
Formes d'engagement organisationnel et performance des soldats : Une étude exploratoire dans les forces armées béninoises

Koffi Hervé Bertrand DOSSOU YOVO¹ et Maxime José CHANHOUN²

Mots clés:

*Engagement
organisationnel ;
Performance
opérationnelle ;
Organisations
militaires*

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse les principales formes d'engagement organisationnel qui influencent la performance des soldats au sein des forces armées béninoises. À travers une approche qualitative, vingt et un (21) entretiens semi-directifs ont été menés auprès de militaires en activité, afin de recueillir des témoignages riches et ancrés dans leur expérience professionnelle. Les données ont été soumises à une analyse de contenu thématique selon une démarche inductive. Les résultats révèlent que l'engagement affectif ou émotionnel découle d'un attachement profond à la mission de défense de la patrie et aux valeurs militaires partagées. L'engagement normatif, pour sa part, s'inscrit dans une logique de loyauté, de respect de la hiérarchie et de devoir moral envers la nation. Quant à l'engagement de continuité, il repose davantage sur la sécurité sociale et professionnelle assurée par les forces armées. L'étude met également en évidence d'autres formes d'engagement, notamment physique, patriotique et calculé, qui contribuent à la gestion des contraintes du service et favorisent la performance collective des soldats.

© 2026 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Docteur en Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (UAC), Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO), Bénin, email : generalherve0@gmail.com
2. Maître de Conférences, Agrégé des Universités de CAMES, Diplômé d'Expertise Comptable, Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), email : chanhounm@yahoo.fr

INTRODUCTION

L'engagement organisationnel se définit comme le degré d'identification d'un individu à son organisation, sa volonté de contribuer activement à la réalisation des objectifs collectifs et sa fidélité envers celle-ci (Bai & Vahedian, 2023 ; Freire & Azevedo, 2024). Ce concept dépasse le cadre purement contractuel du travail : il renvoie à un attachement psychologique et comportemental qui influence directement la motivation, la persévérance et la performance au sein des organisations (Cohen, 2014). Selon le modèle de Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel se décline en trois dimensions : affective, traduisant l'attachement émotionnel à l'organisation ; normative, fondée sur le sens du devoir et la loyauté ; et de continuité, basée sur le coût perçu d'un départ. Ces trois formes d'attachement conditionnent la stabilité, la fidélité et l'efficacité des membres de l'organisation (Jahanzeb & Bouckennooghe, 2024).

Dans les forces armées, cet engagement prend une dimension stratégique et identitaire majeure. Il ne se limite pas à une adhésion aux objectifs institutionnels, mais renvoie à une mobilisation totale de l'individu — physique, morale et émotionnelle — au service de la mission nationale (Bartone, 2006). Plusieurs recherches menées dans les armées occidentales montrent que des niveaux élevés d'engagement renforcent la cohésion, la discipline, la résilience au stress et la performance opérationnelle (Mowday, Steers & Porter, 1979 ; Schaufeli & Bakker, 2004). Ces études démontrent aussi que des leviers tels que le leadership transformationnel, la reconnaissance organisationnelle et la communication interne jouent un rôle déterminant dans le maintien de la motivation des soldats (Bass, 1990).

Cependant, la majorité de ces travaux restent ancrés dans des contextes occidentaux, où les conditions matérielles, les ressources humaines et les pratiques de management diffèrent profondément des réalités africaines (Afolabi & Aluko, 2018). Cette transposition pose un problème d'adéquation théorique : les modèles dominants de l'engagement organisationnel, comme celui de Meyer et Allen, ne tiennent que partiellement compte des déterminants socioculturels et institutionnels propres aux contextes africains. Dans des environnements marqués par la précarité, la hiérarchie rigide et une forte dimension communautaire, les formes d'engagement peuvent être façonnées par d'autres logiques — notamment le

patriotisme, la solidarité, la religiosité ou le devoir moral — que la littérature classique ne capture pas suffisamment (Nembhard & Edmondson, 2006).

Au Bénin, les forces armées opèrent dans un contexte institutionnel et sécuritaire particulièrement exigeant. Selon le Rapport du Ministère de la Défense (2022), les soldats font face à des conditions de travail difficiles : insuffisance d'équipements, retards dans les promotions, manque de reconnaissance et pression psychologique liée aux menaces terroristes régionales. Près de 30 % d'entre eux présenteraient des symptômes de stress post-traumatique latent (Van Mol et al., 2018), et certaines unités enregistrent des taux de rotation supérieurs à 15 %, bien au-delà de la norme internationale estimée entre 5 et 7 % (NATO, 2020). Ces réalités fragilisent l'engagement affectif et normatif des militaires, tout en accentuant leur désengagement vis-à-vis de l'institution. Par ailleurs, les études existantes (Kouadio, 2023) montrent que le style de commandement autoritaire et la faible communication interne réduisent le sentiment d'appartenance et la confiance envers la hiérarchie.

Ces constats font émerger un gap théorique et empirique majeur. Les recherches antérieures se sont largement concentrées sur les dimensions affectives, normatives et calculées de l'engagement sans examiner les formes hybrides et contextuelles observables dans les armées africaines, telles que l'engagement patriotique, moral, physique ou calculé. De plus, peu de travaux se sont attachés à analyser comment ces formes interagissent et influencent la performance opérationnelle des soldats dans un environnement marqué par la rareté des ressources et l'incertitude sécuritaire. Ce déficit d'analyse contextuelle limite la compréhension des mécanismes d'attachement et de motivation au sein des forces armées béninoises.

Dans ce cadre, la question de recherche est la suivante : Quelles sont les formes d'engagement organisationnel observées au sein des forces armées béninoises, et dans quelle mesure influencent-elles la performance individuelle et collective des soldats dans un contexte marqué par des contraintes organisationnelles, matérielles et psychologiques fortes ?

Cette question vise à explorer la nature, les ressorts et les effets de l'engagement des militaires béninois à partir d'une approche qualitative, centrée sur leurs expériences vécues. L'étude s'inscrit ainsi dans une double perspective :

- Théorique, en enrichissant les modèles existants de l'engagement organisationnel par une lecture contextualisée et culturalisée adaptée au champ militaire africain ;
- Managériale, en identifiant des leviers concrets d'amélioration de la performance et de la fidélisation du personnel militaire.

L'article s'organise en trois sections : la première présente le cadre théorique relatif à l'engagement organisationnel et à la performance dans le secteur militaire ; la deuxième expose la méthodologie adoptée ; et la troisième développe les résultats et leur discussion, avant d'ouvrir des perspectives d'action pour la gouvernance des ressources humaines dans les forces armées béninoises.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. Approche conceptuelle de l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est reconnu comme un concept clé pour comprendre le comportement des employés au sein des organisations. Il résulte à la fois de facteurs personnels, relationnels et contextuels (Meyer, Allen & Gellatly, 1990 ; Djohossou & Worou, 2024) et constitue un prédicteur central de la performance, de la citoyenneté organisationnelle et de la fidélité au travail (Tang & Vandenberghe, 2025 ; Macey & Schneider, 2008). Selon Allen et Meyer (1991, p. 67), il s'agit d'un « état psychologique qui définit la relation de l'employé avec l'organisation et influence sa décision de poursuivre ou non son appartenance à celle-ci ». Le modèle tridimensionnel proposé par ces auteurs a profondément marqué la recherche en sciences de gestion, en distinguant trois formes d'engagement – affectif, normatif et calculé – reposant sur des motivations distinctes mais complémentaires. Des recherches récentes confirment la pertinence de cette typologie tout en plaidant pour l'élargissement du concept à d'autres formes, telles que l'engagement envers la profession ou la carrière (Vandenberghe et al., 2021 ; Albrecht, 2010).

L'engagement affectif correspond à l'attachement émotionnel et au lien positif que l'individu développe envers son organisation. Le salarié reste parce qu'il le souhaite, car il partage ses valeurs et adhère à ses objectifs (Schaufeli, 2017 ; Meyer et al., 2018). Cette forme d'engagement se construit à partir d'expériences enrichissantes, d'un climat de confiance et

de relations sociales de qualité. L'engagement normatif, quant à lui, repose sur un sentiment d'obligation morale : l'individu reste parce qu'il estime que c'est « la bonne chose à faire » (Wasti, 2005). Ce sentiment découle souvent d'un sens du devoir, de la loyauté ou d'un attachement à des valeurs institutionnelles fortes telles que l'honneur, le respect ou le service. Enfin, l'engagement de continuité repose sur une logique plus rationnelle : l'individu reste parce que les coûts liés à un départ excèdent les bénéfices attendus. Cette forme d'engagement, fondée sur la sécurité, la stabilité et la rareté d'opportunités alternatives, favorise la rétention du personnel mais ne garantit pas un investissement élevé ou proactif (Cohen, 2007). Bien que le modèle de Meyer et Allen demeure une référence incontournable, la littérature contemporaine tend à l'enrichir en intégrant des dimensions psychologiques, professionnelles et contextuelles (Tang & Vandenberghe, 2025 ; Albrecht, 2020). En contexte militaire, ces trois dimensions prennent un relief particulier, car la performance repose à la fois sur la compétence technique, la motivation, la discipline et la cohésion des troupes.

1.2. Théorie du renforcement (Behavioral Reinforcement Theory)

La théorie du renforcement, développée par B. F. Skinner dans les années 1950, constitue l'un des fondements du courant béhavioriste. Elle repose sur l'idée que les comportements humains peuvent être appris, façonnés et maintenus en fonction des conséquences qu'ils produisent. Selon Skinner (1953), un comportement suivi d'une conséquence positive ou d'une suppression d'un stimulus négatif a davantage de chances de se reproduire, tandis qu'un comportement suivi d'une conséquence désagréable tend à disparaître. La théorie distingue quatre types de renforcement : le renforcement positif, consistant à offrir une récompense après un comportement souhaité ; le renforcement négatif, qui consiste à supprimer une contrainte après un comportement attendu ; la punition, qui introduit une sanction après un comportement indésirable ; et enfin, l'extinction, correspondant à l'absence de réaction jusqu'à la disparition du comportement non désiré.

Dans le contexte militaire, cette théorie permet d'expliquer comment l'engagement et la performance des soldats sont largement influencés par les stimuli externes produits par l'institution. Les décorations, promotions, primes de mission ou félicitations officielles

agissent comme des renforcements positifs incitant à reproduire des comportements conformes aux valeurs de l'armée (Vandenberghe et al., 2017). À l'inverse, les sanctions disciplinaires visent à décourager la désobéissance ou l'indiscipline, tandis que le renforcement négatif se traduit par la réduction de certaines contraintes en guise de récompense, par exemple une diminution du nombre de gardes après une mission accomplie avec excellence. En revanche, l'absence de reconnaissance – appelée extinction – conduit souvent à une baisse de la motivation et de l'investissement.

Cependant, la théorie du renforcement est critiquée pour son caractère réducteur. Elle néglige la motivation intrinsèque, c'est-à-dire les raisons internes et valorisantes qui poussent les individus à agir : sens du devoir, patriotisme, fierté professionnelle ou accomplissement personnel (Deci & Ryan, 1985 ; Gagné & Deci, 2005). De plus, une utilisation excessive des récompenses peut générer une dépendance comportementale, où l'individu n'agit que sous incitation externe (Kohn, 1993). Certaines recherches ont aussi montré que les récompenses externes peuvent diminuer la motivation intrinsèque, un effet connu sous le nom de « sur-justification » (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Malgré ces limites, cette théorie demeure utile pour identifier les leviers concrets d'engagement, qu'ils soient matériels (primes, promotions) ou symboliques (médailles, distinctions). Elle offre également un cadre d'évaluation de la pertinence des pratiques managériales dans les armées béninoises, où les ressources sont limitées et la reconnaissance symbolique reste un puissant moteur de fidélisation et de performance.

1.3. Dimensions de l'engagement organisationnel et performance individuelle

Les travaux en psychologie organisationnelle ont largement démontré que les différentes formes d'engagement ne produisent pas les mêmes effets sur la performance individuelle (Jahanzeb & Bouckennooghe, 2024 ; Vandenberghe et al., 2021 ; Bowling et al., 2010). L'engagement affectif est généralement reconnu comme la dimension la plus bénéfique, car il repose sur un attachement émotionnel fort et une identification authentique aux valeurs de l'organisation. Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) ont montré que cette forme d'engagement favorise la performance, la créativité, la coopération et la persévérance au

travail. Dans un cadre militaire, un soldat animé par cet engagement dépasse les simples obligations statutaires, fait preuve d'initiative, soutient ses camarades et contribue à la cohésion du groupe, même dans des environnements hostiles ou sous forte pression (Ryan & Deci, 2017).

L'engagement normatif, quant à lui, découle d'un sentiment de responsabilité morale et de loyauté envers l'organisation (Tang & Vandenberghe, 2020). Il favorise la discipline, la conformité aux règles et la stabilité des comportements, autant d'éléments essentiels dans les forces armées. Enfin, l'engagement calculé, encore appelé engagement de continuité, se fonde sur une évaluation rationnelle des coûts et avantages liés au maintien dans l'organisation (Tang & Vandenberghe, 2025 ; Meyer, 2016). Le soldat reste alors en raison de la sécurité de l'emploi, des avantages sociaux ou de l'absence d'alternatives professionnelles. Cette forme d'engagement, bien qu'utile à la rétention du personnel, ne garantit pas une implication active ni une motivation durable. En effet, un engagement trop fondé sur l'intérêt personnel peut freiner la créativité, réduire la disponibilité opérationnelle et compromettre la performance collective. Dans un contexte militaire, où la discipline et la réactivité sont vitales, l'équilibre entre engagement affectif, normatif et calculé apparaît donc déterminant pour préserver la cohésion, la loyauté et l'efficacité des troupes.

2. Méthodologie de la recherche

Cette recherche, ancrée dans une posture interprétative, mobilise une approche qualitative visant à appréhender en profondeur les perceptions, expériences et dynamiques sous-jacentes à l'engagement organisationnel et à la performance des soldats au sein des forces armées béninoises. Contrairement à une démarche quantitative, centrée sur la mesure et la quantification, l'approche qualitative privilégie la compréhension des significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques professionnelles et à leur vécu au sein de l'institution (Denzin & Lincoln, 2011). Elle permet ainsi de saisir la complexité des comportements organisationnels, en contextualisant les représentations et les logiques d'action propres à chaque militaire interrogé.

2.1. Méthode de collecte des données et échantillonnage

Dans un design qualitatif et exploratoire, cette étude repose principalement sur la conduite d'entretiens semi-directifs. La population cible regroupe des militaires en activité issus de différentes unités des forces armées béninoises (terre, air, mer, garde nationale), et de diverses spécialités telles que la santé, la logistique, les transmissions ou encore les services administratifs et de ressources humaines. L'échantillonnage, de type raisonné selon la méthode proposée par Patton (2002), a été élaboré en fonction de la pertinence informationnelle des profils, c'est-à-dire de leur capacité à fournir des données riches et variées selon le grade, la fonction (opérationnelle ou RH), l'ancienneté, la disponibilité et le consentement éclairé des participants.

La taille finale de l'échantillon, fixée à 21 militaires, a été déterminée par saturation sémantique, atteinte à partir du vingtième entretien, moment où les nouvelles données n'apportaient plus d'informations significativement différentes.

Tableau 1 : Profil descriptif de l'échantillon (N = 21)

Variable	Répartition n	Fréquence en %
Âge		
Moins de 30–34	4	19,0
35–39	6	28,6
40–44	6	28,6
45–53	5	23,8
Expérience militaire		
5–9 ans	5	23,8
10–14 ans	7	33,3
15–19 ans	5	23,8
≥ 20 ans	4	19,0
Niveau d'études (civil/militaire)		
CEP	1	4,76
BEPC ou équivalent	3	14,29
BAC ou équivalent	6	28,57
Licence et master	7	33,33
Diplôme d'état-major/écoles de guerre et Doctorat	4	19,05
Grade		
Caporal/Major	5	23,8
Capitaine/Lieutenant	6	28,6
Commandant	5	23,8
Lieutenant-colonel	3	14,3
Colonel	2	9,5
Unités/domaines d'affectation		
Terre/Infanterie	6	28,6
Garde nationale	4	19,0
Transmissions/ICT	3	14,3
Logistique	3	14,3
Santé des armées	2	9,5
Marine nationale/armée de l'air	2	9,5
État-major/RH central	1	4,8

Source : Réalisé par nous-mêmes, 2025

L'échantillon présente une diversité appréciable : les participants, âgés en moyenne de 39,6 ans, cumulent en moyenne 14,1 années d'expérience militaire. La distribution par âge montre une concentration dans la tranche 35–44 ans (57,2 %), correspondant à une population en milieu de carrière. Les années de service s'étendent de 5 à 26 ans, ce qui permet d'intégrer des perspectives variées selon le niveau d'ancienneté et de responsabilité. Cette diversité garantit

la richesse des témoignages recueillis et favorise la représentativité qualitative des expériences militaires observées.

2.2. Méthodes de traitement et d'analyse des données

Les entretiens réalisés ont été intégralement enregistrés avec l'accord préalable des participants, puis transcrits mot à mot afin de préserver la fidélité du discours et les nuances du langage employé par les soldats. Cette étape de transcription a permis de constituer un corpus riche, composé d'environ 250 pages de verbatim, utilisé comme base pour l'analyse. La démarche d'analyse s'est appuyée sur la méthode thématique de Braun et Clarke (2006), reconnue pour sa flexibilité et sa rigueur dans l'exploration qualitative. L'objectif était d'identifier, d'organiser et d'interpréter les significations récurrentes autour de l'engagement organisationnel et de la performance perçue au sein des forces armées béninoises.

Le processus s'est déroulé en six étapes successives :

- Familiarisation avec les données : lecture répétée des transcriptions afin d'obtenir une compréhension globale du contenu, marquer les premières impressions, et noter les éléments récurrents liés aux émotions, aux motivations et aux expériences de travail.
- Codage initial : génération manuelle de codes à partir des segments de texte pertinents. Ces codes représentaient les unités de sens rattachées à des idées, attitudes ou comportements (par exemple : loyauté, sacrifice, justice organisationnelle, épuisement moral, fierté du service). Le codage a été inductif (émergent à partir du discours) et déductif (guidé par le cadre théorique de l'engagement de Meyer & Allen, 1991).
- Regroupement thématique : les codes similaires ont été agrégés pour former des catégories conceptuelles. Celles-ci ont ensuite été organisées en thèmes majeurs tels que le sens du devoir et du service, la reconnaissance et la motivation, la discipline et la cohésion, les contraintes familiales et matérielles, ou encore le leadership et la communication hiérarchique.
- Révision et consolidation : les thèmes ont été confrontés au corpus pour vérifier leur pertinence et leur cohérence interne. Certains ont été fusionnés ou reformulés afin d'éviter les redondances et de mieux représenter la diversité des points de vue.

- Définition et dénomination : chaque thème a été précisé dans sa portée analytique et replacé dans la structure conceptuelle de la recherche (par exemple, les thèmes relatifs à la reconnaissance et au sentiment d'appartenance ont été intégrés à l'axe de l'engagement affectif).
- Rédaction analytique : les résultats ont été mis en récit à travers une écriture interprétative reliant les extraits de verbatim aux concepts théoriques et aux catégories analytiques issues du codage.

Afin d'assurer la fiabilité et la validité de l'analyse, un double codage indépendant a été réalisé sur un sous-corpus représentant 30 % des entretiens, puis comparé entre deux chercheurs pour vérifier la convergence des interprétations. Les divergences ont été discutées collectivement afin d'aboutir à un consensus thématique partagé. De plus, une triangulation interprofils a été effectuée selon le grade, l'unité d'appartenance et la fonction (RH ou opérationnelle), permettant de nuancer les résultats et d'éviter une lecture homogénéisante des réalités militaires.

Le logiciel NVivo 12 a été mobilisé pour faciliter la gestion du corpus, le repérage des cooccurrences et la visualisation des relations entre catégories. Cet outil a permis d'établir des arbres thématiques mettant en évidence la structure hiérarchique des codes et la fréquence de leur apparition.

Enfin, des observations participantes ont été conduites dans différents contextes (manœuvres, briefings, cérémonies, activités de terrain) afin de confronter les propos des soldats à leurs comportements effectifs. Ces observations ont permis d'enrichir l'interprétation en intégrant les aspects non verbaux et interactionnels de l'engagement — tels que la discipline, la posture hiérarchique ou les rituels militaires —, renforçant ainsi la validité écologique de la recherche. Cette triangulation entre entretiens, observations et analyse thématique a permis de dégager une compréhension à la fois profonde, contextualisée et dynamique des logiques d'engagement et de performance dans les forces armées béninoises.

3. Présentation et analyse des résultats de la recherche

Dans le but de comprendre plus précisément la manière dont les soldats perçoivent la relation

entre leur engagement organisationnel et leur performance au sein des forces armées béninoises, une série d'entretiens semi-directifs a été réalisée. Ces échanges ont permis de recueillir des témoignages riches et variés sur les motivations des militaires, leur attachement à l'institution, leur rapport au commandement et leur perception de la performance individuelle et collective. Les questions issues du guide d'entretien ont été formulées de façon à encourager une réflexion approfondie sur ces dimensions clés.

Tableau : Quelques questions posées lors des entretiens

N°	Questions
1	Qu'est-ce qui vous motive le plus à servir dans les forces armées béninoises ?
2	Dans quelle mesure estimez-vous que votre maintien dans l'armée est lié à la stabilité ou aux avantages qu'elle procure ?
3	Selon vous, quels facteurs renforcent ou affaiblissent votre performance au sein de votre unité (discipline, esprit d'équipe, réactivité, etc.) ?
4	Comment décririez-vous l'influence de votre supérieur hiérarchique sur votre niveau d'engagement et votre motivation ?

Les propos recueillis auprès des vingt et un soldats interrogés mettent en lumière la diversité des perceptions de l'engagement organisationnel et son influence directe sur la performance opérationnelle. Ces verbatims illustrent la manière dont les militaires interprètent leur rapport à l'armée, leur motivation et leur manière d'exécuter leurs missions. Pour un premier participant, « l'engagement organisationnel, c'est quand on se sent concerné par les objectifs de l'armée, pas seulement pour le salaire, mais parce qu'on croit en la mission. Cet engagement a un impact direct sur la performance des soldats. Quand je suis motivé et impliqué, je suis plus discipliné et réactif en mission. (...) Mon engagement organisationnel s'est renforcé depuis que j'ai un supérieur qui pratique un leadership participatif. Il nous responsabilise. (...) Ça se voit dans la performance des soldats sur le terrain : plus d'initiatives, plus de cohésion » (Entretiens 1, 4, 3). Ce témoignage illustre bien le lien entre style de commandement, sentiment de responsabilité et amélioration des performances collectives.

Un autre soldat renforce cette idée en évoquant l'importance de l'attachement affectif à son unité : « L'engagement organisationnel, je le ressens surtout à travers mon attachement à mon

unité. Ce lien émotionnel m'aide à rester concentré, discipliné, même en situation de stress. Et cette stabilité émotionnelle améliore directement la performance des soldats » (Entretien 7). Ce propos traduit la dimension affective de l'engagement, qui se manifeste par une loyauté intériorisée et une implication émotionnelle dans le travail quotidien.

Certains soldats, en revanche, insistent sur la fragilité de cet engagement lorsqu'il n'est pas soutenu par la reconnaissance institutionnelle : « Si les soldats manquent d'engagement organisationnel, la performance en souffre. Moi, je suis resté parce que je crois encore aux valeurs de l'institution. Mais sans reconnaissance ni climat de confiance, on perd en efficacité (...). L'engagement organisationnel, pour moi, c'est quand on se sent impliqué dans les décisions et les valeurs de l'armée. Quand cet engagement est fort, la performance des soldats suit automatiquement. On est plus motivés à respecter les consignes, à travailler en équipe et à rester disciplinés » (Entretiens 2, 9 et 12). Ces propos montrent que l'engagement ne peut se maintenir sans un environnement de travail fondé sur la confiance et la participation.

Le rôle du commandement apparaît également central dans les témoignages. Un commandant affirme à ce propos : « Je pense que l'engagement organisationnel ne vient pas tout seul. Il dépend beaucoup du style de commandement. Quand le chef nous traite avec respect et valorise nos efforts, notre engagement augmente, cela nous fortifie. Pour nous, c'est un engagement émotionnel et physique ; en ce moment, notre performance devient plus visible sur le terrain » (Entretien 13). Ce point de vue illustre la relation directe entre la qualité du leadership, la reconnaissance des efforts fournis et l'expression d'un engagement durable.

D'autres militaires évoquent une relation de cause à effet plus explicite entre engagement et performance : « Les soldats les plus engagés au niveau organisationnel sont aussi ceux qui performant le mieux. Ils prennent des initiatives, respectent la hiérarchie et sont toujours prêts à intervenir. C'est une relation très claire. » Un autre ajoute : « On parle de performance des soldats, mais on oublie que sans engagement organisationnel, il n'y a pas de résultats. Je suis performant parce que je crois en ce que je fais et je me sens utile à l'organisation. Sinon, je ferais juste le minimum » (Entretiens 14, 15, 17). Ces extraits révèlent que la performance, dans le contexte militaire béninois, ne résulte pas seulement de la discipline, mais d'une conviction partagée du sens du service et de l'utilité sociale de la mission.

Pour approfondir l'interprétation de ces discours, les verbatims ont été intégrés et codés dans le logiciel NVivo 12 Plus, qui a permis d'identifier les mots-clés les plus fréquents et les thématiques dominantes. L'analyse a fait ressortir des termes tels que mission, discipline, respect, hiérarchie, cohésion, patriotisme et reconnaissance, illustrant les dimensions fondamentales de l'engagement organisationnel des militaires béninois. Ces résultats confirment que la performance individuelle et collective se construit à travers un équilibre entre attachement émotionnel, reconnaissance hiérarchique et cohésion d'équipe.

Figure 1 : Nuage de mots



Source : Résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

L'analyse lexicale des verbatims a permis de dresser un tableau synthétique présentant la fréquence d'apparition des principaux mots-clés utilisés par les soldats pour exprimer leur perception de l'engagement organisationnel et de la performance. Ce traitement quantitatif du contenu met en évidence les concepts les plus centraux du discours recueilli, traduisant les

représentations dominantes et les valeurs partagées au sein des forces armées béninoises.

Tableau 2 : Fréquence des mots – “Engagement organisationnel et performance des soldats”

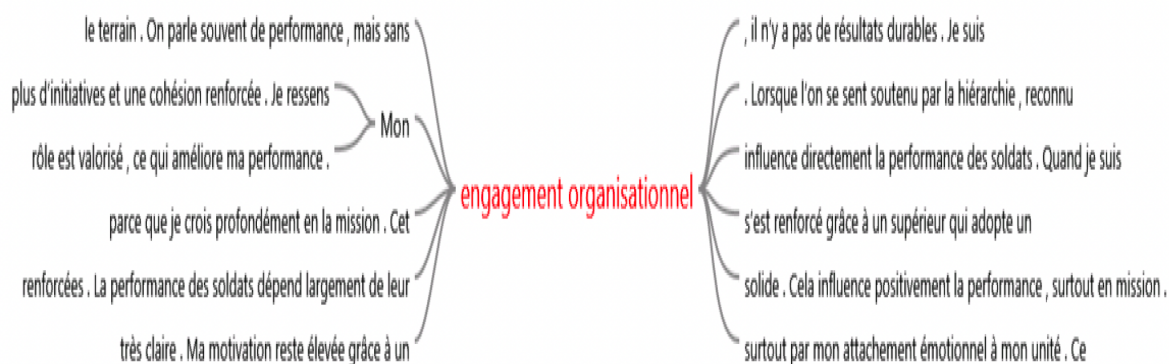
Mots-clés	Fréquence absolue	Fréquence (%)
Organisationnel	83	20,75
Soldats	71	17,75
Performance	61	15,25
Engagement & motivation	53	13,25
Hierarchie & commandement	47	11,75
Mission	43	10,75

Source : Résultats issus de nos enquêtes, 2025

La lecture de ce tableau montre que les termes organisationnel, soldats et performance occupent une place prédominante dans le discours des participants. Cette récurrence témoigne de l'importance accordée à la structure institutionnelle, au rôle identitaire du militaire et à la recherche d'efficacité dans l'exécution des missions. Ces trois notions constituent le cœur sémantique du discours sur l'engagement. Par ailleurs, les occurrences significatives de mots tels que motivation, hiérarchie et mission traduisent la dimension à la fois psychologique et relationnelle de l'engagement : les soldats associent étroitement leur performance à la reconnaissance hiérarchique, à la qualité du commandement et à la clarté des objectifs de mission.

Ainsi, cette première exploration lexicale met en lumière les axes conceptuels majeurs autour desquels se structurent les représentations de l'engagement dans l'armée béninoise : la logique organisationnelle, la dynamique individuelle de motivation, et la cohésion autour du commandement. Ces tendances ont orienté la poursuite de l'analyse vers la construction d'un arbre de mots, permettant de visualiser les liens entre les concepts et de mieux comprendre la manière dont les soldats articulent leur identité professionnelle, leur appartenance institutionnelle et leur performance au quotidien.

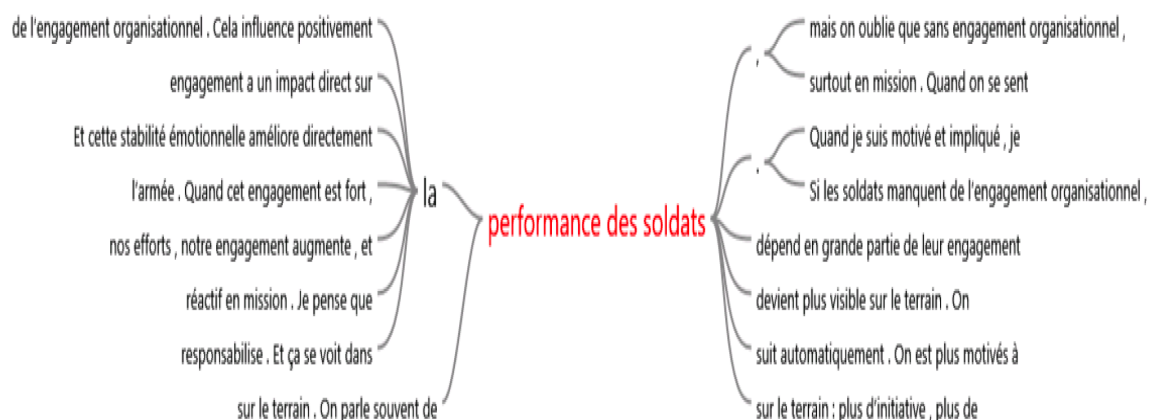
Figure 2 : Arbre de mots – “Engagement organisationnel”



Source : Résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

L'analyse des discours fait ressortir trois formes complémentaires d'engagement : physique, patriotique et calculé. L'engagement physique traduit la résistance, la discipline et la disponibilité du soldat face aux contraintes du service. L'engagement patriotique renvoie à l'attachement à la patrie, à la fierté de servir et au sens du devoir collectif. Enfin, l'engagement calculé repose sur la recherche de stabilité, de reconnaissance et de perspectives de carrière. Ensemble, ces formes d'engagement contribuent à la performance collective, en favorisant à la fois la cohésion, la résilience et la motivation des soldats à surmonter les défis opérationnels.

Figure 3 : Arbre de mots – “Performance des soldats”



Source : Résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

La figure 2 met en évidence que l'engagement organisationnel affectif est la forme la plus évoquée par les militaires interrogés. Il traduit un attachement profond à l'unité, à la mission et aux valeurs des forces armées, reflétant une implication émotionnelle intense. Les soldats évoquent avec insistance la fierté, la cohésion, le sentiment d'utilité et la fraternité d'armes. Cet engagement affectif apparaît comme le principal moteur de la performance, puisqu'il stimule la motivation, la discipline, l'initiative et la réactivité sur le terrain. En revanche, l'engagement normatif, fondé sur le sens du devoir et la loyauté envers l'institution, agit davantage comme un facteur stabilisateur. Plusieurs militaires affirment poursuivre leur service par fidélité à une tradition familiale ou par devoir moral, même en l'absence de reconnaissance ou face à des conditions de travail contraignantes. L'engagement de continuité, quant à lui, se rattache surtout aux avantages matériels et à la sécurité de l'emploi. Toutefois, il demeure perçu comme une source d'implication moindre, influençant faiblement la mobilisation personnelle et la qualité de la performance quotidienne.

La figure 3 souligne par ailleurs l'influence déterminante du contexte organisationnel dans la relation entre engagement et performance. La reconnaissance hiérarchique, le style de leadership participatif et la qualité du climat de commandement sont identifiés comme des leviers essentiels du renforcement de l'engagement. Lorsqu'ils sont effectifs, les soldats se sentent écoutés, valorisés et investis d'une responsabilité accrue, ce qui améliore sensiblement la performance individuelle et la cohésion collective. Ces observations indiquent que la construction d'un engagement organisationnel durable dépend étroitement de la qualité du management militaire et de la culture de reconnaissance au sein des forces armées.

Tableau 3 : Variables, sous-dimensions et éléments d'analyse du thème

Variables	Aspects spécifiques	Éléments d'observation
Engagement organisationnel	Engagement affectif (attachement émotionnel et patriotique à l'armée)	Sentiment de fierté, loyauté, volonté de contribuer activement au succès de l'organisation
	Engagement de continuité (nécessité de rester pour des raisons pratiques)	Raisons économiques, avantages, sécurité de l'emploi, stabilité familiale
	Engagement normatif (devoir moral)	Sentiment d'obligation morale, valeurs patriotiques, devoir envers la nation
	Engagement physique et patriotique (la passion de se donner à atteindre ses objectifs)	Passion, volonté d'accomplir une mission de défense nationale, un engagement soutenu même sans avantages
Performance des soldats	Performance individuelle	Discipline, ponctualité, respect des ordres, efficacité dans les missions
	Performance collective	Esprit d'équipe, coopération, solidarité entre soldats, coordination des actions collectives
	Réactivité et adaptabilité	Capacité à faire face aux imprévus, prise d'initiatives, autonomie opérationnelle
	Influence du commandement	Soutien du supérieur, style de leadership, reconnaissance ou motivation liée à la hiérarchie

Source : Résultats des enquêtes, 2025

Ce tableau établit une corrélation entre l'engagement organisationnel et la performance des soldats, en les déclinant selon des sous-dimensions essentielles afin de mieux appréhender les dynamiques internes propres aux forces armées béninoises. L'engagement organisationnel y est examiné à travers trois perspectives complémentaires : affective, de continuité et normative, chacune traduisant une motivation spécifique à demeurer dans l'armée — qu'il s'agisse d'un attachement émotionnel profond, d'une recherche de stabilité ou d'un sentiment de devoir moral envers l'institution.

La performance militaire, quant à elle, est envisagée sous ses dimensions individuelle et collective, intégrant des indicateurs concrets tels que la discipline, la loyauté, la rigueur ou encore la qualité du commandement. Ces éléments rendent possible une évaluation empirique du lien entre l'engagement et la performance, en ancrant les attitudes psychologiques dans des

comportements observables. Par ailleurs, les résultats mettent en lumière d'autres formes d'engagement — physique, patriotique et calculé — qui jouent un rôle déterminant dans la gestion des contraintes du service et contribuent à la cohésion ainsi qu'à la performance collective. Ces formes d'attachement se rapprochent fortement de l'engagement affectif et émotionnel, soulignant l'importance du dévouement personnel et du sentiment d'appartenance dans la réussite opérationnelle.

4. Discussion des résultats et implications de la recherche

4.1 Discussion des résultats

Les résultats de cette étude mettent en évidence quatre formes principales d'engagement organisationnel chez les soldats béninois : l'engagement affectif, de continuité, normatif et une forme émergente, l'engagement physique et patriotique, propre au contexte militaire. L'engagement affectif, dominé par l'attachement émotionnel et la fierté d'appartenir à l'armée, constitue la source la plus puissante de motivation et de performance. Plusieurs soldats déclarent : « La performance des soldats dépend en grande partie de leur engagement organisationnel. Si on se sent soutenu par la hiérarchie, reconnu et intégré dans le groupe, on travaille mieux. Personnellement, je donne le meilleur de moi-même quand je sens que mon rôle est valorisé (...) ». Ce constat confirme les travaux fondateurs de Meyer et Allen (1991), qui identifient ces formes d'engagement comme des leviers clés de motivation et de fidélisation. Il corrobore aussi Riketta (2002), pour qui un engagement affectif fort favorise des comportements de citoyenneté organisationnelle et une implication au-delà du strict devoir.

La prégnance de l'engagement normatif, fondé sur le sens du devoir et les valeurs patriotiques, rejoint les observations de Jaros (2007) et Wasti (2005) : dans des organisations hiérarchisées comme l'armée, la discipline et la loyauté deviennent des fondements de la fidélité institutionnelle. Parallèlement, l'engagement de continuité, ancré dans la recherche de sécurité et de stabilité, confirme les résultats de Somers (2009) qui soulignait que la stabilité économique réduit la mobilité professionnelle. Ces observations s'éclairent à la lumière de la théorie du renforcement de Skinner (1953), selon laquelle les comportements vertueux — ici

la discipline et la rigueur — se maintiennent par des renforcements positifs (distinctions, primes, promotions) ou négatifs (réduction des sanctions). Les récompenses matérielles ou symboliques renforcent la motivation et la loyauté, mais leur absence, ou à l'inverse l'usage excessif de la punition, peut fragiliser l'engagement affectif et transformer la discipline en simple conformité contrainte.

Les entretiens révèlent également des formes d'engagement spécifiques au milieu militaire, telles que l'engagement physique, patriotique et calculé, qui traduisent à la fois la passion du métier, la défense du drapeau et le désir de stabilité. Comme l'exprime un militaire : « Je reste motivé grâce à un bon niveau d'engagement organisationnel. Cela influence positivement la performance des soldats, surtout en mission. Quand on se sent soutenu, reconnu et écouté, on est plus efficace et réactif, même dans des contextes de stress » (Entretien 21). Ces résultats confirment Campbell et al. (1993), qui soulignent que la discipline, la ponctualité et le respect des ordres constituent des marqueurs clés de performance militaire. Ils s'accordent aussi avec Salas et al. (2015), qui insistent sur la coopération et la cohésion comme piliers de la performance collective, et avec Pulakos et al. (2000), qui considèrent l'adaptabilité comme une compétence opérationnelle cruciale dans des environnements incertains. Enfin, la recherche rejoint les travaux de Bass et Riggio (2006) sur le leadership transformationnel, qui inspire, valorise et fédère les équipes, ainsi que Mishra, Boynton & Mishra (2014), pour qui une communication organisationnelle claire renforce la confiance et l'engagement.

4.2 Implications de la recherche

Les résultats de cette recherche confirment la pertinence du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991) dans le contexte militaire béninois, tout en y intégrant une dimension additionnelle — l'engagement physique et patriotique — spécifiquement liée à la culture des forces armées. Cette contribution enrichit la littérature en démontrant que, dans des environnements marqués par la discipline, le risque et la hiérarchie, l'attachement émotionnel et moral prévaut sur les logiques purement utilitaires.

Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que le renforcement de la loyauté et du sens du devoir passe par des politiques actives de reconnaissance, de développement professionnel et

de valorisation du mérite. La performance s'en trouve améliorée lorsque le leadership est participatif, favorisant la confiance, l'autonomie et le sentiment d'appartenance. Le management militaire gagnerait ainsi à privilégier un style transformationnel, centré sur la communication, l'exemplarité et la reconnaissance des efforts individuels et collectifs.

En outre, l'étude montre que l'engagement de continuité — lié à la stabilité économique et familiale — peut être consolidé par des mesures sociales adaptées : logements militaires, primes familiales, accompagnement psychologique et soutien à la reconversion. Enfin, le développement de formations axées sur la réactivité, la coopération et la résilience permettrait d'intégrer pleinement ces compétences dans les dispositifs d'entraînement et d'évaluation. Ainsi, la performance militaire ne dépend pas uniquement de la discipline, mais aussi de la capacité de l'institution à créer un climat d'équité, de confiance et de reconnaissance — conditions essentielles d'un engagement organisationnel durable et d'une performance collective renforcée.

Conclusion et apports pour la recherche

Cette recherche a permis d'analyser en profondeur les formes d'engagement organisationnel qui influencent la performance des soldats au sein des Forces armées béninoises. En adoptant une approche qualitative interprétative, fondée sur vingt et un entretiens semi-directifs menés auprès de militaires en activité, l'étude a recueilli des récits riches et nuancés, reflétant les expériences vécues au quotidien dans un environnement marqué par la discipline, la hiérarchie et le sens du devoir. L'analyse thématique réalisée à l'aide du logiciel NVivo 12 a permis de dégager des dimensions multiples de l'engagement et de mettre en évidence la diversité des logiques qui soutiennent la motivation et la performance militaire.

Les résultats montrent que l'engagement affectif demeure la forme la plus prégnante. Il traduit un attachement émotionnel sincère à la mission nationale de défense, à la protection des populations et aux valeurs militaires béninoises. Les soldats expriment un sentiment de fierté et de dévouement, perçu comme un moteur essentiel de discipline et de cohésion. L'engagement normatif, quant à lui, s'appuie sur une loyauté institutionnelle et un sens du devoir moral envers la hiérarchie et la nation. Cette forme d'attachement repose sur la

reconnaissance de l'autorité et la gratitude envers l'institution, considérée comme garante de stabilité et d'honneur. Enfin, l'engagement de continuité renvoie à des considérations plus pragmatiques — sécurité de l'emploi, stabilité familiale et avantages sociaux — qui favorisent la rétention du personnel.

Au-delà de ces trois dimensions classiques, l'étude a mis en lumière de nouvelles formes d'engagement propres au milieu militaire : l'engagement physique, lié à l'endurance et à la disponibilité opérationnelle ; patriotique, enraciné dans la passion de servir la patrie ; et calculé, fondé sur une évaluation rationnelle des bénéfices et contraintes. Ces formes d'attachement, souvent complémentaires, influencent la gestion des contraintes du service, la résilience face aux situations extrêmes et la performance collective. Ainsi, la performance militaire apparaît comme le fruit d'un équilibre entre engagement émotionnel, moral et fonctionnel.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à la littérature sur l'engagement organisationnel en contextualisant un modèle théorique souvent étudié dans des environnements civils ou occidentaux. Elle démontre que, dans un contexte africain et militaire, les logiques d'attachement et de performance reposent sur des valeurs collectives, la loyauté hiérarchique et la reconnaissance symbolique. L'étude offre ainsi un modèle empirique contextualisé, répliquable dans d'autres armées africaines, permettant de mieux comprendre l'influence des spécificités culturelles, institutionnelles et organisationnelles sur la dynamique de l'engagement.

Cependant, cette recherche présente certaines limites inhérentes à son design qualitatif. La taille restreinte de l'échantillon (21 participants) ne permet pas une généralisation statistique, bien que la saturation sémantique assure une profondeur analytique suffisante. De plus, la nature auto-déclarative des entretiens peut être influencée par la désirabilité sociale, particulièrement dans un cadre hiérarchisé où l'expression libre demeure délicate. L'absence de données longitudinales limite également l'analyse de l'évolution de l'engagement dans le temps, tandis que les comparaisons interinstitutionnelles n'ont pas été explorées. Enfin, certaines dimensions contextuelles, telles que les conditions matérielles de travail, la culture de commandement ou la pression sécuritaire régionale, mériteraient un approfondissement

empirique.

En perspective, il serait pertinent de compléter cette étude par une approche quantitative de plus grande ampleur afin de tester statistiquement les relations entre les dimensions de l'engagement et la performance. Des études longitudinales permettraient de suivre l'évolution de la motivation et de la fidélité au cours des carrières militaires, tandis qu'une analyse comparative entre les forces armées et les forces de sécurité pourrait enrichir la compréhension des déterminants de l'engagement dans différents environnements organisationnels. Une telle démarche contribuerait à bâtir une théorie contextualisée de l'engagement militaire africain, articulant discipline, reconnaissance et performance collective dans des contextes institutionnels marqués par la contrainte et le dévouement au service public.

Bibliographie

Afolabi, T., & Aluko, B. (2018). Organizational commitment and job performance in Nigerian military. *African Journal of Military Studies*, 12(3), 45–59.

Allen, N. J., & 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.

Bai, Y., & Vahedian, A. (2023). Beyond the screen: Safeguarding mental health in the digital workplace through organizational commitment and ethical environment. *arXiv preprint, arXiv:2311.02422*.

Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology*, 18(Suppl. 1), S131–S148.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share a vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601–626.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.

- Cohen, D. (2014). Employment engagement. *People & Strategy*, 36(4), 42–47.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed.). Sage.
- Djohossou, A. J. D., & Worou, D. R. (2024). Facteurs explicatifs des comportements novateurs des agents de l'État béninois : Une étude empirique. *Revue Africaine de Gestion*, 7(1), 145–170.
- Freire, C., & Azevedo, A. (2024). “Look before you leap”: Comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 639–658.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Jahanzeb, S., & Bouckennooghe, D. (2024). Perceived supervisor remorse and turnover intentions: The role of organization-based self-esteem and affective commitment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 429–448.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 9–19.

Kouadio, A. Y. (2023). L'enfant témoin de guerre dans le roman négro-africain : Cas de Mene, Birahima et Faustin. *Journal of Philology and Intercultural Communication*, 7(2), 34–45.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.

Meyer, J. P. (Ed.). (2016). *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. *Human Relations*, 71(9), 1204–1233.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.

NATO, Ministère de la Défense du Bénin. (2020). *Rapport annuel sur la situation des forces armées béninoises (2020–2022)*. Cotonou : Ministère de la Défense.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275.

Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.*

Skinner, B. F. (1950). Are theories of learning necessary? *Psychological Review*, 57(4), 193–200.

Skinner, B. F. (1953). Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologist*, 8(2), 69–78.

Tang, W. G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411.

Van Mol, M. M., Nijkamp, M. D., Bakker, J., Schaufeli, W. B., & Kompanje, E. J. (2018). Counterbalancing work-related stress? Work engagement among intensive care professionals. *Australian Critical Care*, 31(4), 234–241.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090–2117.

Vandenberghe, C., Landry, G., Bentein, K., Anseel, F., Mignonac, K., & Roussel, P. (2021). A dynamic model of the effects of feedback-seeking behavior and organizational commitment on newcomer turnover. *Journal of Management*, 47(2), 519–544.