaires avec le supérieur hiérarchique qui nous intéressent dans la présente étude.

Beaucoup de travaux, de façon générale, montrent que la relation supérieurs hiérarchiques - subordonnés a un impact psychologique sur ces derniers (Martin et al., 2016). Les auteurs comme Gukdo, Dai, Lee, et Kang (2017), Meng et al. (2017), ST-Martin (2019) et Bergeron (2013) relèvent eux aussi à quelques variantes près la véracité de l'influence de plusieurs aspects de cette relation sur la dynamique des organisations.

Le problème spécifique de la non implication dans le travail constitue une préoccupation majeure dans la gestion de la relation des managers avec leurs subordonnés. Et lorsque des variables comme la différenciation des sexes y sont incluses, toute la complexité peut se mesurer. Beaucoup d'auteurs en travaillant sur cette variable implication se sont attelés à les mettre en rapport avec plusieurs variables susceptibles de nourrir le levier de l'implication dans l'emploi. Ainsi pendant que Porter et Steers (1982), O'Reilly et Chatman (1986) la conçoivent respectivement comme une identification et un attachement psychologique du salarié à l'organisation, Thévenet (1992), Charles-Pauvers (1998) et Lemoine (2004) parlent de perception, de lien ou de sentiment d'appartenance.

A propos des travaux relatives à l'implication organisationnelle, Gnassingbé (2022), relève de son côté que toutes les composantes du climat social ont une influence sur l'implication dans l'emploi;

Les travaux de Otémé et al. (2016) et ceux de Ba (2022) côtoient par le concept de motivation en rapport avec les relations hiérarchiques notre préoccupation sur l'implication. Pendant que Creusier (2014) établit un lien entre satisfaction au travail et implication, Yao (2018) la met de son côté, en relation avec la sociabilité. Golli, Yahiaoui et Swalhi (2019) pour leur part établissent une corrélation positive entre climat éthique et implication organisationnelle.

Au-delà de ces études à caractère non distinctif par rapport au genre, le problème général de la présente étude et la question générale qui en découlent relèvent de la question de genre et de l'accès de la femme à l'emploi. Mais aussi il s'agit de son intégration dans son milieu professionnel qui est soumis à beaucoup de paramètres et stéréotypes sociaux négatifs. Violence et limitation dans l'évolution de carrière notamment le « plafond de verre », le « tuyau percé » (Baret & Angélique, 2018) la « cage de verre » etc. et la non prise au sérieux de cette dernière sont autant de réalité à base relationnelle au sein du travail.

Au regard des considérations ci-dessus, la non implication dans le travail ou dans l'emploi se présente donc comme le problème spécifique dont on cherche la compréhension et la réponse chez la femme fonctionnaire afin d'en éviter les conséquences fâcheuses.

La question qui découle de cette réalité est celle-ci : en quoi le type de relation avec le supérieur hiérarchique a une influence sur l'implication dans l'emploi chez la femme de l'administration publique d'Abidjan ?

L'hypothèse de travail qui découle de cette question stipule que « le niveau d'implication dans l'emploi est plus élevé chez les femmes fonctionnaires de l'administration publique d'Abidjan entretenant des relations formelles assorties d'affinité avec leur supérieur hiérarchique que chez leurs homologues qui ont des relations formelles strictes avec ce dernier ».

La réponse à toutes nos préoccupations se présente selon le plan suivant : méthodologie, résultats, discussion et conclusion.

## **1. Méthodologie**

La qualité de tout travail scientifique repose avant tout sur une bonne méthodologie, car c'est elle qui permet d'aboutir à un bon résultat. De ce fait cette partie prend en compte l'analyse des variables, les participants à l'étude, le matériel et la procédure.

### **1.1. Les variables de la recherche**

Les variables impliquées dans cette étude sont la relation avec le supérieur hiérarchique et l'implication dans l'emploi. L'implication correspond à la variable dépendante avec deux modalités, à savoir faible implication et forte implication.

La variable indépendante est la relation avec le supérieur hiérarchique. Elle renvoie à la dynamique des interactions entre un chef et son collaborateur direct et vice versa. Elle a aussi deux modalités : relation formelle stricte et relation formelle assortie d'affinité.

## **1.2. Participants**

Nous avons interrogé 320 femmes fonctionnaires de l'administration publique d'Abidjan. 162 soit 50,62% évoquent une relation formelle stricte avec leur supérieur hiérarchique contre 158 soit 49,38% qui évoquent une relation formelle doublée d'affinité. 183 présentent une faible implication contre 137 manifestent forte implication. Tous les sujets soumis à l'étude répondent aux critères d'inclusion et d'exclusion : être personnel féminin de la fonction publique, être des catégories A, B ou C, ensuite avoir au moins deux années effectives d'ancienneté, avoir au moins un enfant à charge, ne pas être à un poste de directeur.

## **1.3. Matériel et procédure**

### **1.3.1. Technique de collecte des données**

Nous avons utilisé un questionnaire qui, en plus des caractéristiques biographiques des sujets, comporte notamment, une échelle d'implication dans l'emploi avec 18 items, et une échelle des relations avec le supérieur hiérarchique comportant quant à elle 17 items. Si les relations avec le supérieur ont deux modalités de réponse de type oui /non, l'échelle d'implication organisationnelle propose quatre modalités de réponses de type Likert à savoir «Tout à fait d'accord», «d'accord», «pas d'accord» et «pas du tout d'accord».

### **1.3.2- Technique de dépouillement**

Nous présentons ici la technique de dépouillement pour les deux échelles. En ce qui concerne l'échelle des relations avec le supérieur hiérarchique, la formulation ayant été univoque avec deux modalités de réponse, à savoir «oui» et «non», les réponses de type «non» ont été cotées «0» et celles de type «oui» ont été cotées «1». Le score maximal théorique est de 17 à cet effet et le minimum théorique est de «0».

La note moyenne observée est de 6,33. C'est autour de cette moyenne que nous avons regroupé les deux catégories de sujets (relation formelle stricte/relation formelle assortie d'affinité), à

savoir ceux qui ont une note inférieure à cette moyenne du groupe et ceux qui ont une note supérieure à cette moyenne du groupe. Ce procédé nous a permis de rendre nos variables dichotomiques et qualitatives, en nous appuyant sur les fréquences pour le traitement statistique des données.

L'échelle d'implication dans l'emploi présente de son côté dix-huit items dont quatre négatifs et quatorze positifs. Les quatre modalités de réponse, à savoir «Pas du tout d'accord», «pas d'accord», «d'accord», «tout à fait d'accord» ont été cotées de 1 point à 4 points pour les items positifs et de 4 points à 1 point pour les items négatifs. Le score moyen observé est de 46,28 autour duquel nous avons regroupé nos sujets en deux catégories (faible implication/forte implication); nos variables ayant été rendues dichotomiques et qualitatives pour le traitement statistique des données.

## 2. Résultats

Le point suivant porte sur les résultats des données recueillies et traitées. Nous présentons d'une part les résultats sectoriels où est mise en rapport chaque modalité de relation formelle avec l'implication dans l'emploi; et d'autre part le croisement dans un tableau unique de ces sous-ensembles pour le traitement statistique des données.

### 2.1-Relation formelle stricte et implication dans l'emploi

**Tableau 1: répartition des effectifs selon la relation formelle stricte et le degré d'implication**

| <b>Degré d'implication</b><br><b>Type de relation</b> |                           |                          | <b>Total</b> |
|-------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
|                                                       | <b>Faible implication</b> | <b>Forte implication</b> |              |
| <b>Relation formelle stricte</b>                      | <b>109</b>                | <b>53</b>                | <b>162</b>   |

Ce tableau présente la répartition des effectifs des sujets ayant une relation formelle stricte avec le supérieur hiérarchique regroupés autour de la moyenne après avoir rendu la variable implication dans l'emploi dichotomique et qualitative. Nous notons ici que 162 sujets ont une

relation formelle stricte avec leur supérieur hiérarchique. Parmi eux 109 sont de faible implication contre 53 de forte implication.

### 3.2- Relation formelle doublée d'affinité et implication dans l'emploi

**Tableau 2: répartition des effectifs selon la relation formelle doublée d'affinité et le degré d'implication**

| Degré d'implication<br>Type de relation | Faible implication | Forte implication | Total |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------|-------|
| Relation formelle assortie d'affinité   | 74                 | 84                | 158   |

Ce tableau présente lui aussi la répartition des effectifs des sujets ayant une relation formelle doublée d'affinité selon le degré d'implication. 158 sujets de l'échantillon ont une relation formelle doublée d'affinité avec le supérieur hiérarchique. Parmi eux 74 sont de faible implication contre 84 de forte implication.

### 3.3- Relation avec le supérieur hiérarchique et implication dans l'emploi

**Tableau 3: croisement des effectifs selon le type de relation avec le supérieur hiérarchique et le degré d'implication dans l'emploi**

| Implication dans l'emploi<br>Relation avec le supérieur hiérarchique | Faible implication | Forte implication | Total |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------|
| Relation formelle stricte                                            | 109                | 53                | 162   |
| Relation formelle assortie d'affinité                                | 74                 | 84                | 158   |
| Total                                                                | 183                | 137               | 320   |

Nous rappelons les formules suivantes pour les tests du coefficient phi et du khi carré, bien que les données aient été traitées à l'aide du logiciel SPSS:

$$\phi = \frac{(A.D) - (B.C)}{\sqrt{E.F.G.H}}$$

$$N*\phi^2 = \chi^2$$

$$\phi = 0.20 \text{ soit } \chi^2 = 13,66$$

A un degré de liberté et à tous les seuils de probabilité, ce résultat est significatif.

Ce tableau est un croisement des deux modalités de la variable dépendante (Implication) avec les deux modalités de la variable indépendante (relation avec le supérieur hiérarchique). Il présente donc d'une part la fréquence des sujets de faible implication ayant d'un côté une relation formelle stricte avec le supérieur hiérarchique, et de l'autre côté ceux ayant une relation formelle assortie d'affinité et d'autre part les sujets de forte implication ayant d'un côté une relation formelle stricte avec le supérieur hiérarchique et de l'autre côté une relation formelle assortie d'affinité.

En analysant de façon détaillée et approfondie les données du tableau ci-dessus, le constat qui se dégage est que nous avons 84 sujets (53,16%) de forte implication parmi les 158 sujets qui ont une relation formelle assortie d'affinité avec leur supérieur hiérarchique. A l'inverse, ce sont 109 sujets (67,28%) sur 162 sujets ayant une relation formelle stricte avec le supérieur hiérarchique, qui manifestent une faible implication dans l'emploi.

Ce constat nous fait nous orienter vers la confirmation de notre hypothèse. Toutefois nous avons recouru aux tests d'hypothèse statistique (Phi et Khi carré) pour la vérification scientifique. A cet effet le coefficient de corrélation Phi (  $\phi$  ) nous donne un résultat de 0.20; ce qui correspond à un Khi carré (  $\chi^2$  ) de 13.66. Ce résultat étant significatif, à 1 ddl, à tous les seuils de probabilité, l'hypothèse selon laquelle « le niveau d'implication dans l'emploi est plus élevé chez les femmes fonctionnaires de l'administration publique d'Abidjan entretenant des relations formelles doublées d'affinité avec leur supérieur hiérarchique que chez leurs homologues qui ont des relations formelles strictes avec ce dernier », est confirmée.

Nous avons interprété ces résultats à la lumière des théories du comportement planifié, de l'interactionnisme symbolique et de l'attachement au lieu de travail,

En premier lieu, au niveau de la théorie du comportement planifié de Ajzen (2005), disons que les femmes fonctionnaires dans leur décision d'implication rentrent dans un processus cognitif et émotionnel influencé par leur attitude envers l'emploi. Cette attitude est en effet forgée par la tendance favorable qu'elles ont de la relation avec le supérieur hiérarchique.

Les normes subjectives issues de cette théorie renvoient aux pressions sociales que perçoit la femme fonctionnaire de l'administration publique quant à la manière dont son supérieur juge son comportement. En s'impliquant dans l'emploi, elle va dans le sens de ce jugement favorable que lui impose la pression sociale.

Quant à la théorie de l'interactionnisme symbolique (Blumer, 2012), elle s'appuie sur ses trois principes sont les suivants : - les êtres humains agissent envers les choses selon le sens qu'elles ont pour eux, - la signification de ces choses dérive et émerge de l'interaction, - le sens est traité et modifié par un processus d'interprétation auquel a recours la personne qui a affaire à elle. Au demeurant, la femme fonctionnaire de l'administration publique ayant une relation formelle doublée d'affinité avec le supérieur hiérarchique développe une signification envers l'emploi qui dérive et émerge de cette interaction entre lui et le supérieur hiérarchique. Cette signification s'avère donc positive au regard de la confirmation de cette hypothèse.

Pour ce qui est de la théorie d'attachement au lieu de travail qui est, selon Rioux (2005), un lien affectif résultant de l'interaction dynamique entre une personne et son environnement de travail, il faut noter que la relation entre les femmes fonctionnaires de l'administration publique et leur supérieur tient compte de cette dynamique. A cet effet, en étant marquée affectivement par cette relation, la femme fonctionnaire entretient un lien affectif avec son lieu de travail.

### **3. Discussion**

L'hypothèse confirmée, qui met en relation l'implication dans l'emploi et le type de relation avec le supérieur hiérarchique, peut nous faire comprendre que dans le contexte de cette étude, les relations interpersonnelles gardent une place de choix sur le plan socioculturel. De ce fait, les femmes fonctionnaires gagneraient à être plus impliquées dans leur emploi, d'autant plus que leur relation avec leur supérieur hiérarchique est une relation formelle assortie d'affinité. Ce type de relation se caractérise, en effet, par une communication plus ouverte, une reconnaissance mutuelle et une confiance plus accrue. Cela est d'autant plus fondé que c'est dans la conversation et les échanges que les esprits s'entre-visitent ; toute chose qui conduit à

**N'da Lazare**

la consolidation de cette confiance. Les résultats de cette hypothèse sont corroborés par un certain nombre de travaux sur les questions du même genre tenant particulièrement compte du climat social et des relations de travail.

Ainsi, Meng et al. (2017) soulignent que plus la relation entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur sont de bonne augure plus cela impacte positivement le sentiment d'efficacité, renforce l'estime de soi, l'autonomie et l'autodétermination. Toutes choses qui concourent au bien-être psychologique du travailleur et en conséquence un effet positif sur son implication dans l'emploi.

Dans la même veine ST-Martin (2019), relève une corrélation positive entre la qualité des relations supérieur hiérarchique-subordonné et les comportements proactifs et novateurs chez ces derniers. Ce sont là des éléments d'engagement professionnel qui rejoignent fortement la variable implication au travail que nous mettons en exergue dans cette étude. Ces résultats sont aussi corroborés par les travaux de Gnassingbé (2022) qui a déterminé le lien entre l'atmosphère sociale au travail et l'engagement organisationnel. Parmi les multiples variables de cette atmosphère sociale figurent les relations de travail dont les relations avec le supérieur hiérarchique. En tout état de cause nous pouvons déduire que plus cette relation est de bonne qualité, mieux elle contribue à renforcer l'implication dans l'emploi chez les travailleurs et spécialement dans notre cas de figure les femmes fonctionnaires qui percevraient ainsi un environnement de travail sécurisant. Cela est d'autant plus vrai que dans un environnement social froid et apathique, les individus ne sont pas psychologiquement disposés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à faire éclore leur génie intérieur.

Ces résultats corroborent également ceux issus des travaux de Bergeron (2013) qui a montré pour sa part que la qualité des trois dimensions de l'alliance de travail avec le supérieur hiérarchique direct a une influence sur l'intention de quitter. Mieux si elles sont de bonne qualité l'intention de rester de la part du subordonné est davantage élevée. Or dans les dimensions de l'implication se trouve justement l'intention de rester. Plusieurs items de l'échelle d'implication dans l'emploi portent sur cette dimension ce qui justifie cette proximité avec la confirmation de notre hypothèse.

Les travaux de Ba (2022), qui établissent un lien entre les relations avec le supérieur hiérarchique et leur impact sur la motivation au travail des salariés des entreprises privées vont eux aussi dans le même sens que les résultats de cette étude. Car la variable motivation étant

du même registre que celle de l'implication, le fait pour les relations formelles assorties d'affinité d'y avoir un fort impact rejoignent aussi celle de l'implication qui en est une variante.

Les résultats des travaux de Otémé et al. (2016) qui montrent que lorsque les relations de travail avec le supérieur hiérarchique sont de qualité, cela a un effet motivant sur les subordonnés, vont eux aussi dans le sens de la confirmation de cette hypothèse. Cet ensemble de facteurs dits moteurs ou non pécuniaires constituent un véritable propulseur en matière de motivation et d'implication au travail. Ces résultats suggèrent aux supérieurs hiérarchiques un travail, mieux une relation de travail à visage plus humaine et empathique avec leurs subordonnés tout en en préservant le cadre formel.

Ils suggèrent également la mise en place de véritables programmes de formation sur le leadership émotionnel et la communication dans les services publics en vue d'une plus grande efficacité des équipes de travail. Les personnels féminins devraient également être formés ou sensibilisés à la nécessité de construire des relations de qualité avec le supérieur hiérarchique.

On peut toutefois souligner quelques limites pour ces résultats qui sont entre autres le fait que le terrain d'étude ait été limité à Abidjan. Ce qui suggère une extension du terrain d'étude en vue d'une plus grande généralisation des résultats.

## **Conclusion**

L'étude que nous avons menée avait pour but de cerner le lien possible entre l'implication dans l'emploi et les relations de travail, notamment celles avec les supérieurs hiérarchiques. Elle a porté son attention sur les femmes fonctionnaires de l'administration publique d'Abidjan. Nous retenons donc que la qualité et le type de relations en vigueur entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnées contribuent à l'implication de ces dernières dans leur emploi. Nous avons en conséquence tiré les leçons que la dynamique des relations humaines au travail a encore une place essentielle dans la vie des organisations et des institutions surtout pour la consolidation de la place des femmes dans la sphère du travail moderne. Les perspectives peuvent se fonder sur au moins deux aspects. D'une part cette étude peut être approfondie en utilisant une méthode mixte en associant au questionnaire (quoique ces échelles soient bien construites) un guide d'entretien semi-directif. D'autre part l'étude pourrait s'étendre à une échelle plus grande au-delà du district d'Abidjan pour embrasser les autres localités du pays.

## Références bibliographique

Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior*, 2<sup>e</sup>. édition, Milton-Keynes, England, Open University Press/McGraw-Hill.

Ba, N. (2022). «Représentation du travail, relations avec le supérieur hiérarchique et motivation au travail chez les employés des entreprises industrielles privées d'Abidjan». *DJIBOUL*, 1(3), 292-305.

Baret, C. et Angélique, V. (2018). «Quelles pratiques de GRH pour colmater le tuyau perce ? une analyse de évaporation des femmes à mesure de l'ascension hiérarchique à partir d'une étude de cas exemplaire». *29ème congrès de l'AGRH* (Association francophone de gestion des ressources humaines), Université Lyon 3, Oct 2018, Lyon, France. (hal-02482691)

Bergeron, S. (2013). L'effet de l'alliance de travail entre le superviseur immédiat et les subordonnés de différentes générations sur leur intention de quitter (Thèse de Doctorat). Université de Sherbrooke.

Blumer, H. (2012). Interactionnisme symbolique [1969]. *Théorie sociologique contemporaine*, 62.

Charles-Pauvers, B. (1998). «Concilier relation d'emploi et implication organisationnelle» ? in Allouche, J., Siré B., Ressources humaines ; une gestion éclatée, *Economica*.

Creusier, J. (2014). «Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication». *Conférence : AGRH At : Chester*, Royaume-Unis.

Gnassigbé, K. (2022). «Climat social de travail et implication organisationnelle des travailleurs de la zone franche au Togo». *collection recherches & regards d'Afrique* vol 1 n 0 2 / juillet 2022 .ISBN : 978 - 2 - 493659 - 01 - 9.

Golli, A., Yahiaoui, D. & Swalhi, A. (2019). «Climat éthique et implication organisationnelle : quels liens dans le cas des entreprises tunisiennes ? Autour de l'innovation : adaptation et responsabilité». *Management et sciences sociales*. 26, 88-105.

Gukdo, B., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). «Leader trust, competence, LMX, and member performance: A moderated mediation framework». *Psychological Reports*, 120(6), 1137-1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>

Harribey, J.-M. (1998). *L'économie : Le développement soutenable par la réduction du temps de travail*. Paris : L'Harmattan.

Kanter, R. M. (1968). «Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities». *American Sociological Review*, 33, pp. 499-517.

Lemoine, C. (2004). « L'implication professionnelle : entre motivation et souffrance », in *Les risques psychosociaux au travail*. Paris, Presses Universitaires de France.

Lodahl, T. M. & Kejner, M. M. (1965). «Définition et mesure de l'implication professionnelle. *Journal of Applied Psychology*». 49. pp. 24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). «Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review». *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

Meng, Y., Tan, J., & Li, J. (2017). «Abusive supervision by academic supervisors and postgraduate research students' creativity: The mediating role of leader–member exchange and intrinsic motivation». *International Journal of Leadership in Education*, 20(5), 605-617. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1304576>

O'Reilly, CA, & Chatman, J. (1986). «Engagement organisationnel et attachement psychologique : effets de la conformité, de l'identification et de l'internalisation sur le comportement prosocial». *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Otémé, A. C., Kouakou, O. & Kouadio, A. A. (2016). «Solidarité organisationnelle, relation de travail et motivation des employés des entreprises industrielles du district d'Abidjan». *Rev. Ivoir. Anthropol. sociol. KASA BYA KASA*, 33, 95-110.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). «Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models». *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–91. doi: 10.3758/brm.40.3.879. PMID: 18697684

Rioux, L. (2006). «Construction d'une échelle d'attachement au lieu de travail : Une démarche exploratoire». *Revue Canadienne des Sciences du comportement*, 38(4), 325-336.

ST-Martin, Karel-ann (2019). «Comportements innovants et bien-être psychologique au travail : examen du rôle de la relation supérieur-subordonné et des objectifs interpersonnels». *Mémoire*, septembre 2019, Université de Sherbrooke.

Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Éd. Liaisons.

Yao R., Y. (2018). «Sociabilité, profil de carrière et implication des agents de la société pour le développement minier de la Côte d'Ivoire». *Revue Africaine d'Anthropologie, Nyansa-Pô*, (27).