

# L'implication globale au travail (*work commitment*) : notre cadre d'étude

## 1. Le concept d'implication globale au travail (« *work commitment* »)

### 1.1 Le concept et son intérêt empirique

#### 1.1.1. De l'implication multiple à l'implication globale

Le concept d'implication multiple au travail (« *multiple commitment in the workplace* ») a émergé dès lors que les auteurs ont tenté de recenser, puis d'étudier *simultanément* les divers domaines dans lesquels le salarié pouvait s'impliquer [ex : Morrow & Mc Elroy – 1986, Reichers – 1985].

Par implication multiple, ou implication globale au travail, nous entendons parler en priorité des divers objets ou cibles de l'implication, et non pas simplement de ses différentes composantes (affective, calculée, normative<sup>32</sup>). Cette approche est généralement celle qui est adoptée par les chercheurs dans le domaine de l'implication multiple [Morrow- 1993 ; Blau & al. - 1993 ; Cohen-2003] : on peut en effet noter que si certains auteurs adoptent une vision « doublement multidimensionnelle » de l'implication [Meyer & Allen – 1997], d'autres ne retiennent que la multiplicité des cibles, en tentant de conserver l'unidimensionnalité dans chacun des objets de l'implication [Cohen- 2005 ; Blau & al.– 1993] ou en considérant seulement certaines objets comme multidimensionnels [Morrow & Mc Elroy – 1986 ; Randall & Cote – 1991 ; Hackett & al. - 2001]

#### 1.1.2 L'intérêt du concept d'implication globale au niveau empirique

La possibilité qu'un individu puisse être simultanément impliqué dans plusieurs domaines liés à son travail est communément admise dans la littérature sur l'implication : les auteurs [ex : Cohen-2003, Gallagher & al. - 2001 ; Redman & Snape – 2005] se réfèrent souvent aux travaux de Lawler sur la « théorie de l'attachement », qui considère que la structure des sociétés actuelles amène les individus à se sentir impliqués dans plusieurs collectifs, dont ils sont simultanément membres. Lawler remarque en effet que « les acteurs développent des liens affectifs plus forts envers les sous-groupes appartenant au système social qu'envers le système social global », ils développent de même des liens plus forts envers les communautés locales ou les groupes de collègues qu'envers les Etats, ou les organisations.

---

<sup>32</sup> Les auteurs emploient généralement l'adjectif multidimensionnel pour faire référence à la *nature* multiple de l'implication (ex : Meyer & Allen – 1997)

Il s'ensuit que la compréhension et la prédiction des comportements est très difficile si on prend comme référence d'étude l'implication dans un collectif unique [Lawler – 1992].

La tentative de prendre en compte simultanément les différents objets d'implication dans la sphère professionnelle des salariés a progressivement conduit les chercheurs à envisager pour chaque individu un « portefeuille d'implication », selon l'expression de Maurice Thévenet [1992] : autrement dit, si l'on veut mieux comprendre les comportements au travail des salariés, il faut tenter de prendre en compte la multiplicité des objets de leur implication professionnelle. Il est alors possible de dresser des « profils » d'implication, caractérisés par des degrés d'implication plus ou moins forts vis-à-vis des différentes cibles : un salarié très impliqué dans son métier peut par exemple être très peu impliqué dans l'organisation qui l'emploie si celle-ci ne lui permet pas d'exercer et d'accroître ses compétences : il pourra alors apparaître comme peu impliqué si l'on s'en tient à la seule implication organisationnelle (comme c'est souvent le cas dans les études empiriques), alors qu'en réalité son implication dans le domaine du travail est réelle, mais elle porte sur un objet différent.

Dans le domaine de l'implication multiple, les premières recherches ont porté sur l'étude de l'implication duale des salariés syndiqués dans leur organisation de travail et dans leur syndicat d'appartenance [ex : Stagner – 1954<sup>33</sup>]. A la suite de ces travaux, plusieurs situations d'implication organisationnelle duale, dans lesquelles les salariés montrent un niveau de loyauté et d'attachement élevés envers deux organisations distinctes ont été mises en lumière : implication duale des salariés intérimaires envers les entreprises clientes leur agence de travail temporaire [Linden & al. – 2003 ; Benson - 1998], implication duale des salariés expatriés envers leur entreprise d'origine et l'entreprise d'accueil [Gregersen & Black – 1992], ou encore implication des médecins responsables d'unités de soin envers leur organisation et leur profession [Hoff & al. - 2001].

Si l'on s'en tient aux salariés travaillant dans une organisation unique (cas le plus fréquent), les travaux de Reichers [1985], enrichis par Becker [1992] ont montré que les individus pouvaient s'impliquer dans plusieurs constituants de l'organisation, à la fois internes (collègues, managers...), et externes (clients).

Le concept d'implication globale apparaît de plus en plus comme une voie de recherche prometteuse, car il pourrait permettre de surmonter un certain nombre de difficultés théoriques et empiriques récurrentes dans l'étude de l'implication au travail.

Au niveau théorique tout d'abord, plusieurs chercheurs considèrent que l'évolution des relations d'emploi doit conduire à enrichir les conceptualisations habituelles de l'implication [ex : Cohen

---

<sup>33</sup> Pour une présentation détaillée et critique de ces travaux, voir Neveu [1991], p. 114 et suivantes.

2003]. La grande majorité des études envisagent aujourd'hui encore l'implication sous l'angle organisationnel<sup>34</sup>, alors même que les notions d'attachement et de loyauté envers l'organisation semblent remises en cause, à la fois par les chercheurs [ex : Cascio – 1995 ; Gilbert - 1996] et par les salariés eux-mêmes, comme le montrent différentes études : près de 60% des cadres français interrogés par le cabinet d'étude OTC en 2004 déclarent par exemple se sentir « détachés de leur entreprise »<sup>35</sup>, seuls 14% des 86000 salariés interrogés dans une étude du cabinet Tower-Perrin en 2004 se sentent « fortement impliqués dans le succès de leur entreprise »<sup>36</sup>).

Meyer & Allen [1997, p5] remarquent que, si l'attachement organisationnel des salariés semble diminuer, cela ne signifie pas qu'ils ne sont pas impliqués, mais simplement que leur implication se développe dans d'autres domaines (la carrière, le secteur d'activité...). M. Thévenet développe une réflexion similaire lorsqu'il affirme que « les personnes sont plus impliquées qu'on ne croit, mais ce n'est pas forcément le type d'implication que l'on attend » [Thévenet – 2002, p 11]. L'usage du concept d'implication multiple permettrait donc, dans ce cadre, de mieux comprendre les ressorts de l'implication des salariés, même lorsque leurs liens avec les organisations se trouvent affaiblis, que ce soit pour des raisons psychologiques (désenchantement, perception d'un manque de réciprocité) ou parce que leur forme d'emploi est atypique (intérimaires, travailleurs indépendants...). J. Meyer et N. Allen concluent leur ouvrage consacré à l'implication [1997, p. 114] en faisant remarquer que « le plus grand défi pour les chercheurs qui s'intéressent à l'implication sera de déterminer comment cette implication est affectée par les nombreux changements qui bouleversent le monde du travail ». Les travailleurs intérimaires, dont le nombre croissant témoigne de l'évolution des modes d'organisation du travail, constituent un terrain tout à fait pertinent, selon nous, pour une application du concept d'implication multiple : ces salariés ont en effet un lien en général assez distendu avec leur employeur (qu'il s'agisse de l'agence de travail temporaire ou des entreprises utilisatrices) : leur implication au travail apparaît cependant comme réelle, comme nous le verrons dans l'étude de littérature du chapitre suivant. Le concept d'implication globale permet dans ce cas d'étudier toutes les facettes de l'implication de ces salariés atypiques, et de mieux expliquer certains comportements (notamment le fait de s'investir fortement dans une tâche sans être réellement impliqué auprès de l'entreprise). Plusieurs auteurs ayant publié des recherches dans le domaine de l'implication multiple [ex : Cohen – 2003, p. 293, Gallagher & al. – 2001] reconnaissent que ce domaine mérite d'être exploré, en raison de la

---

<sup>34</sup> Une interrogation de la base de données « EBSCO – Business source premier » permet par exemple de relever 1744 articles traitant de l'implication organisationnelle, mais seulement 278 traitant de l'implication dans l'emploi (job involvement) et 176 traitant de l'implication dans la carrière (career commitment / occupational commitment / professional commitment)

<sup>35</sup> baromètre OTC /Les échos – résultats publiés dans Les Echos – 12/10/2004

<sup>36</sup> Tower Perrin 2005 workforce study (enquête menée auprès de 86000 salariés issus de 16 pays).

montée en puissance des emplois atypiques : A. Cohen remarque par exemple que très peu de recherches ont été entreprises pour tenter d'appliquer des modèles d'implication multiple aux salariés contingents ou intérimaires.

Au niveau pratique, le concept d'implication global semble également prometteur en raison de son pouvoir explicatif et prédictif : les spécialistes de l'implication ont en effet souvent constaté que le lien entre implication et « comportements-cibles » (fidélité, comportements de citoyenneté organisationnelle, réduction de l'absentéisme) n'est pas toujours aussi clair et aussi solide que prévu dans la théorie, surtout lorsque seule l'implication organisationnelle est prise en compte [ex : Mowday & al. – 1982 ; Mathieu & Zajac – 1990]. La corrélation entre l'implication dans l'organisation et le turnover (considéré comme sa principale conséquence) est par exemple modeste ( $r = -0.28$  dans la méta-analyse de Mathieu & Zajac – 1990, confirmé dans une méta-analyse plus récente de Griffeth & al. – 2000).

A partir du moment où l'on admet que l'organisation n'est qu'une cible d'implication parmi d'autres, l'adoption d'un modèle multipolaire d'implication au travail semble avoir un meilleur effet prédictif sur les comportements au travail que l'usage de facettes particulières [Wiener & Vardi – 1980]. Plusieurs études ont par exemple montré que l'intention de quitter l'organisation est beaucoup mieux prédite en utilisant un modèle d'implication globale qu'en mesurant seulement l'implication dans l'organisation [ex : Cohen – 1993 ; Hunt & Morgan – 1994].

### **1.1.3 Les problèmes de terminologie posés par l'étude de l'implication globale**

L'étude de l'implication multiple au travail « en français » nous expose à un problème de vocabulaire : le terme « implication au travail » est généralement considéré comme la traduction de l'anglais « *work commitment* ». ...mais il arrive souvent dans les sondages, les articles de presse, ainsi que dans la littérature scientifique francophone canadienne et belge [voir par exemple Lapalme & Doucet – 2004], que « *work commitment* » soit traduit par « engagement au travail ». Certains auteurs français [ex : Commeiras & Charles Pauvert- 2002], suivant la voie proposée par J.P. Neveu [1993], proposent donc de différencier conceptuellement engagement (« *involvement* ») et implication (« *commitment* ») en se basant sur les théories psychologiques de l'engagement développées en France par Beauvois & Joule [1987]. L'engagement se différencierait de l'implication car il intègre une dimension comportementale : selon Neveu, l'implication se réfère à des attitudes de type affectif ou cognitif, tandis que l'engagement se réfère à des actes. Ceci posé, ce point de vue n'a pas été adoptée par les chercheurs canadiens [ex : Guay & al. – 2000 ; Lemire & Saba - 2005] et belges [ex : Stinglhamber & al. – 2002] qui continuent aujourd'hui à

traduire implication par engagement, surtout dans le domaine de l'organisation. Au niveau français, la situation n'est pas toujours claire : le terme d'implication domine en GRH, mais il arrive que certains chercheurs lui préfèrent le terme d'engagement [ex : Paillé 2006 ; Galois - 2006], ou utilisent alternativement les deux termes [ex : Herrbach 2004 ; 2005]. Nous adoptons pour notre part la traduction de *commitment* par implication, qui apparaît finalement comme dominante auprès des auteurs en GRH (on peut se référer par exemple à un ouvrage collectif intitulé « L'implication au travail » publié en 2002).

La deuxième source de confusion terminologique provient du terme « travail », qui possède plusieurs sens. Le concept de « *work commitment* » (implication dans le travail) fait à la fois référence à une facette de l'implication (implication dans le travail en lui-même, ou « *work involvement* » au sens de Kanungo - 1982) et à un construit multidimensionnel (« *work commitment* » au sens de Morrow - 1983). Il paraît ici préférable d'adopter la voie proposée par Morrow [1983], qui considère que l'implication au travail est un construit global et fédérateur qui regroupe toutes les facettes d'implication appartenant à la sphère professionnelle de l'individu. Pour éviter les confusions, le terme « *work involvement* » peut simplement être traduit par implication dans les valeurs du travail ou dans la valeur-travail [voir par exemple Thévenet – 2003].

Plus récemment, Cohen [2003], adaptant l'expression d'Allen & Meyer [1997] parle d'implication multiple sur le lieu de travail (« *multiple commitment in the workplace* »). Dans les travaux francophones, G. Bijere [1996], repris par Commeiras [2002] propose le terme « d'engagement professionnel » (qui pose selon nous problème, car il peut être confondu avec l'implication dans la profession). Lapalme & Doucet [2004] proposent enfin simplement de parler « d'engagement multiple ». L'absence du terme « travail » brouille un peu les pistes dans ce cas, c'est pourquoi nous proposons finalement d'utiliser le terme fédérateur « d'implication globale au travail » pour traduire le concept de « *work commitment* ».

## **1.2 Les modèles d'implication globale**

Si les études s'intéressant à un petit nombre facettes de l'implication sont très répandues, (ex : implication organisationnelle et syndicale : Gordon & Ladd – 1990 ; implication dans l'organisation et la profession : Aranya & Wheeler – 1986 ; implication organisationnelle et engagement dans le travail : Neveu - 1993), celles reposant explicitement sur le concept d'implication globale (*work commitment*) sont plus rares.

Ces études peuvent être regroupées en deux classes, issues des travaux fondateurs menés respectivement par Paula Morrow [1983 ; 1993] et Arnon Reichers [1985]. Les deux approches diffèrent avant tout au niveau de l'échelle d'étude des phénomènes. Paula Morrow se situe dans

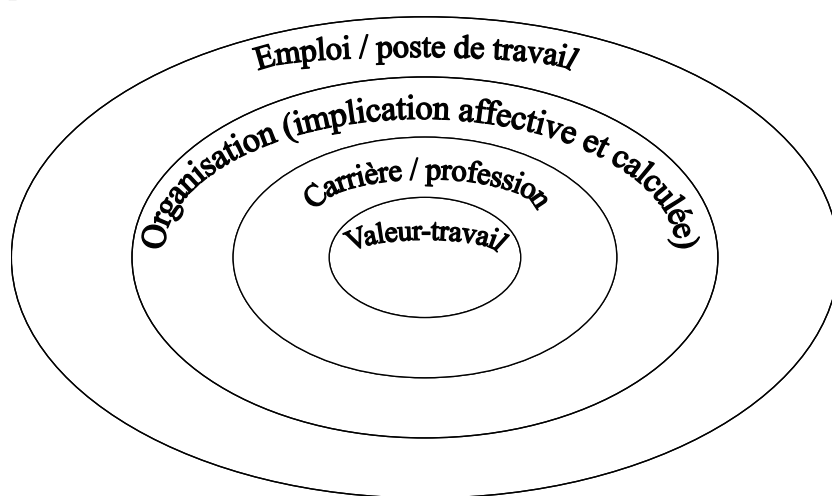
un cadre très général (nous parlerons d'implication globale), alors que Arnon Reichers adopte quant à elle l'organisation comme niveau pertinent d'analyse (nous emploierons ici plutôt le terme d'implication multiple). Nous verrons ensuite les raisons qui nous amènent à privilégier la première approche dans une perspective d'étude globale de l'implication.

## 1.2.1 Les modèles inspirés par les travaux de P. Morrow [1983 ; 1993]

### 1.2.1.1. Le modèle original de Morrow [1993]

P. Morrow a proposé un modèle « concentrique » d'implication multiple, dans lequel les différents objets de l'implication s'emboîtent. Elle retient cinq objets d'implication qu'elle considère comme universels, car applicables à la plupart des salariés : il s'agit des valeurs du travail (éthique protestante au travail), de l'emploi, de la profession et de l'implication affective et calculée dans l'organisation :

**Figure 5** *Les formes universelles d'implication (P. Morrow- 1993, p 163 ; traduction personnelle)*



Les facettes figurant près du centre du schéma correspondent selon l'auteur à des facettes d'implications plus stables que celles qui figurent à l'extérieur (qui dépendent davantage de facteurs situationnels, et sont donc plus sujettes à modification à court terme). La présentation concentrique illustre l'idée avancée par P. Morrow (1983), selon laquelle les cinq facettes doivent être vues comme les cinq dimensions du concept général d'implication au travail. Le modèle intègre également une logique d'interaction : les facettes situées au centre du modèle, (implication dans les valeurs du travail et la carrière), doivent avoir une influence sur celles situées à la périphérie (implication organisationnelle et implication dans l'emploi).

Le test d'une version légèrement modifiée de ce modèle par Morrow et Mc Elroy<sup>37</sup> [1986] a montré une redondance significative entre l'implication dans la carrière et l'emploi et, dans une moindre mesure, l'éthique protestante de travail. Seule l'implication organisationnelle apparaît nettement distincte des autres construits. Un autre test mené par Cohen [1999] a montré des faiblesses dans l'ajustement aux données empiriques, surtout au niveau de l'implication dans l'emploi (voir plus loin).

### 1.2.1.2.L'approche synthétique d'A. Cohen [1993]

A. Cohen [1993] propose un modèle aisément testable d'implication multiple. Il prend comme point de départ une conceptualisation personnelle de l'implication, définie comme un attachement purement affectif à un ou plusieurs objets. Les objets retenus comme cible d'implication sont l'organisation, l'emploi occupé, la profession et le syndicat.

En se basant sur cette approche affective, Cohen propose une liste de 9 items pouvant s'adapter à toutes les cibles d'implication. Son modèle se présente sous la forme d'une matrice :

**Figure 6** *Matrice multidimensionnelle de mesure de l'implication (d'après A. Cohen – 1993, p.82 ; traduction personnelle)*

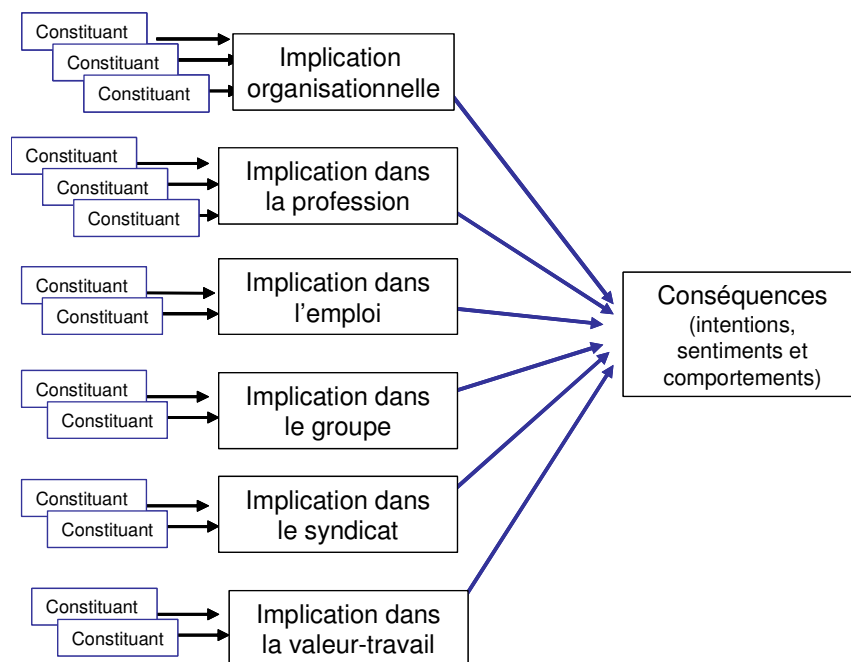
<i>Objets d'implication</i>	Mon organisation	Ma profession	Mon syndicat	Mon emploi (job)
<i>Affirmations (extraits)</i>				
« Je trouve que beaucoup de mes valeurs personnelles sont similaires aux valeurs de..... »				
« Je suis fier de faire partie de..... »				
« Il y a beaucoup de similitude entre mes propres buts et ceux de..... »				
Etc...				

L'intérêt de ce modèle est son caractère opérationnel : l'auteur a réduit la complexité inhérente aux recherches sur l'implication multiple en adoptant une approche unidimensionnelle (purement affective) de l'implication et en l'appliquant à des cibles variées. La principale limite de cette approche est l'absence de prise en compte de la dimension calculée de l'implication, en contradiction avec la grande majorité des travaux récents sur le domaine. Une autre remarque peut être formulée sur la présentation : la forme matricielle est un moyen très clair et très simple de procéder...mais certaines formulations en deviennent absconses et rendent l'administration du questionnaire délicate (ex : je suis fier de faire partie de mon emploi : *«I'm proud to be a member of my job »*).

<sup>37</sup> Les auteurs ont testé les 5 facettes suivantes : éthique du travail, engagement dans le travail (divisé en deux concepts : job involvement + travail comme centre d'intérêt principal dans la vie), implication dans la carrière et dans l'organisation

Dans des travaux plus récents [2003], Cohen va proposer une représentation schématique de sa vision de l'implication globale dans le travail, en reprenant l'essentiel des idées développées dans ses articles précédents : il reprend la notion de « forme universelles d'implication » (dans lesquelles il inclut le groupe et le syndicat) et présente un modèle séquentiel :

**Figure 7** *Modèle d'implication globale dans le travail [Cohen – 2003, p 117 ; traduction personnelle]*



Les « constituants » représentent selon Cohen non pas des dimensions (comme dans le modèle tri-dimensionnel que nous avons envisagé plus haut), mais des sous-ensembles dans lesquels l'individu peut s'impliquer : il cite par exemple le superviseur ou les clients dans le cas de l'implication organisationnelle, mais ne précise rien pour les autres objets d'implication. Ce modèle met bien en avant l'impact multiple et combiné des objets d'implication sur les résultats, qu'il s'agisse d'intentions d'action (ex : intention de départ), de comportements (ex : absentéisme) ou encore de sentiments (ex : bien-être au travail).

### 1.2.1.3 L'analyse de G. Blau

Gary Blau et ses collègues [Blau, Paul & St John – 1993] se proposent d'opérationnaliser les formes universelles d'implication proposées par P. Morrow en construisant une échelle de mesure générale (*general index of commitment*) rassemblant les domaines de la valeur-travail, de la profession, de l'organisation et de l'emploi (job involvement), et comportant 31 énoncés. Leur objectif est de parvenir à imposer une méthode de mesure de l'implication qui limite les chevauchements entre les objets d'implication, et qui puisse servir de référence, sur le modèle du



« Job descriptive index » Smith & al. [1969], échelle de mesure de la satisfaction selon cinq dimensions, largement employée dans les études empiriques<sup>38</sup>.

L'approche de Blau et ses collègues intègre une certaine dynamique : ils considèrent en effet que les divers objets d'implication peuvent s'articuler selon une logique temporelle : l'implication dans l'emploi et dans l'organisation se développent plutôt à court terme, alors que l'implication dans la carrière nécessite une plus longue période pour s'établir, et que l'implication dans les valeurs du travail résulte d'une vision à plus long terme.

L'échelle de Blau et ses collègues a été testée et validée aux Etats-Unis [Blau & al – 1993 ; Blau & Ryan – 1997] ; elle a également été testée en France par G. Bijeire [1996], qui n'a pu en valider toutes les dimensions. La principale critique qui est adressée à cette approche est que les différents objets d'implication ont été opérationnalisés à l'aide d'échelles déjà existantes qui ont été « mixées » et réorganisées. Cohen [2003, p.91] remarque que cette procédure ne tient pas compte du fait que les échelles existantes reposent sur des conceptualisations disparates de l'implication, et n'étaient pas forcément destinées à être utilisées conjointement.

#### ***1.2.1.4. La typologie de M. Thévenet [2000 ; 2004]***

Cette typologie présente un caractère original par le choix des objets d'implication : M. Thévenet propose de retenir cinq domaines liés au travail dans lesquels les individus peuvent s'impliquer : il s'agit de la valeur-travail ; de l'environnement immédiat de travail (partiellement assimilable à l'implication dans le groupe et le poste de travail) ; du produit fabriqué ou de l'activité de l'entreprise ; du métier et de l'entreprise proprement dite (préférée à la notion plus vague d'organisation). Cette typologie présente l'avantage de ne pas avoir été proposée ex-ante, mais semble plutôt avoir été bâtie à partir de l'analyse d'entretiens approfondis menés auprès de salariés (français) travaillant dans des domaines très variés. On y trouve ainsi des domaines d'implication qui ne figurent pas dans les typologies anglo-saxonnes, comme l'implication dans le produit, le secteur d'activité, ou l'environnement de travail. L'implication dans le produit ou l'activité peut être considérée comme une notion voisine, mais différente de l'implication dans une profession. M. Thévenet [2004, p.97] remarque par exemple que certains salariés de l'industrie automobile ont une véritable passion pour le « produit » automobile, indépendamment de leur métier. En ce qui concerne l'implication dans l'environnement immédiat de travail, Thévenet remarque que cet environnement ne se réduit pas au groupe de travail, mais comprend également le lieu géographique de travail, voire la communauté d'appartenance : l'auteur reprend ici la typologie de Goulner [1958] qui distingue les « locaux », ancrés dans leur environnement

---

<sup>38</sup>Selon J. Price [« Handbook of psychological measurement » – 1997], cette échelle est considérée comme un modèle tant au niveau de son processus de développement que de sa validité ; elle est largement employée dans la littérature

immédiat et les « cosmopolites », davantage impliqués dans leur métier et peu attachés à un lieu de travail spécifique. Cette approche inductive par essence qualitative n'a pas, semble-t-il, pour objectif immédiat la construction d'un outil pouvant être utilisé dans une perspective quantitative.

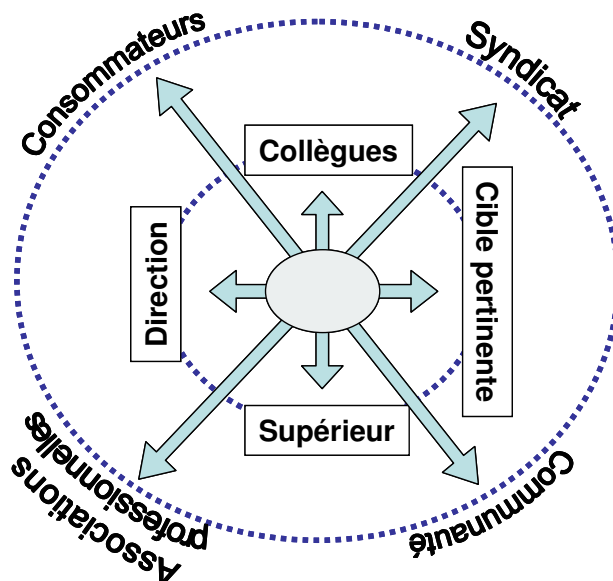
## 1.2.2 Les modèles issus des travaux d'A. Reichers

### 1.2.2.1 Le cadre conceptuel d'A. Reichers : l'organisation multiple

L'article fondateur d'A. Reichers [1985] a été très souvent cité dans les recherches sur l'implication multiforme. Le point de départ de l'auteur est une relecture des travaux antérieurs sur l'implication organisationnelle : elle critique la vision simplificatrice et unifiée de l'implication organisationnelle adoptée en général (ex : Mowday & al. – 1986), et considère que celle-ci pourrait être mieux comprise si l'organisation était conceptualisée comme une entité composite comprenant divers groupes plus ou moins indépendants, et pouvant être considérés comme objets d'implication. Reichers propose de nommer ces groupes des « constituants » de l'organisation, et cite en exemple les collègues, les managers, les clients, les syndicats, ...

L'organisation peut être représentée sous forme de schéma concentrique, dont les frontières apparaissent perméables (voir schéma 8) : L'implication organisationnelle apparaît comme une collection d'implication envers des objets variés : certaines cibles d'implication se trouvent dans l'environnement immédiat du salarié (collègues de travail, supérieurs), alors que d'autres se trouvent en dehors des limites de l'organisation : le seul point commun entre les objets d'implication est un lien plus ou moins fort avec l'individu.

**Figure 8** *Modèle de l'implication multiple dans l'organisation selon A. Reichers [1985 p. 472 – traduction personnelle]*



Les chercheurs, à la suite d'A. Reichers, utilisent en général la notion d'implication multiple pour caractériser ce type de modèle. On peut remarquer que les domaines d'implication peuvent varier selon le type d'organisation dont il est question<sup>39</sup>, mais qu'il s'agit toujours de groupes de personnes : Reichers ne mentionne pas de domaines d'implication plus abstraits comme le métier ou le travail en soi. Ceci s'explique par les choix théoriques opérés par l'auteur, qui s'appuie sur le concept de groupes de référence [Gouldner – 1957] comme base de son modèle : l'individu n'est pas impliqué dans l'organisation en tant qu'entité abstraite, mais peut développer un attachement et une identification envers certains groupes qu'il considère comme référents au sein de cette organisation.

Cette approche, qui s'appuie sur de solides arguments, possède toutefois une limite, dans le cadre d'une étude sur l'implication globale : Cohen [2003, p 97] remarque par exemple que cette conceptualisation est rigoureuse, mais limitée, car les cibles d'implication choisies ressortent uniquement de l'organisation, et que les grands domaines d'implication extra-organisationnels comme la profession ou l'emploi ne sont pas pris en compte, alors même qu'ils sont reconnus comme fondamentaux dans le monde du travail actuel. Nous avons vu par exemple que la profession pourrait par exemple, selon certains auteurs devenir progressivement le domaine d'implication majeur pour les salariés [Morrow – 1983 ; Meyer Allen – 1997], et constitue un domaine d'étude incontournable dans toute approche multidimensionnelle.

### ***1.2.2.2. Le modèle de Becker [1992]***

L'objectif de T. Becker est de fournir une base empirique au modèle d'A. Reichers. Son point de départ est donc l'organisation : il reprend l'idée selon laquelle les salariés peuvent s'impliquer dans différents domaines (appelés « foci »), et que l'organisation en elle-même comporte plusieurs « foci » pouvant servir de cibles d'implication (les collègues, le responsable hiérarchique direct, la direction, les clients...). Becker pousse la logique multidimensionnelle de l'implication encore plus loin, en notant que celle-ci est aussi multiple dans sa nature : suivant une direction qui sera reprise dans le modèle de Meyer & Herscovitch présenté plus haut, Becker considère que l'implication elle-même comporte trois dimensions (appelées « bases »), empruntées à O'Reilly & Chatman [1986] : la dimension d'identification (désir d'appartenance), la dimension calculée (attachement instrumental, lié au désir de récompense) et la dimension d'internalisation (acceptation des buts et des valeurs du groupe ou de l'organisation). Son modèle général d'implication se présente finalement sous la forme d'une matrice :

---

<sup>39</sup> Reichers propose de déterminer ces domaines au cas par cas, grâce à des interviews menés dans les organisations étudiées.

**Figure 9** *Modèle multidimensionnel d'implication (d'après Becker – 1992)*

<i>Domaines d'implication (foci)</i>	<i>Bases de l'implication</i>		
	Attachement instrumental	Identification	Internalisation
Organisation			
Direction			
Unité (service, département)			
Responsable d'unité			
Equipe de travail			
Responsable d'équipe			

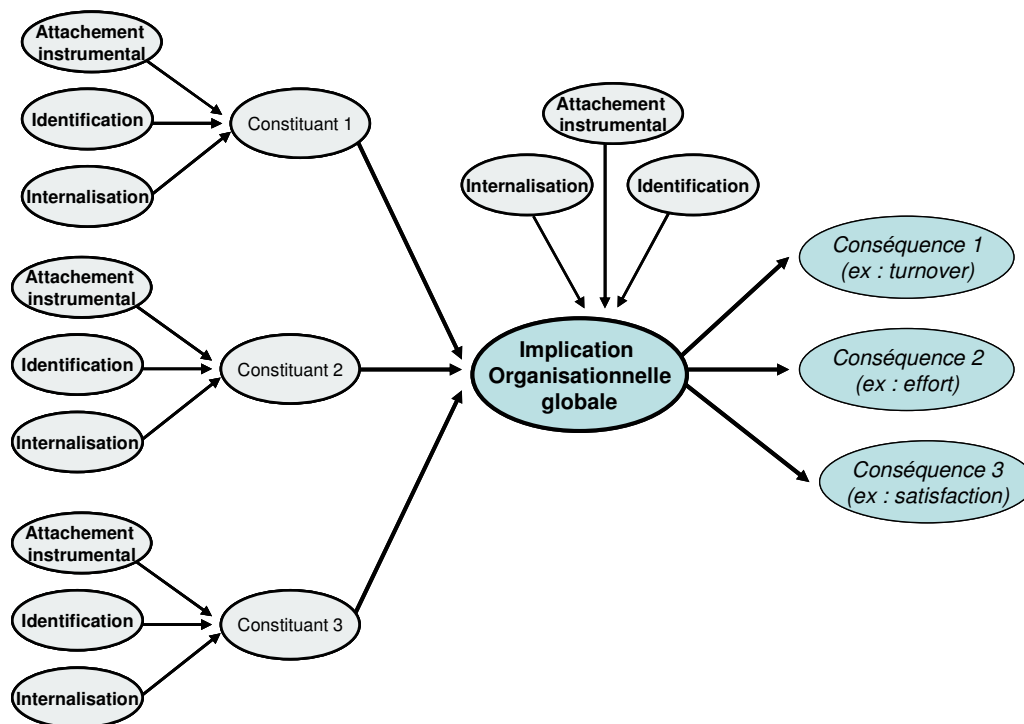
L'intérêt majeur de ce modèle est d'opérer la distinction entre « bases » (dimensions) et « foci » (domaines) de l'implication. L'étude empirique menée par T. Becker pour valider son modèle a donné des résultats mitigés : les inter-corrélations entre les différents domaines (foci) sont apparues élevées (souvent supérieures à 0,6), ce qui est un signe de redondance conceptuelle. Cette redondance est également apparue dans deux études postérieures menées par Becker et ses collègues sur le même modèle, auprès de populations différentes [Becker & Randall– 1995 ; Becker & al. – 1996]. Cette étude a été également critiquée au niveau méthodologique, car la mesure de chaque objet d'implication n'est réalisée que par un seul item, ce qui apparaît simplificateur (voir par exemple Roussel – 2005, qui recommande de retenir au moins quatre items pour mesurer une variable latente telle que l'implication).

Le modèle que nous venons de présenter a été directement adapté quelques années plus tard par Meyer & Allen (1997 p. 21), qui conservent les domaines proposés par Becker, mais remplacent les bases de l'implication inspirées d'Oreilly & Chatman par leur propre typologie distinguant les bases affective, calculée et normative de l'implication. Il faut noter que ce modèle n'a pas encore été testé.

### ***1.2.2.3. Le modèle de Hunt & Morgan [1994]***

Le travail de recherche mené par Hunt & Morgan [1994] s'appuie sur les données empiriques réunies par T. Becker, qui sont réutilisées par les auteurs pour tester le lien entre l'implication organisationnelle « globale » et l'implication dans les constituants de l'organisation : l'objectif est de mieux comprendre les liens entre ces deux formes d'implication. La distinction entre bases et domaines de l'implication proposée par Becker est à nouveau retenue, et le traitement des données par des méthodes d'équation structurelles aboutit à sélectionner un modèle dans lequel l'implication organisationnelle globale apparaît comme une variable médiatrice entre l'implication dans les constituants spécifiques et les conséquences attitudinales et comportementales (satisfaction, comportements citoyens, intention de quitter).

**Figure 10** *Modèle multidimensionnel de l'implication organisationnelle (Hunt & Morgan-1994, p 1573 – traduction personnelle)*



Ce résultat est important, car il permet de montrer que l'implication organisationnelle globale est un concept pertinent, parce que son pouvoir explicatif vis-à-vis des attitudes et comportements dépendants est meilleur que celui de chaque constituant séparé. Autrement dit, la critique fondamentale de Reichers sur la pertinence de l'implication organisationnelle globale est relativisée : l'étude des constituants de l'implication organisationnelle est tout à fait pertinente pour évaluer le degré d'implication organisationnelle globale, mais cette implication globale demeure très utile lorsque l'on souhaite en mesurer les effets ou la combiner avec d'autres objets d'implication. Selon Cohen [2003, p 107], Hunt & Morgan contribuent à simplifier et clarifier l'apport de Reichers et Becker en montrant que l'implication dans les différents groupes constituant l'organisation contribue à forger une implication globale envers l'organisation.

On peut finalement remarquer que la principale limite des études sur l'implication multiple menées en application des propositions d'A. Reichers est leur focalisation sur les constituants de l'organisation. Si l'on adopte les conclusions proposées par Hunt & Morgan, en considérant que l'implication organisationnelle « globale » demeure une échelle d'analyse pertinente, on peut alors considérer que les modèles intégrant des formes universelles d'implication inspirés par P. Morrow (organisation profession, travail, emploi...) sont les mieux adaptés à l'étude de l'implication globale.

Pour terminer ce tour d'horizon, nous allons présenter dans les deux tableaux suivants les principales études menées depuis 1980 sur le sujet de l'implication multiple. Le premier tableau recense les études ayant cherché à démontrer l'indépendance entre les divers objets d'implication, et le second recense les études dans lesquelles l'implication multiple apparaît comme variable indépendante, en relation avec diverses attitudes et comportements : on considère généralement que le fait que les objets d'implication influencent de manière spécifique certaines variables dépendantes est une preuve supplémentaire d'indépendance et de non-redondance des concepts, et constitue donc un argument supplémentaire pour leur utilisation conjointe [ex : Price – 1997]. Cette revue reprend le recensement de Cohen [2003] pour la période 1980-2002, complété par notre propre revue pour la période 2002-2006.

**Tableau 4 : Etudes menées sur la distinction des divers objets d'implication dans une perspective d'implication multiple (1980- 2006)**

<i>Auteurs</i>	<i>Objets d'implication examinés</i>	<i>Résultats principaux</i>
Blau (1985)	Carrière – organisation - emploi	Les trois objets apparaissent distincts
Morrow & mac Elroy (1986)	Valeur travail (éthique protestante et centralité du travail) – emploi – carrière- organisation	Trois objets posent des problèmes pour être discriminés (emploi ; centralité du travail, carrière)
Steffy & Jones (1988)	Organisation – communauté - carrière	Les trois objets apparaissent distincts
Blau (1988)	Carrière – organisation - emploi	Les trois objets apparaissent distincts
Morrow & Goetz (1988)	Organisation – emploi – professionnalisme – valeur-travail	Le professionnalisme pose un problème de discrimination
Morrow & Wirth (1989)	Organisation – profession – emploi	Les trois objets apparaissent distincts
Blau (1989)	Carrière – organisation – emploi	Les trois objets apparaissent distincts
Mueller & al. (1992)	Valeur-travail – profession – organisation	Les trois objets apparaissent distincts
Blau & al. (1993)	Organisation – profession – emploi – valeur-travail	Les quatre objets apparaissent distincts
Paullay & al. (1994)	Emploi – valeur-travail (éthique protestante) – centralité du travail	Les trois objets apparaissent distincts
Carson & Bedeian (1994)	Carrière – organisation - emploi	Les trois objets apparaissent distincts
Bashaw & Grant (1994)	Organisation – emploi - profession	Les trois objets apparaissent distincts
Ellemers & al. (1998)	Carrière – équipe - organisation	Les trois objets apparaissent distincts
Cohen (1999)	Organisation – emploi – profession – valeur-travail	Les quatre objets apparaissent distincts
Boschoff & Mels (2000)	Organisation – profession – superviseur - emploi	Les quatre objets apparaissent distincts
Gregersen (1996)	Top management – superviseur - collègues - clients	Les quatre objets apparaissent distincts
Bijeire (1996)	Organisation – profession – valeur-travail- emploi (échantillon de salariés français)	Les objets d'implication apparaissent distincts, à l'exception de la valeur-travail, dont l'échelle de mesure n'a pu être validée.
Boyle (1997)	Profession – organisation – collègues – supérieur hiérarchique - clients	Les objets apparaissent distincts
Clugson & al. (2000)	Organisation – superviseur - collègues	Les trois objets apparaissent distincts
Swailes (2004)	Organisation – superviseur – top management – groupe de travail	Les « profils d'implication » identifiés par Becker & Billing pour les Etats-Unis sont confirmés pour le Royaume-uni.
Redman & Snape (2005)	Organisation – syndicat – représentant syndical - superviseur direct – collègues -	Les objets d'implication sont positivement corrélés ce qui indique une compatibilité entre eux.
Chan & al (2006)	Organisation, supérieur, groupe de travail (échantillon de salariés chinois)	Les objets d'implication sont positivement corrélés ce qui indique une compatibilité entre eux.
Sumi (2006)	Organisation – valeur-travail – carrière – groupe de travail (échantillon de salariés japonais)	Les cinq objets apparaissent distincts

**Tableau 5 : Etudes empiriques menées sur l'implication multiple en tant que variable indépendante (1980-2006)<sup>40</sup>**

<b>AUTEURS</b>	<b>OBJETS D'IMPLICATION EXAMINES</b>	<b>RESULTATS PRINCIPAUX</b>
Wiener & Vardi (1980)	Emploi – Organisation (implication normative & calculée) – carrière (en relation avec l'effort, la performance et la satisfaction)	Les objets sont reliés de manière variable aux variables dépendantes (ex : l'implication dans l'emploi est relié positivement à l'effort et négativement à la performance).
Becker (1992)	Organisation - Top management – superviseur - collègues – clients (en relation avec l'intention de quitter et l'OCB*)	Toutes les variables indépendantes sont liées à l'intention de quitter et à l'OCB, et sont fortement corrélées.
Gregersen (1993)	Organisation - Top management – superviseur - collègues – clients (en relation avec les comportements discrétionnaires)	Le lien entre objets d'implication et comportements discrétionnaires varie selon l'ancienneté des individus dans l'organisation
Cohen (1993 ; 1998)	Organisation – emploi – profession – syndicat (en relation avec l'intention de quitter et l'action syndicale)	Les objets d'implication agissent de manière différenciée sur les variables dépendantes (ex : l'implication dans l'emploi est relié avec l'intention de quitter la profession).
Mc Elroy & al. (1993)	Emploi – profession – communauté (en relation avec l'intention de rester dans la profession et la performance)	Certaines combinaisons d'objets sont reliés à certaines variables indépendantes (ex : l'implication dans la communauté et l'implication dans l'emploi sont liées à la performance).
Hunt & Morgan (1994)	Organisation – top management – superviseur – groupe de travail (en relation notamment avec l'intention de quitter)	L'implication organisationnelle globale apparaît comme variable médiatrice entre les constituants et les variables dépendantes
Becker & al. (1995)	Organisation – managers – collègues (implication normative mesurée en liaison avec l'absentéisme, le retard et l'altruisme)	L'implication normative vis-à-vis des différents objets influence de manière spécifique certains comportements
Somers & Birnbaum (1998)	Organisation – emploi – profession (en relation avec diverses variables, dont la performance)	Les objets d'implication agissent de manière différenciée sur les variables dépendantes choisies
Vandenbergh & al. (2001)	Organisation – profession – groupe de travail- Communauté Européenne (en relation avec l'intention de quitter)	Les différentes dimensions (affective, calculée et normative) des objets d'implication agissent de manière différenciée sur l'intention de quitter (ex : la dimension normative n'a pas d'impact, et la dimension affective a un fort impact)
Siders & al. (2001)	Organisation – superviseur – clients (implication affective, en relation avec la performance commerciale, mesurée par différents indicateurs)	Les variables dépendantes (indicateurs de performance) sont affectées de manière différentes par les divers objets d'implication (ex : l'implication envers le superviseur et l'organisation sont reliées au volume des ventes effectuées)
Baruch et al (2002)	Organisation – profession – secteur d'activité – groupe de travail (en relation avec l'intention de quitter)	L'intention de quitter dépend de l'implication globale au travail
Stinghambler & al. (2002)	Organisation – profession – superviseur – groupe de travail – clients (en relation avec le turnover)	Certaines formes d'implication (ex : implication organisationnelle affective) sont de bons prédicteurs du turnover
Naquin & Holton (2002)	Valeur-travail – Emploi - Organisation (en relation avec la motivation à se former et la performance)	La motivation à se former est davantage influencée par certains objets d'implication (ex : implication organisationnelle affective) que par d'autres.
Vandenbergh & al.	Organisation – superviseur – groupe de travail (en relation	L'implication organisationnelle apparaît comme variable médiatrice sur l'intention

<sup>40</sup> Ont été retenues les études portant sur au moins trois objets d'implication simultanément



(2004)	avec l'intention de quitter et la performance)	de quitter (en accord avec le modèle de Hunt & Morgan)
Cohen & Freund (2005)	Organisation – emploi – profession (étude longitudinale ; en relation avec l'intention de quitter)	Les objets d'implication ont tous une influence (variable) sur l'intention de partir. La force de la relation dépend des intervalles de mesure des variables dépendantes et indépendantes.
Cohen (2006)	Organisation, profession, emploi et groupe examinés dans deux groupes ethniques (en relation avec OCB et performance)	Les groupes ethniques présentent des profils d'implication légèrement différents

\*OCB : comportement de citoyenneté organisationnelle

### **1.2.3 Les liens entre les différents objets d'implication**

Nous venons de voir que la notion d'implication globale au travail peut trouver un support empirique dans un nombre relativement important d'études. Certains auteurs sont allés plus loin que la simple étude de la pertinence et des conséquences de l'implication multi-objets. Ils ont entrepris de mettre en évidence les inter-relations entre ces différents objets de l'implication, pour tenter de savoir s'il s'agissait de domaines réellement indépendants, ou si au contraire certains d'entre eux pouvaient être considérées comme antécédents ou conséquences d'autres.

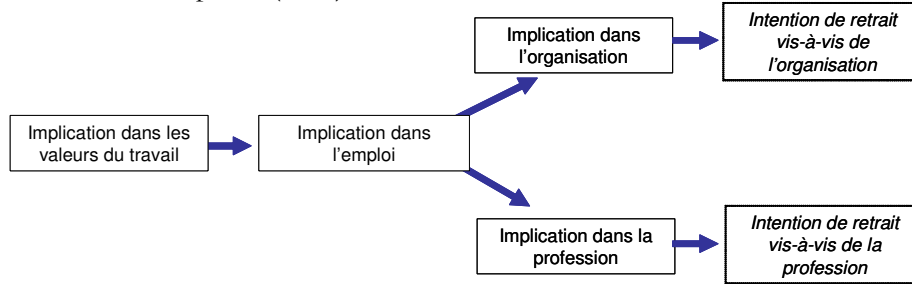
Un des enjeux majeurs de ce type de recherches est l'étude de la compatibilité entre les facettes de l'implication. L'idée consiste à tester les possibilités de compatibilité (matérialisées par des corrélations positives significatives) ou de conflits (corrélations négatives) entre les différentes facettes afin préciser si l'implication globale doit être conceptualisée comme un jeu à somme nulle ou à somme positive [Meyer & Allen – 1997, p.99]. La modélisation de l'implication multiple comme jeu à somme nulle semble être la plus ancienne : certaines recherches menées sur l'implication organisationnelle et syndicale font apparaître un conflit [Stagner & Rosen – 1965]. Par contre, les recherches plus récentes menées sur l'implication organisation/syndicat [Magenau & al. -1988] et sur l'implication dans l'organisation et la carrière montrent une plus grande compatibilité [Wallace 1993], favorisant une approche « consensuelle » de l'implication multiple [Lapalme & Doucet – 2004].

Plusieurs modèles généraux d'inter-relation entre les « formes universelles » d'implication ont été proposés (ex : Morrow- 1993 ; Randall & Cote - 1991 ; Cohen – 2000 ; Hackett & Lapierre – 2001). Ils mettent en relation l'implication dans les valeurs du travail, dans la profession, dans l'organisation et (pour certaines d'entre elles) dans le groupe de travail. Un certain nombre de comportements caractéristiques (turnover, intention de retrait) sont parfois associés aux cibles de l'implication, afin d'étudier comparativement l'impact des différentes facettes. Le tableau suivant recense les modèles d'inter-relations présentés dans les recherches depuis 1993.

**Tableau 6 : Modèles d'inter-relations entre les différents objets de l'implication**

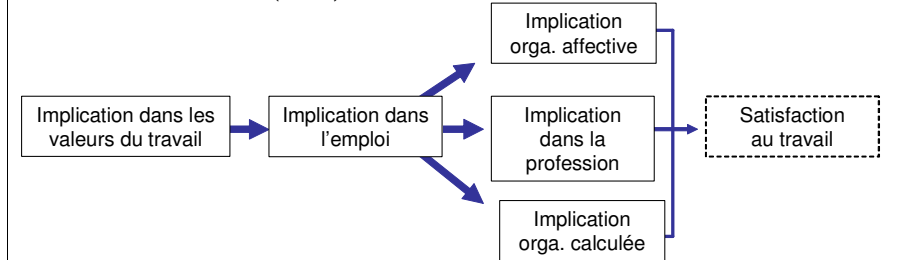
<p>1. Morrow (1983)</p> <p><i>Ajustement aux données empiriques : faible</i></p>	<p>2. Randall &amp; Cote (1991)</p> <p><i>Ajustement aux données empiriques : médiocre</i></p>
<p>3. Modèle de Morrow révisé (Cohen – 1999)</p> <p><i>Ajustement aux données empiriques : moyen</i></p>	<p>4. Modèle de Randall &amp; Cote révisé (Cohen – 1999)</p> <p><i>Ajustement aux données empiriques : bon</i></p>
<p>5. Cohen (2000) : Modèle de Morrow avec variables dépendantes</p> <p><i>Ajustement aux données empiriques : moyen</i></p>	<p>6. Cohen (2000) : Modèle de Randall &amp; Cote avec variables dépendantes</p> <p><i>Ajustement aux données empiriques : bon</i></p>

7. Hackett & Lapierre (2001)



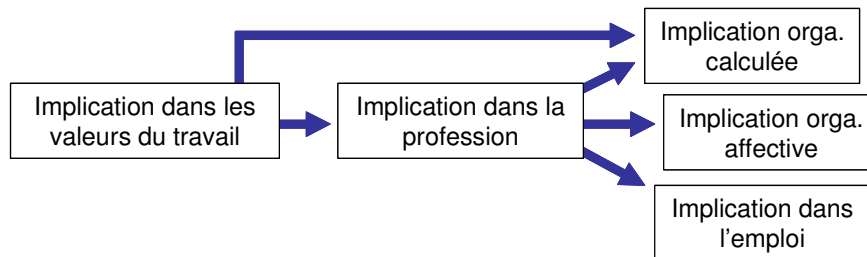
*Ajustement aux données empiriques : bon*

8. Freund & Carmeli (2003)



*Ajustement aux données empiriques : correct*

9. Carmeli & Geffen (2005) (modèle de Morrow révisé)



*Ajustement aux données empiriques : bon*

10. Carmeli & Geffen (2005) (modèle de Randall & Cote révisé)



*Ajustement aux données empiriques : bon*

Dans tous les modèles d'inter-relation proposés, on peut remarquer que la facette « implication dans les valeurs du travail » (opérationnalisée par le concept d'éthique protestante au travail ou d'implication dans le travail en tant que tel) apparaît comme un antécédent de l'implication dans la profession et dans l'organisation. L'implication dans l'emploi/poste de travail (job involvement) joue en général un rôle médiateur dans les modèles présentant le meilleur ajustement. Par contre, l'organisation des relations entre implication dans l'organisation et implication dans la carrière est moins claire. Une méta analyse menée par Wallace [1993] sur les liens entre implication organisationnelle et implication dans la profession démontre de manière indiscutable que ces deux construits sont positivement corrélés<sup>41</sup>, mais rien ne peut être affirmé en matière de causalité. Plusieurs auteurs ont cependant défendu l'idée d'une relation causale entre implication dans la carrière et implication dans l'organisation, telle qu'elle apparaît dans les modèles s'ajustant le mieux avec les valeurs empiriques (ex : modèles 4, 9 et 10) : Witt [1993] considère par exemple que les individus exerçant une activité professionnelle ont tendance à choisir avec soin des organisations dans lesquelles ils pourront exercer leur compétences, et envers lesquelles ils seront très impliqués. Vandenberghe & al [1994] considèrent pour leur part que l'implication organisationnelle repose en partie sur le partage de valeurs entre individu et organisation : étant donnée que la profession est une source de valeurs pour l'individu, une forte implication professionnelle le conduira à rechercher des organisations dans lesquelles il pourra se trouver en congruence avec ses valeurs professionnelles. Ces arguments nous conduiront à adopter une organisation séquentielle des trois variables comme hypothèse dans la partie empirique de la recherche, selon le schéma suivant : implication dans les valeurs travail  $\Rightarrow$  implication dans la profession  $\Rightarrow$  implication dans l'organisation.

## ***2. Les questions théoriques et empiriques soulevées par le concept d'implication globale***

Nous venons de voir dans le paragraphe précédent que le concept d'implication globale au travail présente un potentiel intéressant pour la recherche empirique dans le domaine de l'emploi flexible, mais son opérationnalisation pose différentes questions, que nous devons envisager avant de choisir un cadre général empiriquement testable.

### **2.1 Le problème du chevauchement entre les objets d'implication**

Ce problème est identifié depuis plus de vingt ans [voir Morrow – 1983], mais il devient crucial lorsque l'on s'intéresse à l'implication comme construit global, car les risques de chevauchement

---

<sup>41</sup> coefficient de corrélation moyen corrigé = 0,45 (étude menée sur 25 échantillons)

entre les différents domaines et instruments de mesure deviennent très problématiques, puisque l'on mesure simultanément plusieurs facettes.

La redondance peut se manifester à plusieurs niveaux. Lapalme & Doucet [2004] distinguent une redondance inter-cibles (par exemple entre les notions d'implication dans l'emploi et d'implication dans le travail), et une redondance intra-cible (par exemple entre implication dans le métier, la carrière ou la profession). Morrow [1993, p.109] remarque également que la redondance peut se manifester au niveau conceptuel (redondance inter-concepts) et au niveau empirique (redondance entre instruments de mesure, lorsque ceux-ci ne capturent pas correctement le concept que l'on veut mesurer). On peut citer en exemple de redondance conceptuelle le cas de l'implication dans la carrière au sens de Greenhaus (« importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu », avec l'implication dans la valeur travail selon Kanungo (« importance du travail dans la vie de l'individu ») : on peut remarquer que la définition de Greenhaus est d'une certaine manière trop étendue, puisqu'elle concerne à la fois la carrière ou profession et le travail en général.

Une importante méta analyse parue en 2005 et portant sur près de 1000 articles intégrant 24 facettes de l'implication<sup>42</sup> [Cooper-Hakim & Viswesvaran-2005] vient apporter une base empirique à l'analyse des redondances, en testant de manière systématique les liens établis entre les diverses facettes de l'implication au travail. Sur le plan méthodologique, Cooper-Hakim & Viswesvaran ont pris en compte des travaux dans lesquels au moins deux facettes de l'implication sont mesurées, puis ont établi les corrélations entre 94 paires de variables.

Suivant les recommandations de Morrow [1983], les auteurs ont considéré que la redondance entre facettes devait se traduire par des corrélations bivariées fortes (comprises entre 0,6 et 0,8). Les résultats de l'étude (résumés dans le tableau 7 ci-après) montrent que la redondance entre concepts est finalement plutôt faible, et que seules 11 intercorrélations sur 94 sont supérieures à 0,6. Si l'on ne tient pas compte des intercorrélations normales et attendues à l'intérieur des grandes domaines d'implication (ex : corrélation entre l'implication organisationnelle affective et normative :  $r = 0,64$ ), on s'aperçoit que la seule facette pour laquelle la redondance inter-objets est significative est celle de l'implication dans l'emploi/travail (0,68 avec l'implication dans la carrière). Ces résultats corroborent ceux de Morrow [1993, p 123], Cohen [1993], et Brown [1996], qui pointent tous l'aspect problématique de la facette « job involvement », lorsqu'elle est utilisée conjointement avec d'autres dans une optique de mesure de l'implication globale.

---

<sup>42</sup> Les auteurs ont repris les 5 formes universelles d'implication proposées par Morrow [1983], en détaillant chacune d'entre elle (ex : l'implication dans la carrière est déclinée en 7 formes : career commitment, career salience, career involvement, etc...).

Tableau7 : Corrélations entre les différentes facettes de l'implication au travail (d'après Cooper-Hakim & Viswesvaran – 2005)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	21	22	23		
1.Work commitment																							
2.Organizational commitment (OC)																							
3.Attitudinal OC																							
4.Calculative OC			0.5																				
5.Affective OC				0.14																			
6.Continuanace OC			0.63		0.13																		
7.Nornrnative OC				0.02	0.64	0.19																	
8.Job involyment		0.52	0.37	0.13	0.5	0.15	0.52																
9.Carreer commitment		0.42	0.54	-0.07	0.17	-0.09	0.33	0.44															
10.Carreer salience		0.38		-0.05			0.13	0.63															
11.Carreer involv.		0.51						0.68															
12.Professionalism		0.33			0.17		0.21	0.55															
13.Affective OCC Occupational com					0.61	0.03	0.36	0.43															
14.Continuanace OCC					0.07	0.67	0.26						0.43										
15.Nornrnative OCC					0.33	0.2	0.93						0.43	0.37									
16.Work ethic Endorsement(WEE)		0.42			0.34			0.49	0.36	0.65	0.29												
17..Protestant WEE		0.35		0.04	0.11	0.13	0.2	0.41	0.24	0.51													
18.Work ethic		0.38						0.3	0.13									0.72					
19.Work involyment		0.42			0.51	0.07	0.44	0.26	0.4									0.46					
20.Union commitment		0.15			0.33		-0.22	-0.19	0.56														
21.Loyalty to the union		0.19			0.24	-0.16		0.08					0.35										
22.Responsability to union		-0.04			-0.14	-0.05													0.45				
23.Willingness to union		0.07			0.32	-0.17		0.09					0.38							0.62	0.59		
24.Belief in unionism		0.01						0.05												0.66	0.56	0.51	

Nb : les cases vides correspondent à des relations bivariées n'ayant pu être estimées ou non significatives

## 2.2 Le problème du choix des cibles d'implication

La plupart des études sur l'implication multiple mentionnées dans la méta-analyse de Cooper-Hakim & Vineswaran portent sur un petit nombre de cibles, qui sont souvent envisagées comme des construits séparés. Il faut noter que ces construits ont été développés isolément, avec des échelles de mesure propres à chacun d'entre eux : le terme de facette ou cible a tendance à faire croire qu'il s'agit de sous-éléments d'un concept général d'implication....ce qui n'est pas forcément cas pour les auteurs des articles.

Si l'on souhaite adopter une vision intégrative, dans laquelle l'implication au travail est conceptualisée dès l'origine comme un engagement vis-à-vis de plusieurs objets, il faut non seulement s'intéresser au choix des objets à intégrer dans le modèle, mais aussi donner une définition de l'implication dans chaque objet qui respecte la cohérence de l'ensemble. Ce besoin de cohérence est mis en lumière par Meyer & Herscovich [2001], lorsqu'ils suggèrent que les tentatives futures pour définir et mesurer l'implication envers une cible quelconque soient compatible avec la définition générale de l'implication en tant que force contraignante possédant une essence propre, commune à tous les domaines dans lesquels elle s'exerce (*cf supra* figure 8).

Le choix des cibles à intégrer dans un modèle d'implication multiple est difficile, car deux écueils sont à éviter. Si l'on souhaite bâtir un modèle global d'implication, il faut adopter une position « généraliste », et parvenir à un choix de cibles universelles permettant dans un second temps d'envisager la mise au point d'outils de mesure généralisables....mais un tel modèle risque de ne pas être adapté à toutes les situations de travail, et ne pas capturer toute l'information nécessaire. Si l'on adopte au contraire la position « spécifique » défendue par exemple par Becker [1992] dans son approche de l'implication multiple, il faut déterminer les cibles d'implication pertinentes au cas par cas, en fonction de l'environnement de travail étudié, ce qui permet de construire des modèles d'implication multiples précis...mais non généralisable au-delà de l'échantillon utilisé dans l'étude.

Une voie médiane est peut-être envisageable : l'adoption de cibles universelles d'implication (le travail, la profession, l'organisation...) peut être recommandée, quitte à ajouter le cas échéant des cibles particulières (par exemple le syndicat ou le groupe de travail), si elles se révèlent pertinentes dans le contexte étudié. Cette approche est en accord avec les recommandations de Morrow [1993, p 160], qui conseille d'adopter cinq cibles universelles d'implication, tout en reconnaissant la validité des facettes particulière d'implication dans certains contextes.

Il est aussi envisageable d'agir au niveau méthodologique, en adoptant des cibles universelles d'implication mais en adaptant les instruments de mesure au contexte étudié. Cette adaptation des instruments de mesure est régulièrement effectuée dans les études sur l'implication : les échelles



sont parfois réduites à quelques items (ce qui pose des problèmes de validité, voir Mowday & al-1982 p 219), les énoncés sont adaptés à l'échantillon étudié [ex : Becker – 1992], ou encore les énoncés utilisés pour mesurer une cible particulière sont adaptés à une autre cible : Meyer & Allen [1993] ont par exemple directement transposé leur outil de mesure de l'implication organisationnelle pour mesurer l'implication dans la profession (le terme « profession » a été substitué au terme « organisation » dans plusieurs items). De même, Vandenberghe et ses collègues [2001] ont adapté certains items du questionnaire d'implication organisationnelle de Meyer & Allen pour les appliquer à trois objets spécifiques (la Communauté Européenne en tant qu'institution, le groupe de travail, la profession).

### **2.3. Les questions soulevées par le choix des instruments de mesure**

La première question qui se pose lorsque l'on s'intéresse à l'implication multiple est la difficulté de mesure du concept : par sa nature même, l'implication multiple doit être mesurée en agrégeant plusieurs dimensions : les chercheurs qui se sont attelés à la tâche ont été obligés de restreindre le nombre de facettes et/ou le nombre d'items des échelles de mesure, sous peine de se retrouver face à des modèles impossibles à tester empiriquement. La recherche d'un instrument de mesure parcimonieux apparaît souvent comme un objectif dans les enquêtes menées sur l'implication globale [ex : Cohen – 1993 ; Blau – 1993], surtout lorsque cette implication globale est associée à d'autres variables (antécédents ou conséquences). Nous avons vu précédemment que Cohen [1993] propose par exemple un questionnaire sous forme de matrice combinant 9 items généraux à 4 cibles particulières (*voir infra, figure 4*), en se limitant à la seule dimension affective de l'implication. Blau et ses collègues [1993] ont quant à eux mis au point un outil de mesure global (*general index of commitment*) comportant 31 items.

Ces approches tiennent efficacement compte des deux contraintes majeures dans la mesure de l'implication multiple : l'impossibilité de prendre en compte toutes les facettes possibles, et la nécessité d'appréhender le côté multiple de l'implication, en mesurant le maximum de domaines dans le même questionnaire. Une difficulté apparaît cependant dans l'approche de Blau & al. [1993], qui est pourtant recommandée par plusieurs auteurs [ex : Cohen – 2003 ; Morrow 1983] : l'usage conjoint d'échelles de mesure hétérogènes, conçues pour mesurer des construits définis séparément les uns des autres, n'intègre pas l'idée que toutes les objets de l'implication au travail constituent les sous-éléments d'un construit global, selon la logique défendue par le modèle de Meyer & Herscovitch présenté plus haut. On peut par exemple noter que les échelles de mesure recommandées pour leurs qualités psychométriques dans la mesure de l'implication multiple au travail dans les ouvrages traitant de l'implication multiple [Morrow – 1993, p 125 ; Cohen – 2003

p.45] font référence à des approches et des dimensions hétérogènes de l'implication, résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 8 : Les conceptualisations des différentes facettes de l'implication globale au travail**

Facette mesurée	Echelle / Auteurs	Conceptualisation
Implication dans les valeurs du travail	Work involvement (Kanungo – 1982)	Cognitive (identification psychologique avec le travail en général, fondée sur une croyance normative dans le caractère central du travail)
Implication dans l'emploi	Job involvement (Kanungo – 1982)	Cognitive (croyance dans la capacité de l'emploi actuel à satisfaire les besoins)
Implication dans la carrière/profession	Career commitment (Blau- 1988)	Affective/ cognitive / conative (attitude d'une personne envers sa profession, incluant affection, croyances et intentions comportementales)
Implication affective dans l'organisation	- OCQ (Porter & al. 1974) - Affective, continuance and normative commitment (Meyer& Allen – 1990)	- Affective (attitude envers l'organisation intégrant le désir de rester, la volonté de faire des efforts et l'identification aux buts et valeurs de l'organisation)
Implication dans l'organisation	- Affective, continuance and normative commitment (Meyer& Allen – 1991)	- Tri-dimensionnelle : affective / calculée / normative

Une seconde question méthodologique importante induite par l'adoption d'un modèle d'implication multiple tient à la précision de l'instrument de mesure.

La volonté de mesurer très finement les différentes composantes de l'implication doit logiquement amener les chercheurs à mettre en place des outils permettant de distinguer précisément les formes d'implication (par exemple, distinguer entre *job commitment* (implication dans l'emploi) et *work commitment* (implication dans le travail).

Le problème est que cette distinction n'apparaît pas forcément clairement aux répondants : cette difficulté du « répondant naïf » [Morrow -1993 p165], est particulièrement évidente dans le domaine du travail, où de nombreux termes sont parfois présentés comme équivalents.

En prenant l'exemple précis de l'implication dans la profession, il est clair que les termes d'emploi, carrière, métier, profession ne sont pas aisés à discriminer<sup>43</sup> : Morrow & Mc Ellroy [1991], ont par exemple remarqué que les répondants ne différenciaient pas précisément les termes d'implication dans l'emploi/travail (*job involvement*), d'importance de la carrière (*career salience*) ou encore d'importance du travail dans la vie (*work as central life interest*).

<sup>43</sup> Sans compter la difficulté supplémentaire que représente la traduction en français de termes anglais proches comme « job / work » ; « career/occupation »....

Singh & Vinnicombe [2000], qui ont mené une étude qualitative sur la signification du concept d'implication auprès de publics hautement diplômés (ingénieurs suédois et anglais), concluent que les définitions et les significations varient selon la nationalité, mais également selon le sexe, et que les notions d'implications dans l'organisation et dans la carrière ne sont pas toujours distinguées par les répondants.

Ces remarques invitent à une grande prudence dans la mise au point ou l'adaptation d'échelles de mesure. Outre la nécessité de concevoir des questionnaires d'une longueur raisonnable, le choix du vocabulaire doit permettre de minimiser les risques de confusion, qui existent toujours dans la littérature sur l'implication au travail<sup>44</sup>.

### ***3. Proposition d'un cadre d'étude pour l'implication globale***

#### **3.1. Le choix des objets d'implication**

Il apparaît à la lumière des paragraphes précédents que la notion d'implication multiple est prise en compte par de nombreux chercheurs, mais ceux-ci en proposent des modélisations extrêmement variées, qui engendrent des difficultés particulières (redondance, complexité, hétérogénéité...). Il semble cependant qu'il soit aujourd'hui possible de proposer un modèle général d'implication différent de celui proposé à l'origine par P. Morrow [1983], en prenant en compte les avancées théoriques et empiriques sur la question réalisées durant les 20 dernières années.

Le modèle général de l'implication proposé par JP. Meyer et L. Herscovich que nous avons présenté dans la section précédente paraît opérer une synthèse pertinente des apports récents concernant l'implication : il propose notamment une vision attitudinale et multidimensionnelle, fondée sur une littérature abondante, surtout dans le domaine de l'implication dans l'organisation. Son principal atout est de considérer que l'implication possède des caractéristiques fondamentales (« *core essence* »), qui doivent s'exprimer dans différentes facettes de la sphère professionnelle.

Ceci nous amène à considérer que la structure générale de chaque objet d'implication peut être envisagée de manière multidimensionnelle, en intégrant les dimensions affective, calculée et éventuellement normative. Etant donné que la dimension normative apparaît parfois problématique, on pourra ne pas la prendre systématiquement en compte pour tous les objets d'implication, et la réserver à l'étude de l'implication organisationnelle, dans laquelle elle est aujourd'hui largement utilisée.

---

<sup>44</sup> On peut citer en exemple l'échelle précédemment citée de mesure d'implication dans l'emploi/travail de Lohdal & Kejner [1965], très largement employée malgré la confusion entre les termes « job » (emploi) et « work » (travail), conjointement utilisés dans les 20 items de l'échelle.

En ce qui concerne les objets de l'implication, nous avons vu au paragraphe précédent que quatre objets étaient généralement considérés comme universels : l'organisation, la profession, l'emploi et les valeurs du travail. Nous proposons d'en retenir simplement trois dans notre modèle d'implication globale : l'implication dans le travail en tant que tel (désignée comme implication dans la valeur-travail par Thévenet), l'implication professionnelle (profession /secteur d'activité) et l'implication dans l'organisation.

L'engagement dans l'emploi (*job involvement*) peut selon nous être écartée, non pas parce que ce concept n'est pas pertinent, mais plutôt parce qu'il s'intègre difficilement à une modélisation de l'implication globale pour plusieurs raisons :

- En premier lieu c'est l'objet d'implication qui présente le plus de redondance avec les autres, ce qui constitue un handicap important. La redondance, particulièrement significative avec l'implication dans la profession paraît indiquer un chevauchement entre la notion d'emploi (*job*) et celle de profession (*occupation*) : la différence entre occuper un emploi et exercer un métier n'est pas forcément claire, surtout si ces deux notions doivent être utilisées dans une même mesure (selon la logique des modèles d'implication multiple)<sup>45</sup>.

Cette redondance peut aussi se comprendre si l'on se réfère à la définitions du concept : le « job involvement » est souvent défini en partie comme le degré d'importance attaché au travail par rapport à l'image de soi ; il résulte de l'internalisation par la personne de l'idée selon laquelle le travail est une valeur importante [Lohdal & Kejner – 1965]. Ceci nous rapproche de l'implication dans le travail en tant que tel. De manière plus générale, si l'on définit l'emploi (job) comme le fait d'exercer un certain type de travail dans un environnement donné, on retrouve conjointement les notions de travail en tant que tel, de métier et d'organisation, ce qui montre que ce concept se retrouve à l'intersection des trois domaines fondamentaux que nous avons choisis : ce chevauchement illustre à la fois l'intérêt et la pertinence du concept d'engagement dans le travail...mais aussi sa difficulté d'articulation avec les autres domaines d'implication, et justifie notre décision de ne pas le retenir dans la suite de notre travail.

---

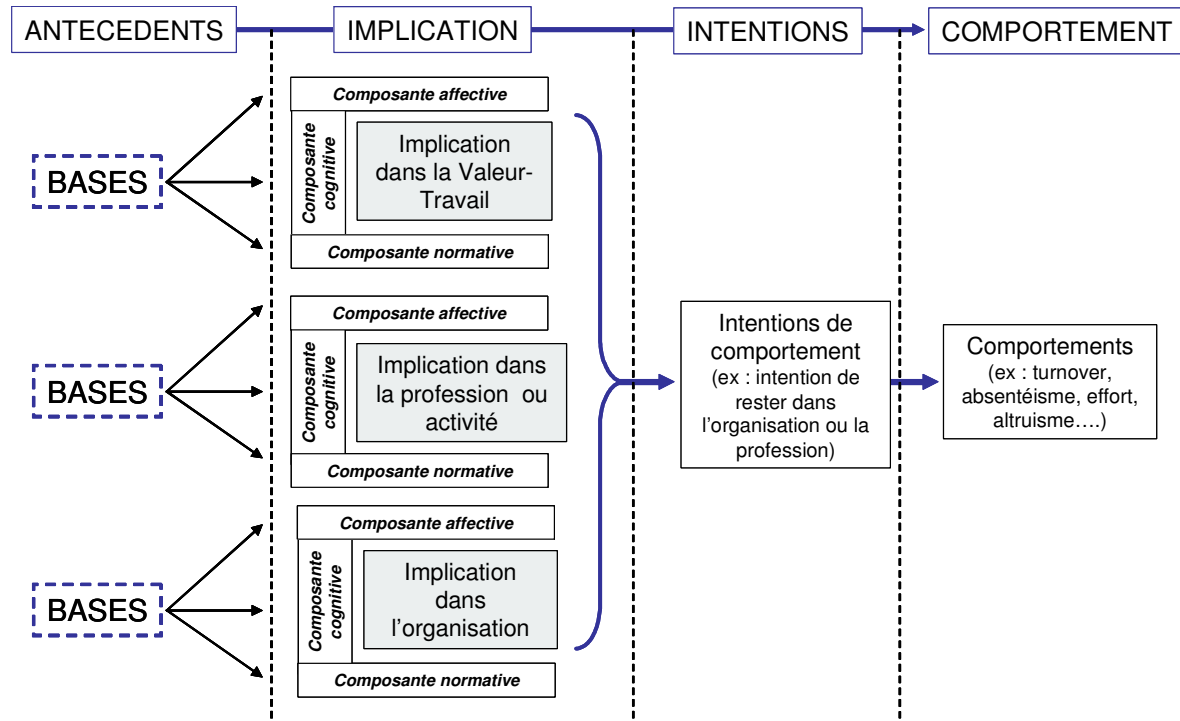
<sup>45</sup> Les études mesurant simultanément l'implication dans l'emploi et le métier sont souvent effectuées auprès de répondants dont la profession est nettement identifiable (ex : les études de Cohen- 1993 & 2000 portent sur des infirmières). Cette distinction emploi/profession semble plus complexe lorsque l'on s'adresse à des cadres administratifs ou des vendeurs, par exemple.

## 3.2. Un modèle-cadre d'implication globale

### 3.2.1. Le modèle de l'implication globale

Compte tenu des remarques précédentes, un modèle d'implication multiple dans le travail peut alors être proposé (figure 11). Ce modèle, fondé sur les propositions théoriques de Meyer & Herscovitch [2001], intègre les facettes précédemment sélectionnées :

Figure 11 *Modèle d'implication multiple dans le travail*



### 3.2.2. Commentaires

Le modèle présenté ci-dessus appelle plusieurs commentaires :

- En premier lieu, la distinction entre intentions et comportements effectifs (conforme à la théorie de l'action raisonnée de Fishbein & Ajzen) permet d'envisager l'implication comme un prédicteur à la fois de l'intention comportementale et du comportement effectif. Ceci permet donc d'utiliser les intentions de comportement (ex : intention de départ ou intention d'absence) comme variables dépendantes dans les études empiriques, comme le font un grand nombre de chercheurs dans le domaine : l'intention de départ est par exemple envisagée comme indicateur d'implication dans de nombreuses études mentionnées plus haut.
- En second lieu, il faut noter que le caractère multidimensionnel de l'implication a fait l'objet de recherches partielles : après les nombreux travaux empiriques sur l'implication dans l'organisation

menés à la suite de la conceptualisation d'Allen & Meyer [1990], nous avons vu précédemment que plusieurs études ont déjà mis en évidence le caractère tridimensionnel de l'implication dans la profession [Meyer & Allen 1993 ; Irving & al. 1997 ; Snape & Redman - 2003], et dans quelques autres facettes liées à l'organisation, comme les collègues ou le superviseur [ex : Stinglhamber & al. – 2002]. La facette valeur-travail n'a pas encore à ce jour été analysée selon cette grille de lecture.

La question de savoir si cet objet d'implication possède une dimension affective, calculée, et normative reste posée. On peut simplement faire quelques remarques sur le sujet. Tout d'abord, il faut envisager le particularisme de la facette « valeurs du travail » : elle n'est pas situationnelle, et semble dépendre principalement de facteurs culturels, liés à la socialisation familiale et professionnelle des individus [Morrow – 1993 p ; 163]. Ceci nous rapproche de la dimension normative, et permet d'envisager un ensemble de pressions sociales internalisées comme pouvant servir de base à l'implication dans la valeur- travail. En ce qui concerne la dimension calculée, on peut noter que l'implication dans le travail en lui-même (autrement dit, le fait de choisir de s'investir dans le travail plutôt que dans d'autres domaines de l'existence) est largement conceptualisée comme résultant d'un arbitrage entre coûts et avantages dans la tradition économique<sup>46</sup>. Dans le champ de la psychologie, l'approche cognitive de Kanungo [1982], montre que le jugement et l'évaluation peuvent aussi être à la base de l'implication dans le travail en lui-même. La dimension affective de l'implication dans les valeurs du travail, si elle n'est pas toujours envisagée dans les outils de mesure actuellement disponibles, peut se retrouver par exemple dans les témoignages de salariés recueillis par M. Thévenet, dans un ouvrage au titre éloquent<sup>47</sup>. Le vocabulaire employé par les personnes interrogées sur leur vision du travail fait apparaître un lien affectif avec « l'objet-travail »<sup>48</sup>.

Nous verrons cependant dans la partie empirique de notre travail que les outils de mesure disponibles ne permettent pas pour l'instant d'envisager un test exhaustif du modèle cadre de Meyer & Herscovitch, mais qu'il est possible de combiner certaines échelles de mesure afin de parvenir à mener une première étude exploratoire conforme aux principales orientations de ce modèle.

---

<sup>46</sup> On peut citer à titre d'exemple la théorie psycho-économique du « salaire hédonique » [Lucas – 1977] ou , le modèle du « tire-au-flanc » [Shapiro & Stiglitz – 1984] dans lesquels le salarié module sa décision de travailler en fonction des avantages qu'il en retire

<sup>47</sup> « Le plaisir de travailler » – éditions d'organisation 2004

<sup>48</sup> Extraits du témoignage de Marie, agent de service dans un hôpital : « Du moment que j'ai rempli ma journée, je suis contente, j'ai aidé tout le monde « (...) «Je peux faire 12 heures d'affilée, j'aide tout le monde, je suis contente...même si j'avais 70 ans, je ferais la même chose... » (Thévenet -2004, p 89)

## ***Synthèse de la section 2***

Le concept d'implication globale au travail (*work commitment*) s'est développé dans le sillage des travaux de P. Morrow [1983,1993], qui a proposé de regrouper les différents objets ou cibles d'implication en cinq « formes universelles » d'implication au travail, censées pouvoir s'appliquer à toutes les situations professionnelles.

La prise en compte simultanée de plusieurs objets d'implication offre en effet des perspectives intéressantes lorsqu'il s'agit d'expliquer des comportements au travail comme l'effort, l'absentéisme ou le turnover, qui apparaissent influencés par la combinaison complexe de plusieurs cibles d'implication.

Nous avons pu constater que l'élaboration de modèles d'implication multiple ont donné lieu à de nombreux travaux, parmi lesquels il est possible de distinguer un courant de recherche fondé sur les travaux d' A. Reichers [1985], centré sur l'étude des multiples objets d'implication associés à l'organisation (« implication organisationnelle multiple »), et un courant de recherche directement inspiré des travaux de P. Morrow (« work commitment »), qui s'est notamment attaché à étudier des interrelations entre les différents objets fondamentaux d'implication.

Nous avons pu également mentionner certaines tentative de synthèse des approches « organisationnelles » et « universelles » [ex : Meyer & allen – 1997 ; Cohen – 2003]

La principale difficulté associée à l'opérationnalisation du concept d'implication globale étant liée à la redondance possible entre les objets d'implication, nous avons pris le parti d'adopter un modèle simple comportant trois cibles majeures d'implication : le travail en tant que tel (valeur-travail), la profession et l'organisation. Ce modèle présente en outre l'avantage d'être compatible avec l'approche intégrative de Meyer & Herscovitch présentée dans la section précédente.

## **Conclusion du chapitre**

Ce premier chapitre nous a permis de faire le point sur les diverses conceptualisations de l'implication au travail, en mettant l'accent sur la notion fédératrice d'implication globale dans le travail (traduction de l'expression « *work commitment* »). Nous avons notamment vu que cette notion se révélait tout particulièrement intéressante pour mieux comprendre le rapport au travail des salariés confrontés aux mutations du monde du travail.

Nous allons à présent aborder dans le deuxième chapitre les conditions d'application de cette notion d'implication globale au travail auprès de la cible qui constitue notre terrain d'étude : les salariés intérimaires.