

L'implication au travail une approche multidimensionnelle

PLAN DU CHAPITRE :

INTRODUCTION.....	21
SECTION 1. LE CONCEPT D'IMPLICATION EN GRH : UNE APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE.....	22
1. L'IMPLICATION : UNE APPROCHE ATTITUDINALE.....	23
1.1 <i>Le concept d'attitude.....</i>	23
1.2 <i>L'implication au travail comme attitude particulière face à des « objets » liés à la sphère professionnelle de l'individu.....</i>	24
1.3 <i>Les déterminants de l'attitude d'implication au travail (affects ou comportements ?).....</i>	25
2. L'IMPLICATION : UNE ATTITUDE MULTIFORME.....	28
2.1 <i>La multiplicité des formes d'implication (multidimensionnalité « interne »).....</i>	29
2.2 <i>La multiplicité des objets de l'implication.....</i>	32
2.3 <i>Synthèse : une multidimensionnalité « duale ».....</i>	42
3 LE CHOIX D'UNE DEFINITION ET D'UNE CONCEPTUALISATION DE L'IMPLICATION.....	43
3.1 <i>Les diverses tentatives de définition.....</i>	43
3.2 <i>Le choix d'une approche intégrative.....</i>	45
SYNTHESE DE LA SECTION 1.....	52
SECTION 2. L'IMPLICATION GLOBALE AU TRAVAIL (WORK COMMITMENT) : NOTRE CADRE D'ETUDE.....	53
1. LE CONCEPT D'IMPLICATION GLOBALE AU TRAVAIL (« WORK COMMITMENT »).....	53
1.1 <i>Le concept et son intérêt empirique.....</i>	53
1.2 <i>Les modèles d'implication globale.....</i>	57
2. LES QUESTIONS THEORIQUES ET EMPIRIQUES SOULEVEES PAR LE CONCEPT D'IMPLICATION GLOBALE.....	73
2.1 <i>Le problème du chevauchement entre les objets d'implication.....</i>	73
2.2 <i>Le problème du choix des cibles d'implication.....</i>	76
2.3 <i>Les questions soulevées par le choix des instruments de mesure.....</i>	77
3. PROPOSITION D'UN CADRE D'ETUDE POUR L'IMPLICATION GLOBALE.....	79
3.1 <i>Le choix des objets d'implication.....</i>	79
3.2 <i>Un modèle-cadre d'implication globale.....</i>	81
SYNTHESE DE LA SECTION 2.....	83
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	84

Introduction

L'implication au travail est aujourd'hui un domaine d'étude important en gestion des ressources humaines. Plusieurs raisons peuvent expliquer l'intérêt pour ce champ de recherche :

Au niveau théorique tout d'abord, l'implication est un concept très large, qui permet d'explicitier les liens que l'individu entretient avec son travail [Thévenet – 2002]. Le terme travail englobe tous les domaines qui composent la sphère professionnelle : l'emploi occupé, le métier, la carrière, l'organisation, les collègues de travail, voire le syndicat d'appartenance ou les clients.

Les recherches théoriques sur l'implication se sont développées dans le sillage des travaux sur les attitudes au travail, traitant de la satisfaction et de la motivation au travail, avec pour objectif de mieux appréhender les causes de certains comportements organisationnels problématiques, comme l'absentéisme ou le turnover [Mowday & al. – 1982]. Ces recherches sont très majoritairement menées sur des domaines spécifiques de l'implication, pris isolément : l'organisation et l'emploi constituant par exemple les deux champs d'implication les plus largement explorés à l'heure actuelle.

Au niveau empirique, l'implication retient l'attention des praticiens, car son lien avec certains comportements au travail particulièrement recherchés par les managers a été souvent établi : les salariés impliqués dans leur entreprise ou leur carrière seraient par exemple moins absentéistes [Mowday & al – 1982 ; Mathieu & Zajac 1990], plus fidèles à leur entreprise [Mathieu & Zajac – 1990 ; Allen & Meyer - 1996], et davantage enclins à faire des efforts [Mowday & al. – 1982 ; Sager & Johnson - 1989] et adopter des comportements citoyens [Organ & Ryan - 1995].

Le concept d'implication a donné lieu à une littérature très abondante en GRH, incorporant des définitions et des théorisations très variées. Une présentation des différentes approches du concept d'implication, qui nous permettra d'en délimiter les contours et de proposer une définition constitue donc un préalable indispensable à toute étude empirique (section 1)

Nous nous intéresserons en second lieu au concept d'implication globale au travail (*work commitment*), qui constitue le cadre de notre étude (section 2).

Section 1. Le concept d'implication en GRH : une approche multidimensionnelle

Il existe une littérature abondante sur l'implication en GRH, qui s'est beaucoup développée depuis le milieu des années 1980, à la suite de certains travaux de synthèse (ex : la méta analyse de P. Morrow sur les divers objets de l'implication en 1983, ou l'ouvrage de synthèse de R. Mowday et ses collègues sur l'implication organisationnelle en 1982).

L'implication est une notion complexe : la preuve en est que l'un des ouvrages majeurs dans le domaine, écrit par Paula Morrow⁷ ne définit tout simplement pas ce qu'est l'implication. L'auteur utilise une approche indirecte, en indiquant en introduction que l'absence d'implication est la cause de comportements problématiques dans les organisations (absentéisme, turnover, absence d'effort, vol, insatisfaction au travail...), avant de s'intéresser aux divers objets de l'implication au travail⁸.

Maurice Thévenet, dans un ouvrage plus récent (« Le plaisir de travailler » – 2004), remarque que certains auteurs (il cite Jeffrey Pfeffer) « ne s'épuisent pas à définir le concept d'implication pas plus que ne le font les dirigeants qui cherchent désespérément à créer ou augmenter l'implication de leurs salariés ». M. Thévenet lui-même propose une voie « phénoménologique », en s'intéressant prioritairement aux manifestations (ou symptômes) de l'implication, dans une perspective méthodologique qualitative qui nous paraît proche des « théories ancrées » (Glaser & Strauss – 1967 ; voir Duchene & Savoie-Zajac – 2005 pour une application au domaine de l'implication dans la profession).

Nous tenterons dans cette première section de faire le point sur les différentes conceptualisations et typologies de l'implication (1), avant d'en proposer une définition (2), puis de présenter un modèle synthétique de l'implication au travail, inspiré des travaux récents de J.P Meyer et L. Herscovitch (3).

⁷ “The theory and measurement of work commitment” (JAI press – 1993)

⁸ Dans le même esprit, l'ouvrage de synthèse de Meyer & Allen [1997, p.3] débute par une description de ce qu'est un salarié impliqué, avant de proposer plus loin une définition

1. L'implication : une approche attitudinale

La vision de l'implication la plus usitée en GRH prend sa source dans les travaux de psychologie sociale. Ces approches mobilisent les concepts d'attitude ou d'engagement pour étudier le lien entre un sujet et un objet (le travail ou ses composantes).

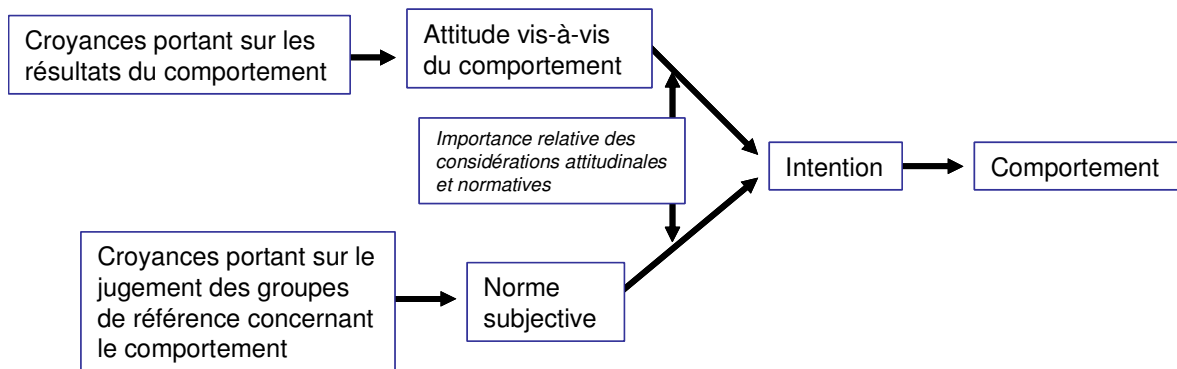
Le concept même d'attitude doit donc être envisagé rapidement, avant de mettre l'accent sur la façon dont il est mobilisé dans l'étude de l'implication.

1.1 Le concept d'attitude

Il est généralement admis que les attitudes comportent trois dimensions (affective, cognitive et conative), ainsi résumées dans une définition courante : « Les attitudes correspondent à des tendances à évaluer une entité avec un certain degré de faveur ou de défaveur, habituellement exprimées dans des réponses cognitives, affectives et comportementales » [Eagly et Chaiken, 1993 p1]. Les entités dont il est question peuvent être des objets, des événements, des personnes ou des institutions ; elles sont par essence inobservables, et doivent être inférées à partir de réponses mesurables [Ajzen – 2005, p3].

Cette distinction entre les trois composantes des attitudes, due à Rosenberg & Hovland [1960] a été progressivement enrichie par des auteurs qui ont mis en évidence un aspect dynamique et séquentiel dans leur articulation. Selon le modèle théorique de l'action raisonnée [Ajzen & Fishbein – 1980], on considère par exemple que les intentions d'action des individus par rapport à une entité sont déterminées par les attitudes (degré d'affect vis-à-vis de l'entité) et les croyances portant sur cette entité. L'intention d'action (dimension conative de l'attitude) est ici considérée comme la résultante d'une combinaison entre affects et croyances.

Figure 1 *La théorie de l'action raisonnée (d'après Fishbein & Ajzen – 1975 p.16)*



Cette vision séquentielle, qui réserve la dénomination d'attitude à une combinaison d'affects et de cognitions envers un objet est notamment adoptée sous une forme modifiée par J.P. Neveu dans son étude portant sur l'intention de départ des cadres [Neveu – 1993].

1.2 L'implication au travail comme attitude particulière face à des « objets » liés à la sphère professionnelle de l'individu

Envisager l'implication au travail comme une attitude nous amène naturellement à lui attribuer les trois composantes habituellement associées au concept [voir Brasseur & Mzabi – 2003]. On constate pourtant que très peu d'auteurs traitant de l'implication au travail comme une attitude mobilisant simultanément les composantes affective/cognitive/conative pour les intégrer à leur définition (il existe quelques exceptions : Blau – 1985 ; Bijere– 1996). Il existe certes plusieurs conceptualisations tri-dimensionnelles de l'implication professionnelle [Meyer & Allen- 1991, O'Reilly & Chatman- 1986 , Penley & Gould – 1988, Jaros & al. 1993] qui seront détaillées plus loin, mais aucune d'entre elles n'est explicitement fondée sur la combinaison affectif/cognitif/conatif.

Certains auteurs [Neveu - 1993, précédemment cité ; Mc Caul & al – 1995 ; Cohen – 2003 p.116] nous paraissent éclairer le débat, en se référant explicitement à la théorie de l'action raisonnée d'Ajzen & Fishbein [1975] dans le domaine de l'implication au travail pour considérer que l'intention d'action dérive de l'attitude générale envers l'objet considéré. Ce positionnement permet de définir l'implication en utilisant les dimensions affectives et/ou cognitives, et d'utiliser des variables d'intention comme indicateurs de cette implication.

Une telle approche semble pertinente dans notre cadre d'étude de l'implication, car elle permet d'éviter un problème méthodologique propre à certains travaux empiriques portant sur l'implication au travail :

On peut en effet noter que de nombreuses études portant sur l'implication dans l'organisation, la profession ou le travail en général cherchent à mesurer les conséquences (variables dépendantes) de l'implication (considérée comme variable indépendante). Parmi ces variables indépendantes, on trouve des construits décrivant des comportements effectifs comme l'absentéisme [Mowday & al. – 1982], l'effort [Randall & al - 1991], ou les comportements de citoyenneté organisationnelle [Gregersen – 1993]. On trouve également des variables décrivant des intentions : intention de quitter l'organisation [Mowday & al. 1982], ou intention de quitter la profession [Blau – 1988].

Or, comme le font remarquer T. Pittinsky & M. Shea dans une étude récente sur la mobilité et l'implication, si on utilise une définition et un outil de mesure de l'implication incorporant une dimension conative (ex : intention de rester membre de l'organisation), on se retrouve alors dans une situation de chevauchement entre variables dépendantes et indépendantes lorsque l'on étudie des variables d'intention (ex : intention de rester) comme conséquence de l'implication. Autrement dit, les chercheurs incorporent l'intention de rester dans leur définition de l'implication, puis essaient de prédire l'intention de rester à partir de l'implication [Pittinsky &

Shea – 2004]. Ce chevauchement, déjà noté par Reichers [1985] et Thévenet [1992], peut par exemple être constaté dans les études qui utilisent la définition et l'outil de mesure de l'implication de R. Mowday et ses collègues (*Organizational commitment questionnaire* – Mowday, Porter & Steer – 1979) pour essayer de prédire l'intention de départ [ex : Mowday & al. – 1982 ; Angle & Perry – 1981]. Notons cependant que cette difficulté concerne uniquement les travaux dans lesquelles l'outil de mesure de la variable indépendante incorpore la variable dépendante, ce qui n'est pas toujours le cas.

1.3 Les déterminants de l'attitude d'implication au travail (affects ou comportements ?)

Même si l'implication est généralement envisagée comme une attitude intégrant plusieurs composantes, il faut noter que les auteurs ont commencé par explorer ces composantes séparément : on peut, comme le fait J.P. Neveu, distinguer un courant « transactionnel », mettant l'accent sur l'aspect calculé ou instrumental de la relation de travail, et un courant « relationnel », mettant l'accent sur l'aspect affectif de cette relation [Neveu – 2002, p.27].

Les approches affectives de l'implication traitent par exemple de l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation ou de la profession [ex : Mowday & al. 1982 ; Aryana & al. – 1981] ou de l'identification psychologique de l'individu à son travail [ex : Lohdal & Kejner – 1965]. Les approches instrumentales se basent par exemple sur un arbitrage entre les bénéfices liés à la participation à une organisation ou une profession et les coûts liés à l'abandon de cette organisation ou cette profession [ex : Becker – 1960 ; Alutto & al. - 1973].

Ces deux approches font référence à des cadres théoriques différents, mais ne sont pas forcément antagonistes : il est possible de les articuler, en suivant l'approche proposée par Salancik [1977], résumée par Commeiras [1994 p. 67].

Salancik propose de différencier l'implication attitudinale, perçue comme une identification aux buts et aux valeurs de l'organisation et l'implication comportementale, envisagée comme résultant des investissements engagés par le salarié vis-à-vis de l'objet d'implication (l'organisation, dans ce cas). On voit donc dans un cas que l'implication correspond à un attachement psychologique de l'individu à l'objet d'implication (dimension affective de l'attitude) et dans le second cas que cette implication est générée par un jugement porté sur les comportements passés de l'individu (dimension cognitive, résultant d'un calcul et d'un jugement). Cette typologie bi-dimensionnelle, qui se retrouve sous des formes différentes chez un certain nombre d'auteurs [ex : Thévenet –

1992 ; Allen & Meyer – 1984]⁹ va être brièvement présentée, avant d'envisager la manière dont les deux perspectives sont articulées.

1.3.1 L'implication attitudinale (affective)

Selon cette approche, un individu impliqué s'identifie aux buts et aux valeurs de l'entité d'implication (ex : son organisation, sa profession ou son syndicat). Ce type d'implication a été largement étudié vis-à-vis de l'organisation sous des dénominations diverses : outre l'expression d'implication attitudinale [Staw & al. – 1977], on trouve également la notion d'implication organisationnelle affective [Meyer & Allen – 1991], implication organisationnelle [Mowday & al - 1982], ou encore implication par internalisation [O'Reilly & Chatman – 1986]. Les approches multidimensionnelles de l'implication que nous développerons au paragraphe suivant comportent toutes une dimension affective, qui sera abordée alors de manière plus détaillée.

1.3.2 L'implication comportementale (calculée)

L'étude de la dimension comportementale de l'implication doit beaucoup à H. Becker [1960], qui a développé le concept, largement repris, de « *side-bets* » : il s'agit d'investissements comportementaux particuliers réalisés par un individu dans une organisation (ex : niveau hiérarchique atteint, compétences acquises, construction d'un réseau relationnel), qui peuvent être perdus car non transférables, à partir du moment où il quitte cette organisation.

De manière générale, plus ces « investissements irrécupérables », qui correspondent à la notion de « *side-bets* »¹⁰, ont été importants vis-à-vis d'une entité professionnelle (organisation, profession, syndicat...), plus les coûts engendrés par l'abandon de cette entité seront importants. Le salarié peut donc juger qu'il est dans son intérêt de poursuivre sa relation avec l'entité considérée et développer une implication particulière : l'implication à continuer (« *continuance commitment* » ; Kanter – 1968). Cette implication à continuer peut être comprise, comme le fait J.P. Neveu [1993- p.108], dans le cadre de la théorie de la dissonance cognitive [Festinger – 1957 ; Poitou - 1974] : l'individu « bloqué » dans son entreprise par ses investissements passés peut se retrouver en situation de dissonance cognitive s'il souhaite par exemple quitter l'organisation, mais que cette décision lui apparaît trop coûteuse : il va alors tenter d'éviter de se retrouver en contradiction avec lui-même, en réduisant cette dissonance cognitive. Adopter une attitude positive envers l'organisation et/ou s'impliquer dans cette organisation va lui permettre de

⁹ Pour les points communs et les différences au sein de ces différentes typologies, voir Commeiras [1994 - p 67 et suivantes]

¹⁰ J.P. Neveu propose le terme de « gages concurrents » pour traduire la notion de « *side bets* ». Il est également possible d'utiliser la notion économique de coûts irrécupérables (*sunk costs*), qui représentent les investissements non récupérables réalisés par les individus ou les firmes pour accéder à un marché. La prise en compte de tels coûts au niveau du capital humain de l'individu constitue un frein à sa mobilité, ce qui correspond tout à fait à la notion de « *side bets* » proposée par H. Becker.

« maximiser » les aspects positifs issus de ses comportements passés (expérience, expertise, rémunération...) et minimiser les aspects négatifs (la sensation d'être « enfermé » dans son organisation).

On peut noter, en accord avec Commeiras [1994 – p 67] que cette implication à continuer, si elle relève d'un jugement et d'un calcul, correspond à une notion plus précise qu'un simple calcul coût/avantage, tel qu'il apparaît par exemple dans la conception de l'implication calculée développée par Alutto & al. [1973]¹¹, ou plus généralement dans les approches transactionnelles fondées sur l'échange réciproque [Homans – 1960] ou la décision de participer en fonction des avantages perçus [March & Simon- 1958].

On peut aussi remarquer que l'implication à continuer apparaît moins « positive » que l'implication affective : l'individu s'implique parce qu'il s'y sent obligé, et non parce qu'il le désire. Plusieurs recherches ont utilisé la notion d'implication à continuer pour montrer que certains individus pouvaient se retrouver prisonniers de leurs investissements passés au point d'adopter des conduites apparemment irrationnelles : il s'agit des cas « d'implication-surenchère¹² » dans lesquels des salariés en viennent à adopter des comportements contraires à leurs intérêts, par souci de cohérence [ex : Staw – 1976 ; Brockner & al. – 1981 ; Keil – 1995 ; Biyalogorsky & al. 2006]. Une étude expérimentale fondatrice de Staw [1976] montre par exemple que des salariés placés en position de décideurs avaient tendance à poursuivre une ligne de conduite précédemment choisie (en l'occurrence l'allocation de ressources à un projet industriel) malgré l'échec de cette stratégie.

Des travaux récents [Herrbach – 2005] confirment par ailleurs que l'implication calculée est plus souvent accompagnée d'états affectifs négatifs, et que l'implication affective s'accompagne plus souvent d'états affectifs positifs.

1.3.3. L'articulation des deux approches (schéma en boucle)

Les deux approches présentées ci-dessus ne sont pas forcément exclusives : nous verrons plus loin que la majorité des travaux actuels considèrent que l'implication peut simultanément présenter une dimension comportementale et attitudinale. Staw & Salancik [1977] proposent une vision dynamique, en considérant qu'il existe un cycle attitude/comportement dans le processus d'implication : par exemple, un salarié impliqué dans son organisation va avoir tendance à adopter des comportements lui permettant de demeurer dans cette organisation, lesquels comportements

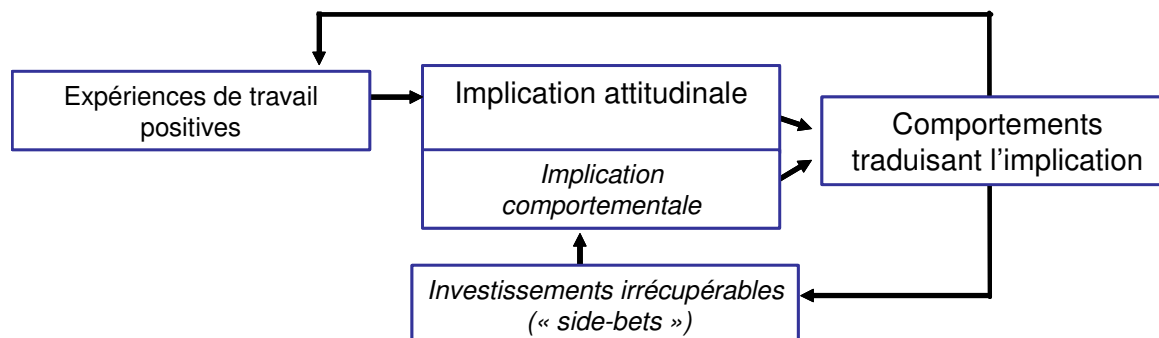
¹¹ Alutto et ses collègues mesurent le degré d'implication calculée par la propension de l'individu à quitter son organisation ou sa profession si on lui propose de meilleures conditions (salaire, responsabilités...) dans une autre organisation ou profession.

¹² voir Neveu – 1993 p. 110 pour une présentation détaillée

vont lui permettre, le cas échéant, d'accumuler des expériences de travail positives qui viendront renforcer son attitude initiale vis-à-vis de l'organisation.

Les ouvrages de synthèse de Mowday & al. [1982] et de Meyer & Allen [1997] présentent également une vision cyclique : les comportements passés peuvent ainsi apparaître comme un antécédent de l'attitude d'implication. On peut finalement intégrer les deux approches distinguées par Staw et Salancik, et représenter le processus attitude/comportement par le schéma suivant :

Figure 2 *Implication attitudinale et comportementale*



2. L'implication : une attitude multiforme

Comme nous venons de le voir, l'implication est de plus en plus envisagée en GRH comme un concept multidimensionnel, appartenant au domaine général des attitudes, telles qu'elles sont envisagées en psychologie sociale.

On peut identifier dans la littérature deux approches de cette multidimensionnalité : une conception « interne », dans laquelle l'implication est considérée comme une attitude dont la *nature* est multidimensionnelle (comportant le plus souvent au moins une dimension affective et une dimension cognitive/calculée), et une conception « externe », dans laquelle l'implication au travail est considérée comme une attitude dont les *objets ou cibles* sont multiples (organisation emploi, métier...). Ces deux approches de la multiplicité sont parfois combinées chez certains auteurs [ex : Meyer & Allen – 1997, p.21 ; Meyer & Herscovitch – 2001], pour aboutir à une vision intégrative d'une relative complexité. Nous allons envisager successivement ces deux conceptions de la multidimensionnalité, en abordant les principales représentations de l'implication en GRH.

Les approches que nous allons présenter dans les développements à venir s'appuient en général sur l'exemple de l'implication organisationnelle. La transposition des conclusions tirées de l'étude de l'implication organisationnelle vers les autres objets appartenant à la sphère professionnelle des individus (métier, travail, syndicat ...) a été réalisée par plusieurs auteurs (ex : Meyer & Allen

– 1993 pour l'implication dans le métier ; Kelloway & al. – 1992 pour l'implication syndicale). Cette transposition soulève quelques questions qui seront abordées à la fin du présent chapitre.

2.1 La multiplicité des formes d'implication (multidimensionnalité « interne »)

La plupart des auteurs proposent aujourd'hui d'envisager l'implication comme un construit comportant plusieurs dimensions. Ces dimensions sont variables, mais on retrouve une articulation commune dans la plupart des études entre un pôle affectif et un pôle instrumental ou « calculé », ainsi que nous l'avons envisagé au paragraphe précédent. Une troisième dimension est parfois ajoutée, qui diffère selon les auteurs.

Cette multidimensionnalité n'a pas toujours été la règle : plusieurs travaux fondateurs dans le domaine de l'implication se sont intéressés à une dimension spécifique. On emploie souvent le terme d'approches « unidimensionnelles » pour qualifier les travaux de Porter & al. (implication affective - 1979) , Alutto & al. (implication calculée - 1973), Wiener & Vardi (implication normative - 1982). Ces approches sont qualifiées d'unidimensionnelles car elles mettent simplement l'accent sur une dimension particulière et non exclusive de l'implication : elles ne remettent pas, selon nous, en cause l'idée selon laquelle l'implication présente plusieurs dimensions.

2.1.1 Recensement des conceptualisations multidimensionnelles

Le tableau suivant présente les principales conceptualisations multidimensionnelles portant sur la nature de l'implication. On pourra remarquer que ces typologies portent quasiment toutes sur l'implication organisationnelle (à l'exception de Cohen – 1993 et Meyer & al – 2001), et que les conceptualisations les plus récentes et les plus utilisées (ex : Meyer & Allen – 1991 ; O'Reilly & Chatman – 1986) sont directement issues de propositions théoriques plus anciennes, mais qui n'ont pas toujours été testées empiriquement.

Tableau 1 : les conceptions multidimensionnelles de l'implication

AUTEURS	TYPOLOGIE	DEFINITIONS
A. Etzioni (1961) repris par Penley & Gould (1988) <i>3 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication morale (moral involvement) - Implication calculée (calculative involvement) - Implication aliénante (aliénative involvement) 	<ul style="list-style-type: none"> - acceptation et identification avec les buts de l'organisation - implication basée sur l'évaluation des récompenses reçues par rapport aux contributions effectuées - attachement contraint, provoqué par des pressions de l'environnement
Kelman (1958) repris par O'Reilly & Chatman (1986) <i>3 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication par soumission ou implication instrumentale (compliance) - Implication par Internalisation (internalisation) - Implication par identification (identification) 	<ul style="list-style-type: none"> - implication instrumentale, liée aux récompenses reçues - implication liées à la congruence entre les valeurs de l'organisation et de l'individu - attachement fondé sur le désir de faire partie de l'organisation
Cohen (1993) d'après O'reilly & Chatman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - Identification - Affiliation - Implication morale (moral involvement) 	<ul style="list-style-type: none"> - adoption des buts et des valeurs de la cible d'implication - sentiment d'appartenance vis-à-vis de la cible d'implication - sentiment de se sentir concerné par la cible d'implication
Caldwell, O'Reilly & Chatman (1990 ; modèle révisé) <i>2 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication instrumentale - Implication normative 	<ul style="list-style-type: none"> - l'implication instrumentale correspond à l'implication par soumission (compliance) - l'implication normative est fondée sur un partage des valeurs de l'organisation (combinaison d'implication par identification et internalisation)
R.M. Kanter (1968) <i>3 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication à continuer (continuance commitment) - Implication de cohésion (cohesion commitment) - Implication contrôle (control commitment) 	<ul style="list-style-type: none"> - implication reposant sur des investissements et sacrifices personnels passés, qui empêchent ou rendent très coûteuse la décision de quitter l'organisation - implication reposant sur les relations sociales et l'attachement porté au groupe - Implication fondée sur l'adoption des normes propres de l'organisation par les individus
Meyer & Allen (1991) <i>3 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication affective (affective commitment) - Implication à continuer (continuance commitment) - Implication normative (normative commitment) 	<ul style="list-style-type: none"> - attachement émotionnel, identification en engagement dans l'organisation - Implication fondées sur la prise de conscience des coûts associés au départ de l'organisation - sentiment de devoir moral vis-à-vis de l'organisation
Meyer & Herscovich (2001) <i>3 dimensions</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication fondée sur le désir - Implication fondée sur les coûts perçus - Implication fondée sur l'obligation perçue 	Modèle général de l'implication, généralisant l'approche tri-dimensionnelle de l'implication organisationnelle à tous les objets d'implication (voir plus loin)

Mc Gee & Ford (1997) 4 dimensions	<ul style="list-style-type: none"> - Implication affective - Implication à continuer (sacrifices consentis) - Implication à continuer (manque d'alternatives) - Implication normative 	Mc Gee & Ford ont mis en évidence deux composantes différentes dans l'implication à continuer : une composante liée aux investissements consentis (side-bets) et une composante liée au manque d'alternatives perçues
Jaros & al. (1993) 3 dimensions	<ul style="list-style-type: none"> - Implication affective (affective commitment) - Implication à continuer (continuance commitment) - Implication morale (moral commitment) 	<ul style="list-style-type: none"> - degré d'attachement psychologique de l'individu envers son organisation, fondé sur des sentiments tels que la loyauté ou l'affection, - sentiment d'être « enfermé » dans une organisation en raison des coûts associés au départ - degré d'attachement psychologique fondé sur l'internalisation des buts et valeurs
Angle & Perry ¹³ (1981) 2 dimensions	<ul style="list-style-type: none"> - Implication-valeur (value commitment) - Implication à rester (commitment to stay) 	<ul style="list-style-type: none"> - implication fondée sur le partage des buts de l'organisation - volonté de demeurer membre de l'organisation
Mayer & Schoorman (1992) 2 dimensions	<ul style="list-style-type: none"> - Implication -valeur (value commitment) - Implication à continuer (continuance commitment) 	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance et acceptation des buts de l'organisation + volonté d'exercer des efforts pour contribuer au succès de l'organisation - Désir de demeurer membre de l'organisation

On remarque que toutes les typologies présentées isolent au moins deux dimensions dans l'implication : l'une d'entre elles reposant sur l'affect (désir de participer, identification psychologique, loyauté...) et l'autre sur les résultats d'un calcul (calcul des contributions/rétribution, calcul des coûts liés au départ). On retrouve bien la typologie de Staw & Salancik [1977] présentée plus haut.

2.1.2. : La généralisation de l'approche tri-dimensionnelle de J.P.Meyer & N. Allen

La conceptualisation tri-dimensionnelle de l'implication défendue par John Meyer & Natalie Allen s'est progressivement imposée et tend à se généraliser aujourd'hui. En résumé, l'implication y est envisagée comme « état d'esprit » (*psychological state*) comportant une dimension affective (sentiment de désir), une dimension calculée (sentiment de nécessité) et une dimension normative (sentiment de devoir moral).

Les échelles de mesure mises au point par N. Allen & J. Meyer pour mesurer les trois dimensions de l'implication sont très majoritairement choisies par les chercheurs actuels travaillant dans le domaine : une méta analyse récente publiée en 2002 recensait par exemple 155 échantillons

¹³ La typologie proposée par Angle & Perry, est le résultat d'une analyse factorielle du questionnaire de mesure de l'implication de Porter & al. (OCQ : organizational commitment questionnaire) : cet outil de mesure était en principe censé mesurer la seule dimension affective de l'implication organisationnelle ; or, les analyses font apparaître une structure bi-factorielle, reflétant une dimension affective et une dimension « calculée » (mesurée par l'intention de rester membre de l'organisation).

représentant plus de 50.000 employés [Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky – 2002], dans lesquels l'implication était mesurée de manière tri-dimensionnelle.

Cette approche semble s'être imposée en raison de sa cohérence et de la fiabilité des instruments de mesure associés. Il semble également que les conceptualisations concurrentes présentent certaines limites [voir par exemple Commeiras – 1994], que nous allons envisager rapidement :

- L'approche tri-dimensionnelle proposée par O'reilly & Chatman [1986] est celle qui a suscité le plus de travaux [ex : Caldwell & al. 1990 ; Orpen -1993 ; Vandenberg & al. – 1994]. Elle pose des problèmes de validation en raison de la trop forte corrélation entre les dimensions d'internalisation et d'identification. On peut noter que les auteurs ont eux-mêmes pris en compte cette difficulté en agrégeant ces deux dimensions dans une dimension « normative », dans un modèle révisé de l'implication [Caldwell, O'Reilly & Chatman – 1990]. Meyer & al. [2001] remarquent par ailleurs que la dimension « instrumentale » (*compliance commitment*) corrèle *positivement* avec le turnover, ce qui apparaît contradictoire avec la définition même de l'implication organisationnelle comme volonté de poursuivre la relation avec l'organisation.

En ce qui concerne la conceptualisation tri-dimensionnelle de Penley & Gould [1988], un problème se pose avec la dimension « aliénante » de l'implication. Les auteurs définissent l'implication aliénante comme un attachement affectif à l'organisation, ce qui paraît pour le moins paradoxal et redondant avec la dimension affective [voir Commeiras – 1994 p. 93]. Par ailleurs, leur outil de mesure n'a pas été suffisamment testé pour pouvoir se prononcer sur sa validité.

2.2 La multiplicité des objets de l'implication

La grande majorité des approches théoriques multidimensionnelles que nous venons d'envisager portent sur un objet particulier d'implication : l'organisation. Cette focalisation est parfaitement compréhensible dans une perspective de gestion des ressources humaines : l'implication apparaît en effet comme un déterminant plus ou moins direct de comportements organisationnels dont les impacts positifs (effort, comportements citoyens) ou négatifs (turnover, absentéisme) sont indiscutables.

Il semble tout de même réducteur de considérer que l'implication au travail ne puisse concerner que cette dimension. C'est pourquoi une autre vision de la multidimensionnalité (multidimensionnalité des cibles ou objets) s'est progressivement développée suite à l'article de synthèse fondateur de P. Morrow publié en 1983¹⁴. L'auteur y recense les différentes approches de l'implication professionnelle disponibles dans la littérature, ce qui l'amène à constater une

14 "Concept redundancy in organizational theory : the case of work commitment".(1983)- Academy of management review 8(3).

grande variabilité dans les objets (et les définitions) de l'implication. Après avoir isolé plus de 30 « formes » d'implications différentes, elle propose une taxonomie, encore largement utilisée aujourd'hui, des différentes « cibles d'implication » (*focus of commitment*). Cette taxonomie regroupe les différents construits relevés dans la littérature en 5 grandes catégories :

Tableau 2 : Les cibles universelles d'implication [d'après Morrow – 1983]

CIBLES	CONSTRUITS ASSOCIES (EXEMPLES)
Valeurs du travail (<i>value focus</i>)	- Ethique protestante du travail [Mirrel & Garrett – 1971] - Implication dans le travail [Kanungo – 1982]
Carrière (<i>career focus</i>)	- Implication dans la carrière [Greenhaus – 1971] - Implication dans la profession [Aranya & al. – 1981]
Travail / emploi (<i>job focus</i>)	- Implication dans l'emploi [Farrell & Rusbult – 1981] - Engagement dans le travail [Lohdal & Kejner – 1965]
Organisation (<i>organization focus</i>)	- Implication organisationnelle [Porter & al – 1974] - Implication calculée [Alutto & al. – 1973]
Syndicat (<i>union focus</i>)	- Implication syndicale [Gordon & al. – 1980]

Les recherches se sont développées depuis [ex : Blau – 1993 ; Randall & Cote – 1991], et un recensement exhaustif des différentes cibles de l'implication au travail a été réalisé une seconde fois par Paula Morrow dans un ouvrage de synthèse [Morrow - 1993]. Des travaux plus récents menés respectivement par Lapalme & Doucet [2004], et Copper Hakim & Viniswaran [2005] ont tenté de repérer de nouvelles cibles dans des revues de littérature portant respectivement sur les années 1998-2002 et sur les années antérieures à 2003. Nous avons complété ces revues en explorant la littérature depuis 2002, afin de repérer d'éventuels développements nouveaux sur le sujet.

Le tableau suivant résume toutes les facettes d'implication au travail, regroupées d'après les grands domaines identifiés par Morrow [1983], à savoir la valeur-travail, la profession, l'organisation et l'emploi, en y ajoutant l'implication dans des lignes de conduite spécifiques (selon la classification de Meyer & Herscovitch – 2001).

Tableau 3 : Synthèses des différents objets de l'implication relevés dans les études empiriques

CIBLE / DOMAINE/OBJET D'IMPLICATION		AUTEURS
Implication dans les valeurs du travail	Approbation de l'éthique protestante au travail (Protestant work ethic endorsement)	Mirrel & Garret - 1971
	Ethique du travail (Work ethic)	Buchholz – 1976 Blau & Ryan. – 1997
	Valeur-travail (Work values)	Blau & al. – 1993
	Work involvement (implication dans le travail)	Kanungo– 1982
	Implication dans la valeur-travail	Thévenet – 2002
	Implication dans le salariat (Employment commitment)	Jackson & al. – 1983
	Importance du travail dans la vie (Work centrality)	Paullay & al. 1994
	Le travail comme domaine d'intérêt central dans la vie (work as central life interest)	Dubin – 1956
Implication non financière dans le travail (non financial commitment to work / « Lottery question ¹⁵ »)	Morse & Weiss - 1955	
Implication professionnelle	Implication dans un secteur d'activité	Thévenet – 2002
	Implication dans le secteur public de la santé	Baruch & al. – 2002
	Implication dans la communauté européenne	Vanderbergh & al. – 2001
	Implication dans le service public	Perry – 1996
	Importance accordée à la carrière (career salience)	Greenhaus – 1971
	Engagement dans la carrière (career involvement)	Gould – 1979
	Implication dans la carrière (career commitment)	Blau – 1985 Colarelli & Bishop - 1990
	Professionalisme	Hall – 1968
	Implication dans le métier (occupational commitment)	Meyer & al. – 1993 Blau & al – 1993
	Implication calculée dans le métier (Occupational entrenchment)	Carson & Bedeian - 1995
Implication professionnelle (professional commitment)	Aranya & al. – 1981	
Implication dans l'emploi	Engagement dans l'emploi (job involvement)	Lohdal & Kejner – 1965 Kanungo – 1982 Paullay & al. 1994
	Implication dans l'emploi (Job commitment)	Farrell & Rusbult – 1981
	Implication dans la tâche (Task involvement)	Godard – 2001
Implication dans l'organisation et ses constituants	Implication organisationnelle calculée (calculative organizational commitment)	Hrebiniak & Alutto – 1972
	Implication organisationnelle attitudinale (attitudinal organizational commitment)	Porter & al. – 1976
	Implication organisationnelle multidimensionnelle (voir tableau 1)	Meyer & Allen – 1991 O'Reilly & al. – 1986 Penley & Gould - 1988
	Implication dans l'environnement immédiat de travail	Thévenet – 2002
	Implication dans le groupe (group commitment)	Zaccaro & Dobbins – 1989 Randall & Cote – 1991
	Implication dans l'équipe de travail (team commitment)	Bishop & al. – 2000
	Implication envers le superviseur (supervisor commitment)	Boschoff & al.– 2000
	Implication envers le supérieur (top manager commitment)	Reichers – 1985
	Implication envers les subordonnés (Subordinate commitment)	Atwater & al. – 2002
Implication envers les consommateurs (Customer commitment)	Reichers – 1985	

¹⁵ Les répondants sont interrogés sur leur décision de continuer ou non à travailler en cas de gain financier important et inattendu

Implication dans l'organisation et ses constituants	Implication envers le client (client commitment)	Coyle-Shapiro & Morrow - 2006
	Implication organisationnelle externe (external organizational commitment)	Mc Elroy & al. – 2001
	Implication envers les collègues de travail (co-workers commitment)	Reichers – 1985
Implication syndicale	Implication syndicale à quatre dimensions (loyauté ; responsabilité ; volonté de travailler pour le syndicat ; croyance dans le syndicalisme)	Gordon & al. - 1980
	Implication syndicale à deux dimensions (attitude envers le syndicat et intentions de comportement)	Friedman & Harvey - 1986
	Implication syndicale à trois dimensions (loyauté, responsabilité, volonté de travailler pour le syndicat)	Kelloway & al. - 1992
	Implication syndicale à deux dimensions (implication affective et implication instrumentale)	Sverke & Sjoberg – 1995
	Implication duale (syndicale et organisationnelle)	Angle & Perry – 1986
Implication dans des lignes de conduite précises liées au travail	Implication dans le changement organisationnel (Commitment to organizational change)	Herscovich & al. – 2002
	Implication envers un but spécifique (Goal commitment)	Locke – 1988
	Implication envers la stratégie de l'entreprise	Weissben & al. – 2003

Cette multiplicité des facettes d'implication paraît à première vue problématique et parfois redondante, mais elle peut cependant être réduite : si l'on regroupe les objets d'implication voisins pour obtenir des domaines "universels" selon l'expression de P. Morrow [1983], c'est-à-dire applicable à la majorité des salariés, quelles que soient leur profession et les conditions d'exercice de leur travail.

Ce regroupement des objets les plus significatifs et les plus fédérateurs de l'implication professionnelle amène à la conceptualisation de la notion d'implication globale au travail (*work commitment*), qui constitue notre objet de recherche et sera détaillée dans la section suivante. Nous allons envisager rapidement ces objets « universels » de l'implication au travail

2.2.1 L'implication dans la valeur-travail

L'implication dans le travail en tant que tel consiste à considérer le fait de travailler comme valorisant, utile et nécessaire. Le travail est ici considéré comme une activité indépendante du contexte professionnel, du métier ou de l'organisation [Thévenet 2004 , p 91]. Les personnes impliquées dans le travail considèrent celui-ci comme un aspect important de leur vie, au même titre par exemple que la famille : l'implication dans la valeur-travail correspond donc à une attitude générale vis-à-vis du travail en tant qu'activité et centre d'intérêt.

Il n'existe pas de vrai consensus dans la littérature sur cet objet d'implication, qui a été conceptualisé de différentes manières. On peut schématiquement isoler deux types d'approches. La première approche de type affectif est liée à l'idée de « centralité » du travail [*work as central life interest* : Dubin – 1956 ; *work centrality* : Paullay & al.– 1994]. Un individu impliqué dans le travail en tant que tel reconnaît que celui-ci occupe une place éminente, par rapport aux autres lieux

d'expérience sociale et d'investissement concurrents (famille, amis, communauté...). Certains auteurs [ex : Warr 1982 ; Jackson & al- 1984] adoptent un point de vue plus précis en limitant la sphère du travail au travail salarié (*commitment to paid employment*).

La seconde conceptualisation est cognitive : elle relève d'un jugement porté sur le travail. L'individu impliqué dans les valeurs du travail reconnaît partager un certain nombre de valeurs et croyances positives associées au travail. Cette approche a le plus souvent été conceptualisée comme une approbation de l'éthique protestante du travail (*protestant work ethic endorsement*). Certains chercheurs [ex : Blood – 1969 ; Mirrels & Garrett – 1971] ont tenté d'opérationnaliser les hypothèses fondatrices de Max Weber sur l'éthique protestante comme moteur du capitalisme dans les pays germaniques et anglo-saxons [Weber – 1904 /2003] : ils ont mis au point des outils de mesure permettant de capturer plusieurs dimensions de l'éthique protestante. Furnham [1990] et Blau & Ryan [1997] ont par exemple identifié quatre facettes importantes correspondant à cette éthique : la difficulté du travail (le succès ne peut s'obtenir qu'en travaillant dur) ; la méfiance envers les loisirs (les loisirs constituent une perte de temps et d'argent) ; l'ascétisme (il est dangereux de gagner trop facilement de l'argent) et l'individualisme (le succès est avant tout dû aux efforts individuels).

Il faut noter que l'adjectif « protestant » semble limiter la validité de ces travaux aux seuls pays de culture protestante, bien que plusieurs études aient démontré la validité interculturelle du concept d'éthique protestante¹⁶ [ex : Ghorpade & al – 2006]. C'est pourquoi certains auteurs [Blau & Ryan– 1997 ; Morrow – 1993] proposent simplement de supprimer l'adjectif « protestant » et de parler simplement d'éthique du travail (*work ethic*). Dans le cas de la France, on doit cependant noter que la tentative de validation de l'outil de mesure d'éthique protestante de Blau & Ryan [1997] par G. Bijéire [1996] s'est soldée par un échec : la fiabilité et la validité de l'outil n'ont pu être établies¹⁷. Afin de réduire les problèmes interculturels, Kanungo [1982] a proposé le concept plus large d'implication dans le travail en tant que tel (*work involvement*) ; il s'agit de la croyance normative selon laquelle le travail doit occuper une place importante dans la vie de chacun.

¹⁶ Il arrive dans certaines études que les sujets non-protestants présentent un score d'éthique protestante plus élevé que les protestants (ex : une étude menée par M. Arslan auprès de managers turcs et anglais fait apparaître des scores plus élevés pour les premiers)

¹⁷ Les répondants invités par G. Bijéire à se prononcer sur l'outil de mesure de l'éthique du travail élaboré par G. Blau ont sévèrement critiqué celui-ci, certains le comparant à un « devoir de philosophie » [Bijéire – 1996, p 370]. L'auteur propose donc de modifier l'outil « afin de le rendre compatible avec la culture française ».

2.2.2 L'implication ou l'engagement dans l'emploi occupé (*job involvement*)

Cette forme d'implication apparaît complexe, car elle a été conceptualisée de manière très différente selon les auteurs¹⁸. L'implication dans l'emploi, souvent dénommée engagement au travail ou engagement dans le travail (suivant la terminologie utilisée par J.P. Neveu), est issue de travaux variés, et parfois anciens [ex : Dubin – 1956]. Le terme de « *job involvement* » s'est vraiment installé dans la littérature en GRH depuis la publication d'un article fondateur par Lohdal & Kejner [1965], qui définissent le concept et proposent un outil de mesure largement utilisé depuis. L'engagement dans le travail y est défini de manière à la fois large et imprécise comme « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail, ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même », ainsi que le « degré auquel les performances au travail influent sur l'estime de soi ». Cette vision multidimensionnelle et mal cernée de l'engagement dans le travail a été critiquée [ex : Rabinowitz & Hall – 1977 ; Paullay & al. – 1994] : Lohdal & Kejner se voient en particulier reprocher de confondre les termes de « *job* » (emploi) et « *work* » (travail en général). Cette confusion est particulièrement problématique dans notre cadre d'étude multiple, puisque la conceptualisation de l'engagement dans le travail de Lohdal & Kejner présente des aspects redondants avec l'implication dans la valeur travail envisagée au paragraphe précédent, tout particulièrement avec les conceptualisations issues des travaux de Dubin [1956] sur le travail comme « centre d'intérêt principal dans la vie ».

Un article important de R. Kanungo [1982] fait le point sur ce problème en proposant de distinguer clairement entre les concepts de *work involvement* (implication dans le travail en lui-même, que nous venons de présenter) et *job involvement* (implication dans l'emploi actuel). Le « *job involvement* » est défini de manière précise comme l'identification psychologique de l'individu avec un emploi donné, fondée sur la capacité de cet emploi à satisfaire ses besoins intrinsèques et extrinsèques.

Cette distinction permet d'individualiser nettement l'implication dans l'emploi/ travail comme objet distinct du travail en général...même si cela ne lève pas complètement l'ambiguïté sur le terme « travail », qui est utilisé en français de manière indifférenciée pour qualifier un concept général (« le travail ») ou une activité identifiée et située (« mon travail »).

L'outil de mesure distinguant l'implication dans l'emploi et dans le travail en général, élaboré par Kanungo, est généralement considéré comme le meilleur par les auteurs traitant de l'implication multiple [Morrow – 1993 p 69 ; Cohen – 2003 p. 31] en raison de sa parcimonie (10 items mesurant l'implication dans l'emploi et 6 items mesurant l'implication dans le travail), de sa

¹⁸ Pour une présentation détaillée de la notion d'engagement au travail, on peut se référer aux thèses de Neveu [1993], Fabre [1997] et Paillé [1997]

fiabilité, et de sa capacité à se distinguer conceptuellement de notions voisines comme l'implication dans la profession ou les valeurs du travail. La partie « implication dans l'emploi » du questionnaire a été utilisé en France dans plusieurs recherches de GRH (ex : Neveu – 1993 ; Fabre – 1997 ; Charles-Pauvert – 1996).

2.2.3 L'implication organisationnelle

Cet objet d'implication est de loin le plus étudié dans la littérature managériale. Il traduit une interaction entre l'individu et l'organisation dans laquelle il travaille [Thévenet – 1992]. Nous avons vu précédemment que la plupart des acquis obtenus dans l'étude de l'implication proviennent de recherches centrées sur l'implication organisationnelle [ex : Mowday & al – 1982 ; Meyer & Allen – 1990 ; Reichers – 1985 ; Becker – 1992 ; Mathieu & Zajac – 1990]. Deux conceptions dominantes se sont succédées dans la littérature. La première, qualifiée d'approche affective attitudinale a émergé suite aux travaux de L. Porter [Porter & al - 1976 ; Mowday & Porter – 1979] : l'implication organisationnelle y est décrite comme le degré d'identification et d'engagement d'un individu envers une organisation, qui peut être caractérisé par :

- une forte croyance et une forte acceptation des buts et des valeurs de l'organisation
- la volonté de réaliser des efforts considérables pour contribuer au succès de l'organisation
- une forte volonté de demeurer membre de l'organisation.

Cette conceptualisation a connu un grand succès, et l'outil de mesure qui la sous-tend, le questionnaire d'implication organisationnel, (*organizational commitment questionnaire ou OCQ*) a montré de bonnes qualités psychométriques, et été très largement utilisé durant les deux dernières décennies au niveau international (ex : en France, l'OCQ a notamment été utilisé par Thévenet – 1992 ; Charles Pauvert – 1996 ; Commeiras & Fournier – 1998 ; 2001).

La seconde conception de l'implication organisationnelle a émergé dans les années 1990, à la suite des travaux de Meyer & Allen [1990 ; 1991 ; 1993] : il s'agit du modèle tri-dimensionnel de l'implication organisationnelle, dans lequel celle-ci est envisagée comme un « état psychologique » comportant une dimension affective, une dimension calculée et une dimension normative, et ayant une influence sur la décision de rester membre de l'organisation. Cette conception présente l'avantage d'introduire de nouvelles dimensions dans l'étude de l'implication : la dimensions calculée, qui s'ancre dans les travaux fondateurs d'H. Becker [1960] et la dimension normative, fondée sur l'intégration de la notion de devoir moral.

L'outil de mesure associé à cette conception de l'implication est aujourd'hui largement utilisé, après avoir fait l'objet de nombreux tests (155 échantillons mentionnés dans la méta-analyse de Meyer & al. – 2002), qui ont démontré sa fiabilité globale, malgré quelques problèmes récurrents liés à la dimension normative (cf. infra). Il semble même que la conceptualisation d'Allen &

Meyer gagne progressivement du terrain : à titre d'illustration, un survol de la littérature sur l'implication organisationnelle menée sur l'année 2006 montre que la conception multidimensionnelle de l'implication est employée dans 35% des études (contre 48% pour l'OCQ), alors que cette proportion n'était que de 10% (contre 49% pour l'OCQ) en 1996¹⁹. Dans le cadre français, la conceptualisation de Meyer & Allen est aujourd'hui souvent utilisée dans les recherches consacrées à l'implication [ex : Neveu – 1993 ; Fabre – 1997 ; Charles-Pauvert –2002 ; Durrieu & Roussel – 2002 ; Manville – 2005].

2.2.4. L'implication dans la profession ou la carrière

L'implication professionnelle correspond à l'engagement dans une activité particulière, indépendamment du contexte de travail. Il peut s'agir d'un secteur d'activité au sens large (ex : la santé ou l'aide humanitaire) ou bien d'une profession ou métier²⁰ au sens strict (infirmière ou logisticien). Thévenet [2004 - p 97] remarque que l'implication dans un secteur d'activité concerne principalement les secteurs porteur de statut social valorisant pour celui qui l'exerce (ex : travailler dans les médias, dans l'enseignement, dans l'automobile). Un individu impliqué dans sa profession a tendance à partager les valeurs correspondant à cette profession ; il est souvent attaché à accumuler compétences et expertise, indépendamment des organisations qui l'emploient [Thévenet 2004 p.104].

Ce type d'implication dans la carrière ou la profession est étudié depuis un certain temps : en témoignent les travaux de Greenhaus [1971] ou de D. Hall [1971] sur l'importance de la carrière professionnelle dans la vie. On peut noter que ce domaine d'implication prend aujourd'hui de l'importance : les travaux de G. Blau [1985 ; 1989 ; 2003 ; 2006], N. Aranya [1981 ; 1984 ; 1986] ou ceux de Meyer & Allen [1993] sur l'implication professionnelle sont aujourd'hui utilisés dans un nombre croissant d'études²¹. Certains auteurs (ex : Morrow- 1993 ; Meyer & Allen – 1997) expliquent cette montée en puissance par les modifications constatées dans le monde du travail, et notamment la fin des relations traditionnelles d'emploi marquées par une certaine stabilité professionnelle. Les développements actuels sur la notion d'employabilité [ex : Taylor – 2005 ; Fugate & al. – 2003 ;], de « nouvelles carrières » [ex : Hall & al. – 1996] ou carrière nomades [ex : Arthur & Rousseau – 1996 ; Cadin & al. - 2003] illustrent ce point : les salariés étant amenés à changer souvent d'emploi durant leur vie professionnelle, la notion de parcours professionnel

¹⁹ Recensement fait en utilisant la base de données « Business source premier » (articles en texte intégral dans lesquels figure une mesure empirique de l'implication organisationnelle, soit 23 articles en 2006 et 24 en 1996).

²⁰ Les termes de métier ou profession peuvent être considérés ici comme équivalents, car ils sont employés pour désigner la même notion. On peut simplement remarquer que le terme profession se réfère en français à des catégories professionnelles officiellement établies, alors que le terme métier est davantage utilisé dans le langage courant pour désigner un ensemble de compétences.

²¹ 60 études recensées entre 2000 et 2007 sur la base « business source premier », dont la moitié publiées entre 2005 et début 2007

devient un objet essentiel de réflexion et d'investissement. Les carrières sont de moins en moins planifiées, et la « réussite » d'une vie professionnelle repose davantage sur la capacité des salariés à construire et développer des compétences utiles et transférables d'une organisation à l'autre : selon plusieurs auteurs [ex : Arthur & al - 1989 ; Meyer & Allen - 1997], les salariés actuels seront de plus en plus amenés à s'investir dans leur profession ou leur carrière, plutôt que dans une organisation spécifique.

L'implication dans un domaine professionnel particulier a été conceptualisée de diverses manières, en utilisant alternativement les termes de carrière (ex : *career commitment* – Greenhaus & al. 1971), de profession (ex : *professional commitment* – Aranya & al. - 1981), ou de métier (*occupational commitment* – Meyer & Allen - 1993).

On peut distinguer deux courants de recherche [Cohen – 2003] : le premier est fondé sur la notion de professionnalisme, et définit l'implication dans la profession comme le degré d'identification avec une profession déterminée, et le partage des valeurs associées à cette profession (ex : Aranya & al – 1981). Le second courant repose sur la notion de carrière, et reflète la motivation d'un individu à embrasser une carrière particulière [Hall- 1979], ou le degré d'importance de la carrière dans l'identité de l'individu [Gould – 1979]. L. Greenhaus a tenté de regrouper ces deux visions en proposant le concept d'importance de la carrière dans la vie (*career salience* ; Greenhaus - 1971), et définit l'implication dans la carrière comme regroupant trois composantes : priorité du travail et de la carrière dans la vie ; attitude générale positive envers le travail ; perspectives de carrière planifiées. Cette conceptualisation a été critiquée, car elle comporte des aspects redondants avec d'autres domaines d'implication (l'implication dans les valeurs du travail ou dans l'emploi). Les auteurs lui préfèrent aujourd'hui une approche spécifiquement centrée sur le métier ou la profession exercée [Blau – 1985 ; Carson & Bedeian – 1994].

Un problème terminologique a été souligné par Meyer & Allen [1993] concernant l'implication professionnelle : si les termes de profession (*profession*) ou métier (*occupation*) peuvent être considérés comme équivalents, il n'en est pas de même pour celui de carrière (*career*) , qui est plus ambigu : la carrière peut en effet être définie comme un engagement dans un domaine d'activité ou une profession particulière, mais aussi comme une suite d'étapes jalonnant un parcours professionnel (selon l'expression « faire carrière »). Meyer & Allen recommandent donc l'usage du terme « *occupation* » (que nous traduisons par métier), qui se définit en référence à « un groupe d'individus qui considèrent effectuer le même type de travail » [Van Maanen & al – 1984]. Ce terme apparaît en effet à la fois plus large que le terme de profession, plutôt réservé dans la littérature anglo-saxonne aux « professionnels », salariés spécialisés possédant des compétences

distinctives sanctionnées par des diplômes [Hall – 1968], et moins ambigu que le terme « carrière », qui peut être assimilable à un parcours professionnel.

2.2.5. L'implication syndicale

L'implication syndicale est un domaine d'étude à la fois ancien (les premiers travaux remontent aux années 50) et fécond : de nombreuses études sont consacrées à cette cible particulière d'implication²², qui appartient à la sphère professionnelle de l'individu, mais n'est pas directement liée au travail qu'il effectue (contrairement aux autres domaines d'implication). Cohen [2003, p.39] remarque que le sujet de l'implication syndicale fait l'objet d'une attention soutenue de la part des chercheurs depuis le milieu des années 80 (après une relative éclipse dans les années 60 et 70), qui ont repris les problématiques de l'implication organisationnelle pour l'appliquer au cas particulier des salariés syndiqués. La conceptualisation de Gordon & al. [1980], s'appuie sur un outil de mesure qui est devenu progressivement, selon l'expression de Neveu et Igalens [2002] une « référence pour toute investigation empirique ». Gordon et ses collègues reprennent et adaptent la définition de l'implication organisationnelle de Porter & al. [1976] : l'implication dans le syndicat apparaît comme un construit multidimensionnel qui rassemble quatre facteurs : la loyauté envers le syndicat, le sentiment de responsabilité envers le syndicat, la volonté d'exercer des efforts pour le syndicat et la croyance générale envers le syndicalisme. Certains auteurs de référence comme Paula Morrow [1993] ne considèrent pas l'implication syndicale comme une forme universelle d'implication : Morrow remarque que celle-ci ne concerne que les salariés syndiqués, et que le taux de syndicalisation est très variable selon les secteurs. Cette facette n'est alors pertinente que dans certains environnements spécifiques marqués par une forte syndicalisation. Le faible nombre de salariés syndiqués en France rend par exemple l'implication dans le syndicat peu pertinente pour une étude dans le cadre national : la France fait partie des pays industrialisés où le taux de syndicalisation est le plus faible : seuls 5,2% des salariés du secteur privé sont syndiqués [Amossé – 2004].

2.2.6. L'implication dans le groupe

Tout comme l'implication syndicale, ce domaine d'implication est fréquemment étudié, mais n'apparaît pas toujours comme une facette universellement applicable. Ce domaine de recherche s'est développé parallèlement aux évolutions des méthodes d'organisation du travail, qui donnent au groupe de travail une place de plus en plus importante (ex : équipes de travail semi-autonomes dans l'industrie, groupes de projet...). Les travaux fondateurs d'A. Reichers [1985] qui proposent de distinguer au sein de l'organisation divers constituants (collègues, clients, managers...) ont

²² Plus de 100 recherches recensées sur la base « business source premier », depuis 1968.

servi de base théorique aux études sur l'implication dans le groupe, qui apparaît comme distincte de l'implication organisationnelle « globale » [Zaccaro & Dobbins – 1989]. Les études concernant cet objet d'implication portent sur l'équipe de travail (*team commitment* ; Bishop & Scott - 2000), l'environnement immédiat de travail [Thévenet – 2004], ou plus généralement les collègues de travail (*co-workers commitment* ; Reichers – 1985 ; *group commitment* – Randall & Cote - 1991).

Le développement des recherches sur cet objet d'implication est pour l'instant handicapé par l'absence d'un outil de mesure de référence : Cohen [2003, p.39] remarque que la plupart des mesures employées sont simplistes (parfois réduite à un seul item), et que les seuls questionnaires élaborés pour mesurer l'implication dans le groupe dans un contexte d'implication multiple (échelle de Randall & Cote – 1991 et échelle d'Ellemers & al – 1998) n'ont pas encore été suffisamment testés. Cette absence de maturité dans la recherche amène plusieurs spécialistes de l'implication multiple (ex : P. Morrow, A. Cohen) à ne pas considérer cet objet comme devant être pris en compte dans les modèles universels d'implication.

On peut enfin remarquer que le groupe de travail pose également problème dans les petites structures, où il se confond avec l'organisation toute entière, et n'apparaît pas comme un niveau pertinent d'analyse. Dans les structures de plus grande taille, le travail en groupe n'est pas non plus systématiquement institutionnalisé : il dépend de la forme d'organisation du travail choisie ; ceci posé, l'implication envers les collègues de travail reste envisageable, quelle que soit la forme d'organisation.

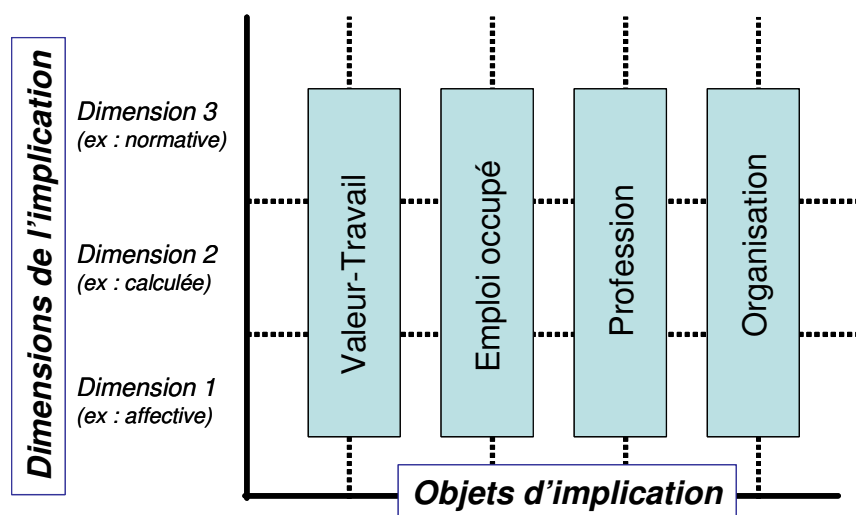
Pour résumer, il paraît donc pertinent de conserver quatre objets d'implication que l'on peut réellement considérer comme universels : la valeur-travail, l'organisation, l'emploi (job involvement) et la profession/carrière.

Nous allons à présent envisager les modèles qui tentent d'intégrer et d'articuler plusieurs objets d'implication dans une logique globalisante.

2.3 Synthèse : une multidimensionnalité « duale »

La prise en compte du fait que l'implication puisse être une attitude nous amène naturellement à l'envisager comme un construit dont la nature est multidimensionnelle (même si cette multidimensionnalité ne réfère pas explicitement au triptyque affectif/cognitif/conatif). Parallèlement, il semble évident que le domaine du travail est lui aussi multiforme : il existe un grand nombre d'entités dans la sphère professionnelle des individus pouvant servir de cible d'implication. On est ainsi conduit à envisager l'implication dans le travail comme un construit doublement multidimensionnel (par sa nature et par ses objets), selon le schéma suivant.

Figure 3 *La multidimensionnalité de l'implication au travail*



Cette « double multidimensionnalité » a été introduite dans la recherche par Thomas Becker, qui propose de distinguer entre les constituants (« bases ») et les objets ou facettes (« foci ») de l'implication [Becker – 1992]. Elle est à la base de plusieurs modèles d'implication multiple qui seront détaillés dans la section suivante.

3 Le choix d'une définition et d'une conceptualisation de l'implication

3.1 Les diverses tentatives de définition

Les différentes approches de l'implication que nous venons de présenter font référence à des champs théoriques distincts, ce qui conduit à un foisonnement de définitions de l'implication.

Nous avons vu que Paula Morrow [1983] recensait déjà dans son article de référence 30 formes d'implication. Richard Mowday et ses collègues, dans leur ouvrage consacré à la seule implication organisationnelle proposent 10 définitions contrastées de ce concept, extraites de la littérature [Mowday & al. – 1986 p 20]. Un travail de synthèse plus récent mené par J.P. Meyer et L. Herscovitch [2001]²³ recense 22 définitions d'implication.

Il faut cependant noter que cette multiplicité de définitions n'est pas si problématique si l'on y regarde de plus près : elle tient surtout au fait que les auteurs se limitent souvent à la définition d'un objet particulier d'implication (dans l'organisation, le travail, le métier...), et ne cherchent pas nécessairement à produire une définition générale du *concept* d'implication.

Face à ce foisonnement, on peut envisager plusieurs positions :

²³ « Commitment in the workplace : toward a general model » - Human resourcemanagement revie – vol 11 (2001)

- La première position consiste à prendre acte de la difficulté de définition du concept et à s'accommoder du problème. M. Thévenet [2002, p10], remarquant que « la tentative de trouver une définition théoriquement satisfaisante et acceptée par tous s'est pour l'instant révélée assez vaine », propose « de chercher à avancer dans une voie d'une phénoménologie de l'implication », en se focalisant donc sur les manifestations de celle-ci plutôt que sa signification profonde. Cette approche conduit par exemple à appréhender l'implication à travers le décryptage des récits individuels des salariés [voir Thévenet - 2004].

- La deuxième position consiste à proposer une définition consensuelle, simple et extrêmement générale. En voici deux exemples :

Oliver [1990] : « Propension du sujet à agir d'une manière donnée vis-à-vis d'un objet spécifique d'implication »

R.B. Brown [1996] : « Force contraignante exigeant que la personne honore son engagement, même en cas de fluctuations d'attitudes »

- La troisième position consiste à adopter une définition synthétique tentant de capturer toutes les dimensions du concept. Un bon exemple de cette approche est donné par J.P. Meyer et L. Herscovich dans leur article théorique, qui présente une définition complexe de l'implication, déclinée en plusieurs « propositions », résumées ci –après :

Proposition 1 : L'implication est définie comme « une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une ligne de conduite en vue d'atteindre une ou plusieurs cibles » (*commitment is a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets*). Ainsi définie, l'implication [...] peut influencer le comportement, y compris en l'absence de motivation extrinsèque ou d'attitudes positives ».

Proposition 2 : « L'état d'esprit qui accompagne l'implication peut prendre des formes variées, incluant le désir, la perception des coûts liés à l'abandon d'une ligne de conduite, ou le devoir de persévérer dans cette ligne de conduite. Ces dispositions psychologiques reflètent des composantes distinctes du construit d'implication sous-jacent ».

Ce type de définition synthétique repose sur l'idée selon laquelle l'implication est un concept global, possédant un ensemble de caractéristiques essentielles (« *core essence* » selon l'expression employée par les auteurs) se retrouvant dans toutes les formes d'implication. Selon cette approche, les objets ou facettes de l'implication auraient donc tous un socle commun sous-jacent, qui devrait se manifester au niveau empirique par des inter-corrélations significatives.

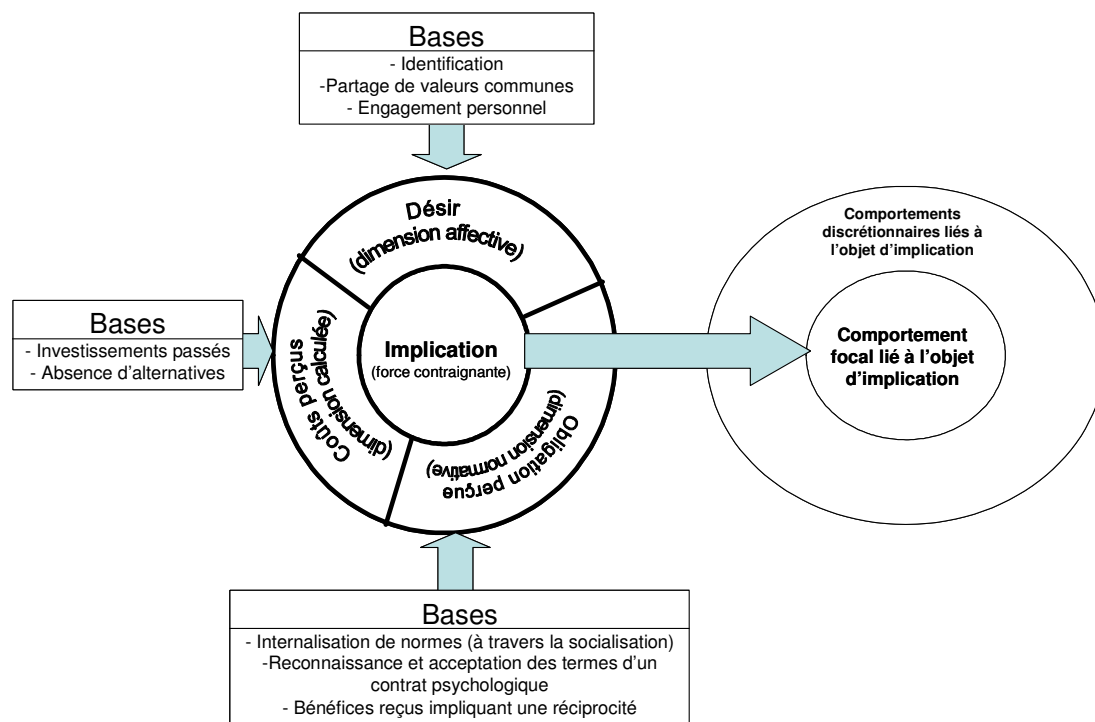
3.2 Le choix d'une approche intégrative

3.2.1 le modèle de Meyer & Herscovitch

La définition proposée par Meyer & Herscovitch nous paraît prometteuse, car comme le fait remarquer O. Herrbach [2005], elle « unifie les approches jusque-là disparates et propose un cadre d'analyse englobant qui prévoit que, au-delà de la diversité des formes possibles d'engagement, il existe une essence partagée par l'ensemble d'entre elles, à savoir le fait de se sentir « lié(e) » (*bound*) à agir dans un sens particulier ».

En se basant sur cette définition, Meyer & Herscovich proposent un modèle théorique synthétique de l'implication au travail (Figure 4), qui met en rapport les « bases » de l'implication (facteurs influençant les différentes dimensions de l'implication) avec ses conséquences comportementales.

Figure 4 *Modèle synthétique d'implication (Meyer & Herscovitch – 2001 p.317, traduction personnelle)*



L'implication est figurée comme une force contraignante pouvant reposer sur le désir (« je veux... »), le calcul (« j'ai besoin de... »), et/ou l'obligation morale (« je ressens le devoir de... »). Ce modèle fait donc apparaître explicitement le caractère tri-dimensionnel de l'implication, en distinguant des dimensions affective, calculée et normative comme composantes universelles.

Les « bases », qui correspondent aux déterminants des différentes dimensions de l'implication, ont été mises en lumière en prenant appui sur les divers apports de la littérature sur l'implication :

- Les bases ou déterminants de la dimension affective sont au nombre de trois : l'identification correspond au processus par lequel l'individu en vient à considérer une entité (ex : l'organisation) comme un élément important de son identité sociale²⁴ [Shamir – 1991]. Le partage de valeurs communes signale une congruence entre les valeurs personnelles de l'individu et les valeurs portées par l'entité (ex : l'organisation chez O'Reilly & Chatman – 1986). L'engagement personnel correspond, selon Meyer & Herscovitch au fait s'investir et d'être absorbé (*involved*) dans une ligne de conduite²⁵.

- Les bases de la dimension calculée de l'implication sont au nombre de deux : outre les investissements passés (*side bets*) déjà envisagés précédemment, Meyer & Herscovitch proposent de considérer l'absence d'alternative : un individu développera une implication calculée d'autant plus forte envers un objet particulier lorsque cet objet n'est pas remplaçable par un autre objet de même type (par exemple, l'implication dans une profession particulière sera d'autant plus forte pour les individus qui estiment ne pas avoir la possibilité de changer de métier).

- Les bases de la dimension normative sont au nombre de trois : l'internalisation des normes est directement empruntée à Wiener & Vardi [1982], qui appliquent le modèle de l'action raisonnée [Fisbien & Ajzen – 1975] à l'étude de l'implication en mobilisant le concept de « normes subjectives » (croyance de l'individu concernant les jugements que les individus référents vont porter sur son comportement) : l'implication normative naît lorsque l'individu prend en compte et internalise la pression sociale normative vis-à-vis de l'objet d'implication (ex : l'implication dans le groupe ou l'équipe de travail peut apparaître comme une obligation morale, reposant sur les valeurs de solidarité, de responsabilité...).

Les deux autres dimensions de l'implication normative sont davantage liées à un objet spécifique : Meyer & Herscovitch reprennent le cadre théorique du contrat psychologique [Rousseau – 1989] pour montrer que l'implication normative peut reposer sur l'acceptation des obligations (morales) issues d'un contrat psychologique implicite entre le salarié et une entité avec laquelle il est en relation (organisation, syndicat...). Le contrat psychologique recense les obligations mutuelles ressenties par les deux parties : son respect implique donc un engagement moral. La troisième dimension de l'engagement normatif (bénéfices reçus impliquant une réciprocité) peut

²⁴ Tajfel (1978) considère que l'identité d'une personne consiste en deux éléments distincts : l'identité personnelle (qui regroupe les caractéristiques, les aptitudes et les préférences personnelles d'un individu) et l'identité sociale qui repose sur l'appartenance de l'individu à des groupes sociaux (l'organisation, dans le cas présent)

²⁵ Cet engagement actif envisagé comme base de l'implication affective nous replace dans le cadre d'une implication comportementale : l'implication affective est influencée / renforcée par le comportement, comme le montre le modèle de Mowday & al. [1986]

éventuellement entrer dans le cadre conceptuel du contrat psychologique : elle correspond à l'idée de « rendre la pareille » [Paillé – 2005]. Un salarié qui a bénéficié de certains avantages peut ressentir un devoir vis-à-vis de la personne ou de l'entité qui les lui a octroyés. Ce mécanisme psychologique, déjà identifié dans les études fondatrices d'E. Mayo [ex : Roethlisberger & Dickson – 1939] constitue une des bases de l'Ecole des Relations Humaines en théorie des organisations.

Pour terminer, nous pouvons remarquer que la partie « comportementale » du modèle intègre une distinction intéressante : il s'agit de la différence faite entre « comportement focal » et « comportement discrétionnaire » liés à l'objet d'implication, qui exprime l'idée que les individus ont une marge de manœuvre, et peuvent adopter des comportements différents face au même objet²⁶.

3.2.2 Commentaires

L'intérêt majeur de ce type de présentation est de clarifier nettement la différence existant entre la multiplicité des composantes de l'implication (affective, cognitive et normative) et la multiplicité des cibles de l'implication (organisation, carrière, collègues...).

Ce modèle appelle toutefois plusieurs commentaires, et soulève également quelques questions, que nous allons envisager en détail.

- L'implication y apparaît comme une force créant un lien entre un individu et des entités, et cette force est expérimentée par l'individu sous la forme d'un « état d'esprit » (*mind-set*). Le terme « *mind-set* » est défini de différentes manières dans les dictionnaires anglo-saxons²⁷, mais il s'agit dans tous les cas d'une notion voisine de celle d'attitude (manière de voir les choses), qui intègre une certaine idée de permanence. « Mind-set » est en général traduit en français par « mentalité », mais cette traduction ne paraît pas tout à fait adaptée dans le cas présent ; nous lui préférons celle d'attitude, plus proche de la définition américaine. L'implication apparaît donc comme une attitude relativement stable de l'individu vis-à-vis d'un ou plusieurs objets liés à sa sphère professionnelle.

- L'implication apparaît aussi comme associée à la notion de persistance : s'impliquer, c'est persister dans une ligne de conduite, malgré les difficultés, « même en l'absence de motivations extrinsèques ou d'attitudes positives » [Meyer & Herscovitch p 301] : on retrouve en partie ici

²⁶ Les auteurs donnent l'exemple de l'implication dans l'organisation. Le « comportement focal » associé à cette cible est la volonté de rester membre de l'organisation : les individus vont alors adopter des comportements spécifiques afin de parvenir à leur but.

²⁷ Voici trois définitions recensées :

Oxford (GB) : a set of attitudes or fixed ideas that somebody has and that are often difficult to change

Webster (USA) : a mental attitude or inclination 2 : a fixed state of mind

Collins (GB) : the ideas and attitudes with which a person approaches a situation, especially when these are seen as being difficult to alter

L'approche comportementale identifiée par Staw & Salancik [1977], qui permet de comprendre pourquoi l'implication n'est pas forcément associée à des sentiments positifs. Un salarié impliqué présente des « symptômes » parfois négatifs : angoisse, tension, stress [Thévenet – 2004 p 33] ; l'implication peut conduire à la « surenchère », et à l'adoption de conduites peu rationnelles [Neveu- 2003, p.701].

Meyer & Herscovitch prennent soin de montrer la particularité de l'implication par rapport aux attitudes en général, en insistant sur le fait qu'elle ne peut se résumer à une simple évaluation positive/négative vis-à-vis d'une entité. Cette prise de distance avec l'approche traditionnelle de l'attitude [ex : Fisbein & Ajzen - 1975, Eagly & Chaiken – 1993] permet d'élargir le champ de l'implication, et d'y intégrer une dimension comportementale, liée aux investissements et aux décisions passés de l'individu.

Le modèle général d'implication présenté dans la figure 4 est directement issu des travaux menés par Meyer & Allen sur l'implication organisationnelle. On en trouve une version préparatoire dans leur ouvrage de synthèse [Meyer & Allen – 1997 ; p 106]. Ce modèle suscite toutefois des questions, à la fois théoriques et empiriques.

Au niveau empirique tout d'abord, il faut noter que la vision tri-dimensionnelle de l'implication défendue ici a été largement appliquée à l'étude de l'implication organisationnelle [voir la méta analyse de Meyer & al. – 2002], mais qu'elle a été peu étendue aux autres objets d'implication. A notre connaissance, seule l'implication tridimensionnelle dans la profession a fait l'objet de plusieurs études [ex : Meyer & Allen – 1993 ; Irving & al. – 1996 ; Blau 2003 ; Snape & Redman – 2003 ; Blau - 2006]. D'autres objets d'implication ont été envisagés dans une seule ou deux études : il s'agit de l'implication dans le changement organisationnel [Herscovitch & Meyer – 2002] ; l'implication envers le supérieur et le groupe de travail [Clugson & al. – 2000 Stinglhamber & al – 2002] ; l'implication envers le consommateur [Stinglhamber & al – 2002] ; l'implication dans la formation [Paillé & Ertul – 2003] ; l'implication envers la fonction managériale dans les réseaux de franchise [Durrieu & Roussel – 2002].

Les autres objets d'implication professionnels fondamentaux, comme le travail, l'emploi, ou le syndicat n'ont pas encore été explorés dans le cadre du modèle présenté.

Meyer & Allen suggèrent cependant que leur modèle tri-dimensionnel est généralisable : ils considèrent que les conclusions tirées dans le domaine de l'implication organisationnelle peuvent s'appliquer à d'autres objets [Meyer & Allen – 1997 , p 93]. A notre connaissance, très peu d'études ont tenté cette généralisation : on peut citer une étude de Clugston [2002] portant sur trois objets (organisation, superviseur et groupe de travail) et une recherche menée par F. Stinglhamer et ses collègues [2002], qui porte sur cinq objets d'implication (l'organisation, la

profession, le groupe, le manager, les consommateurs). Les résultats de ces deux recherches confirment nettement les intuitions de Meyer & Allen²⁸.

Certains auteurs [ex : Cohen – 2003, p.102] craignent pourtant que cette exploration systématique de l'implication soit rendue difficile en raison de la complexité engendrée par la volonté de traduire empiriquement la « double multidimensionnalité » présentée plus haut.

Si l'on se place à présent au niveau théorique, on peut remarquer en premier lieu que la dimension calculée de l'implication est abordée ici de manière très spécifique : il s'agit d'une implication à continuer (*continuance commitment*), qui repose principalement sur les coûts liés aux investissements passés : abandonner l'objet d'implication représente un sacrifice dont le coût dépend de l'ampleur des investissements consacrés à cet objet. Une vision plus intuitive du « calcul », à savoir le calcul des rétributions reçues par rapport aux contributions engagées par l'individu n'est pas présente. Cette dimension contribution/rétribution, qui repose sur les travaux de March & Simon [1958], largement utilisés en théorie des organisations, et qui est présente chez plusieurs auteurs traitant de l'implication [ex : Allutto & al – 1973 ; O'Reilly & al. 1986] n'est pas prise en compte, ce qui peut paraître surprenant. J.P. Meyer défend de manière convaincante sa conception dans un ouvrage antérieur [Allen & Meyer – 1997, p. 15] en expliquant que s'impliquer pour obtenir une chose en échange n'est pas de l'implication, puisqu'elle cesse lorsque cesse la récompense...Meyer & Allen remarquent pour appuyer leur argumentation que les études utilisant une vision contribution/rétribution de l'implication [ex : O'Reilly & Chatman – 1986] font apparaître une corrélation positive entre cette forme d'implication et le turnover, ce qui est contradictoire avec une vision de l'implication comme prédicteur de l'intention de rester. La vision de l'implication calculée comme une implication à continuer est aujourd'hui largement admise. Il n'en demeure pas moins que l'approche tridimensionnelle a été beaucoup discutée et remise en cause.

Les principales discussions portent sur le nombre de dimensions de l'implication à retenir (trois ou quatre ?) ainsi que sur la pertinence et l'opérationnalisation de la dimension normative.

En ce qui concerne les dimensions de l'implication, plusieurs études basées sur des analyses factorielles concluent que la dimension calculée de l'implication est double (analyse en composantes principales menées par Mc Gee & Ford – 1997 ; analyses factorielles confirmatoires menées par Somer – 1993 ; Hackett & al. - 1994): les auteurs distinguent une dimension reposant sur les investissements passés et une autre reposant sur l'absence d'alternatives. Il faut cependant noter que la méta-analyse de Meyer & al. [2002] précédemment citée vient relativiser cette

²⁸ Il faut cependant noter que les outils de mesure utilisés par Stinglhamber & al. dans leur étude ne sont pas directement adaptés des échelles d'implication développées par Meyer & Allen.

distinction en montrant que la distinction entre les deux sous-dimensions est plus délicate que ce que montrent les études précédentes (les inter-corrélations sont très fortes).

La pertinence de la dimension d'implication normative pose quant à elle un problème plus sérieux. Les nombreuses études qui utilisent le modèle tri-dimensionnel présentent des résultats convergents : la dimension normative de l'implication apparaît plus ou moins étroitement corrélée avec la dimension affective. Il arrive même que cette dimension ne puisse pas être isolée de manière claire [voir par exemple Manville – 2005].

Plusieurs explications peuvent être avancées pour expliquer ces difficultés :

- Au niveau conceptuel, la dimension normative de l'implication peut ici éventuellement être considérée comme « mixte » [Brasseur & Mzabi- 2003], car elle intègre des aspects affectifs et cognitifs : lorsqu'un individu ressent le devoir d'agir envers un objet d'implication, ce sentiment de devoir peut être internalisé (« respecter les normes du groupe de référence fait de moi quelqu'un de bien »), mais il peut aussi résulter d'un jugement (« j'ai intérêt à respecter les normes du groupe de référence, sans quoi je risque d'être mal jugé »). Finalement, seules les dimensions affectives et calculées de l'implication peuvent être réellement considérées comme distinctes.

- Si l'on envisage à présent la théorie de l'action raisonnée, qui sert de base à l'analyse de Wiener (reprise par Meyer & Allen), on doit distinguer nettement normes subjectives et attitude personnelle (voir le schéma présenté plus haut). Or cette distinction est critiquable [Vallerand – 1994 ; Neveu – 1993] : J.P. Neveu [1993, p 53] considère par exemple qu'il est très difficile de distinguer au sein des attitudes la composante personnelle et la composante sociale (normes subjectives) ; il rappelle que « la conduite de l'homme et son développement psychiques semblent continuellement soumis à l'influence du contexte social... l'homme est un être social et c'est pourquoi les attitudes dites personnelles ne sont pas moins sociales que les autres²⁹ ».

Un dernier point délicat concernant la pertinence de la dimension normative a été soulevé par Mayer & Schoorman [1982] : la dimension normative de l'implication au sens de Wiener [1982] ne semble pas s'appliquer à une organisation en particulier. Elle est plus globale, et correspond à une croyance générale en l'obligation de loyauté. Elle semble donc transférable d'une organisation à une autre, ce qui pose un problème sérieux lorsque l'on souhaite mesurer l'attachement vis-à-vis d'une organisation particulière.

La prise en compte du contrat psychologique comme cadre de compréhension de l'implication normative offre, selon nous, des perspectives intéressantes permettant de répondre à plusieurs des critiques évoquées ci-dessus : dans cette perspective, l'implication normative apparaît dans le cadre d'une relation spécifique. L'obligation morale à la base de l'engagement normatif ne naît

²⁹ La dernière phrase est une citation empruntée à un ouvrage d'H.C. Duijker & al. [1961]

pas d'une croyance générale dans l'obligation de loyauté, comme chez Wiener ou Fishbien & Ajzen, mais d'une relation particulière entre un individu et un objet d'implication. Un autre angle d'approche pour appréhender les problèmes liés à l'implication normative consiste à s'intéresser à l'outil de mesure employé. Cet outil de mesure a été élaboré par Meyer & Allen (première version en 1991 ; révisé en 1993), et est aujourd'hui utilisé dans la quasi-totalité des études consacrées à l'engagement normatif³⁰. Dans un article récent, M. Bergman [2006], remarque que la corrélation forte entre implication affective et normative pourrait venir du fait que le questionnaire de Meyer & Allen comporte plusieurs items qui contiennent le mot « sentiment » (ex : l'item 3 « je me sentirais coupable si je quittais mon organisation maintenant »). Malgré les efforts effectués dans la mise au point d'outils de mesure, le problème n'a pas été complètement résolu à ce jour [voir Bergman – 2006], ce qui incite à la prudence quant à l'utilisation de cette dimension³¹.

³⁰ Selon Commeiras [1994], il existe deux autres outils visant à mesurer l'implication normative, mais leur fiabilité est jugée insuffisante : le questionnaire de Mannari & March [1977] qui comporte quatre items ($\alpha = 0,38$) et le questionnaire de Wiener & Vardi [1980] qui comporte trois items ($\alpha = 0,60$)

³¹ Cette prudence a souvent amené les chercheurs francophones à ne pas prendre en compte cette dimension, tout en utilisant les deux autres avec les outils de mesure associés (ex : Neveu – 1993 ; Commeiras – 1994 ; Charles-Pauvert – 1996). Cette tendance a cependant tendance à s'inverser (ex : Fabre -1997 ; Paillé – 2002)

Synthèse de la section 1

Cette première section nous a permis de faire le point sur les différentes conceptualisations de la notion d'implication dans le domaine professionnel. Nous avons pu constater que le foisonnement des approches conduit aujourd'hui plusieurs auteurs à envisager l'implication comme une attitude « doublement multidimensionnelle », à la fois par sa nature même et par les objets auxquels elle s'applique. Face à cette complexité, qui représente notamment un défi pour l'opérationnalisation, J.P.Meyer et L. Herscovitch [2001] ont proposé voici quelques années une approche intégrative destinée à affirmer la cohérence du concept d'implication, Cette approche est fondée sur la constatation selon laquelle toutes les formes d'implication possèdent en commun une « essence propre » (*core essence*), agissant comme une sorte de force contraignante amenant l'individu à se comporter d'une certaine manière en fonction de l'objet d'implication, et à vouloir persister dans ce comportement.

L'explicitation de l'essence propre à l'implication, par définition inobservable, relève plus du domaine de la psychologie cognitive que de la gestion : cette essence propre n'a d'ailleurs pas été précisée par les auteurs. C'est pourquoi nous nous en tiendrons à la définition de l'implication suivante :

L'implication au travail est une attitude intégrant des dimensions affective, calculée et parfois normative, qui peut se manifester dans différents domaines liés à l'expérience de travail de l'individu, et qui agit comme une force contraignante l'amenant à adopter des comportements spécifiques en relation avec ces domaines.

En résumé, un salarié impliqué développera un sentiment d'attachement (pas nécessairement affectif) vis-à-vis d'un objet d'implication appartenant à sa sphère professionnelle, et sera amené à maintenir une certaine ligne de conduite vis-à-vis de cet objet.